THÈSE DE DOCTORAT

de l'Université de recherche Paris Sciences et Lettres
PSL Research University

Préparée à l'École des Hautes Études en Sciences Sociales

Salariés et salariées de Fralib à Gémenos. Une anthropologie des subjectivités ouvrières (vers 1980-2014)

École doctorale n°286

ÉCOLE DOCTORALE DE L'EHESS

Formation SCIENCES SOCIALES (Marseille)

Spécialité « Anthropologie sociale et ethnologie »

Soutenue par : **Florent BERLIOUX**

le 20 décembre 2018

Dirigée par **Jean BOUTIER**

Co-dirigée par **Valeria SINISCALCHI**

COMPOSITION DU JURY :

Mme. HARPER Krista
University of Massachussets
Rapportrice

M. MUSSO Stefano
Universita di Torino
Rapporteur

M. BOUTIER Jean
EHESS
Directeur

Mme. SINISCALCHI
EHESS
Co-directrice

M. FOURNIER Pierre
Aix-Marseille Université
Membre du jury

Mme. BORY Anne
Université de Lille 1
Membre du jury

Résumé :

Titre : « Salariés et salariées de Fralib à Gémenos. Une anthropologie des subjectivités ouvrières (vers 1980-2014) »

De 2010 à 2014, l'usine de conditionnement de thés et d'infusions Fralib, près de Marseille, est le théâtre d'une lutte ouvrière parmi les plus importantes de ces trois dernières décennies. Engagé-e-s sur le terrain syndical, politique et judiciaire contre une grande multinationale de l'agroalimentaire, les salarié-e-s combattent la délocalisation de leur usine en Pologne. Ils/elles ambitionnent de se réapproprier les outils de production et construire une coopérative porteuse d'engagements sociaux et environnementaux. Des luttes similaires d'« usines récupérées » se sont multipliées ces deux dernières décennies s'inspirant des premières expériences de récupération en Argentine. Ces mobilisations ouvrières proposent des formes de résistances originales à la déterritorialisation d'une économie capitaliste mondialisées mettant les travailleur-se-s de différents pays en concurrence, tout en les éloignant des centres de décision.

Dans un contexte d'invisibilité sociale et politique des mouvements ouvriers, ce travail enquête sur les subjectivités des acteur-rice-s de cette mobilisation présentée comme une lutte « pour la préservation de l'emploi ». La fermeture d'une usine n'est pas anticipée par les travailleur-se-s mais le « collectif des salariés » qui y fait face trouve ses fondements dans l'économie des relations sociales de l'atelier. A partir d'un travail ethnographique, l'analyse restitue l'économie morale des travailleur-se-s de l'usine ces trente dernières années et étudie leur « capacité d'agir » (agency) dans un espace de dominations.

Cette études se focalise sur l'hybridisation des acteur-rice-s de l'employé-e-s au coopérateur-rice-s au travers d'une lutte sociale, économique, politique et culturelle. Par quels processus les salarié-e-s d'une usine en viennent à revendiquer sa propriété ? Comment les ouvrier-ère-s passent des résistances individuelles et collectives en production à la constitution d'un acteur politique ? Comment se positionnent-ils/elles vis-à-vis de l'histoire des mouvements ouvriers auparavant au cœur de la vie politique et aujourd'hui marginalisés ? Quels sont les rapport des individus avec la « classe » et ses institutions représentatives ?

Mots Clefs : Agency, Économie morale, Mouvement ouvrier, Classe ouvrière, Usines récupérées, Syndicalisme, Hybridité, Commun, Déterritorialisation.

Abstract :

Title : « Men and Women of Fralib in Gémenos. An anthropology of workers subjectivites (circa 1980-2014) »

From 2010 to 2014, Fralib tea and herbals processing factory, near Marseille in France, was the arena of one of the most important worker's struggle within the last three decades. The employees are engaged in a fight against a big food multinational company throughout the politicial, the judicial and the union fields, and against the relocation of the factory in Poland. They reclaim the machines to build a cooperative carrying social and environmental values. Such « recovering factory » struggle multiplied last two decades from the argentine's primal experiences. These workers mobilizations are original forms of resistances against the deterritorialization of a globalising capitalist ecnonomy that makes them compete from a country to another, while keeping them away from decision-making centers.

In a context marked by a political and social marginalisation of the labour mouvements, this study investigate the subjectivities of the actors and the actresses of this struggle who present it as a fight for keeping employments. The closure of a factory is not expected by the workers, but the « workers' collective » that faces it, takes root into the previous social relationships in the workshop. Based on a ethnographic fieldwork, the analysis shows the workers moral economy in the factory the last thirty years and their agency in a space of dominations.

This study focuses on the hybridization of the actors and actresses from employees to cooperators all along a social, economical, political and cultural fight. Through what processes the workers of a factory come to a claim of the property ? How the workers shift from individual and collective resistances in production to a political agent ? How do they take a stand on the labour movements history previously unavoidable on the political life but now marginalized ? How do they take a stand on the « working class » and it representative institutions ?

Key Words : Agency, Moral Economy, Labour Movement, Working Class, Recovered factories, Unionism, Hybridity, Commons, Deterritorialization.

SALARIÉS ET SALARIÉES DE FRALIB À GÉMENOS.

UNE ANTHROPOLOGIE DES SUBJECTIVITÉS OUVRIÈRES (VERS 1980-2014)

Index des acronymes utilisés

AG : Assemblée Générale

CDD : Contrat à Durée Déterminée

CDI : Contrat à Durée Indéterminée

CFE-CGC : Confédération Française de l'Encadrement – Confédération Générale des Cadres

CGT : Confédération Générale du Travail

CE : Comité d'Entreprise

CFDT : Confédération Française Du Travail

CHSCT : Comité Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail

CUM : Communauté Urbaine de Marseille

DIRECCTE : Directions Régionales des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi

DP : Délégué du Personnel

DRH : Direction des Ressources Humaines

FNAF : Fédération Nationale de l'Agroalimentaire et du Forestier (fédération faisant partie de la CGT)

HSE : Hygiène Sécurité Environnement

INSEE : Institut National de la Statistique et des Études Économiques

PCF : Parti Communiste Français

PS : Parti Socialiste

PSE : Plan de Sauvegarde de l'Emploi

SCIC : Société Coopérative d'Intérêt Collectif

SCOP : Société Coopérative Participative

SCOP-TI : Société Coopérative Ouvrière Provençale de Thés et Infusions

TGI : Tribunal de Grande Instance

Introduction :

Le mouvement des salarié-e-s de Fralib

« *Ce n'est pas un combat syndical, c'est un combat de pères de famille, de mères de famille, c'est un combat d'ouvriers, qui est soutenu par une structure syndicale et ben... ce n'est pas du militantisme que l'on fait, c'est qu'on veut sauver nos emplois. Et pour ça, on est aidé par la CGT... c'est notre syndicat ici... mais c'est sur le plan syndical. C'est la bataille des salariés qui ont dit maintenant ça suffit, c'est à nous de prendre notre destin en main* »

[Extrait d'un entretien réalisé le 10 Février 2012]

« *SALARIÉ 1 : Et ce n'est pas une utopie, ce n'est pas un rêve fou.*

SALARIÉ 2 : Des experts ont validé notre projet.

SALARIÉE : La scop, elle est valable pour garder nos emplois et ceux de demain.

SALARIÉ 1 : Des politiques et des associations peuvent nous soutenir.

SALARIÉ 2 : Alors, qu'est-ce qu'on attend ? Il faut lutter pour la scop pour garder notre usine.

SALARIÉE : Avec des valeurs humaines, respect du consommateur, avec des produits bio. Je dis bien bio et équitables.

SALARIÉ 1 : Respect des salariés. Des salaires permettant de bien vivre.

SALARIÉ 2 : Alors protégeons notre usine, c'est notre avenir dedans les gars.

SALARIÉE : N'oublions pas celui qui lutte reste debout.

SALARIÉ 1 : Alors camarades, maintenant, il faut choisir.

SALARIÉ 2 : Soit on la joue individuel. Tiens, toi par exemple, qu'est-ce que tu fais ? Tu vas prendre un chèque? Tu penses à tes enfants? Tu penses aux emplois ?

SALARIÉE : Soit on la joue collective, on prend notre destin en main. Et la lutte commence.

SALARIÉ 1 : Alors maintenant on fait quoi ? On va voter ! (Il demande à la salle) Pour ceux qui sont pour la lutte et sauvez nos emplois, lèvent la main ! Alors que la lutte commence !

SALARIÉ 2 : Protégeons nos emplois. »

[Extrait de la première représentation de la pièce de théâtre écrite par trois salarié-e-s de l'usine Fralib. Automne 2013]

Ces deux extraits de discours sont tirés du conflit des salarié-e-s de l'usine Fralib de Gémenos, près de Marseille. Le premier est issu d'un entretien réalisé en février 2012, quelques mois après mon arrivée parmi des travailleur-se-s en lutte contre la fermeture de leur entreprise. L'ouvrier interrogé définit une identité collective qu'il met à distance de la radicalité symbolique qu'il pense renvoyer à l'extérieur. Il décrit un combat de travailleur-se-s parmi d'autres, à une différence près : ces personnes ont décidé d'être actrices de leur vie. La revendication intervient dans une période pendant laquelle la classe ouvrière n'apparaît plus comme l'acteur central de la vie politique française tel qu'elle a pu l'être au cour du XXème siècle. Dans cet extrait, l'ouvrier interrogé redéfinit un acteur de lutte issu de l'usine dans un contexte social profondément transformé.

Le second texte est un extrait d'une pièce de théâtre écrite par deux ouvriers et une ouvrière de l'usine Fralib en 2013. Ils/elles donnent une première représentation à l'automne de la même année, environs trois années après le début de leur combat. Ces quelques répliques décrivent le projet commun qui les mobilise et par lequel les salarié-e-s ambitionnent de reprendre leur destin en main : la récupération de leur usine en instance de délocalisation, et la construction d'une activité sur des bases sociales et écologiques.

Le travail présenté dans cette thèse porte sur la lutte des ouvrier-ère-s de l'usine Fralib, sur les acteur-rice-s de ce conflit et sur le projet qu'ils/elles défendent collectivement. Ma recherche analyse le quotidien d'une centaine de salarié-e-s qui mènent un combat contre la fermeture de leur entreprise décidée par une grande multinationale de l'agroalimentaire. Je me propose d'étudier un cas de résistance à une délocalisation vers des pays à plus faible coûts de production, et le mouvement des travailleur-se-s pour garder l'activité sur le site de Gémenos, situé en France, près de la ville de Marseille.

Le conflit des Fralib se rapproche d'autres expériences d'« entreprises récupérées ». Ce terme apparaît dans la crise économique qui frappe l'Argentine en 2001, pour qualifier des luttes de salarié-e-s contre la fermeture de leurs usines, et pour leurs réappropriations, le plus souvent sous la forme de coopératives ouvrières tournées vers l'horizontalité des rapports, l'égalisation des salaires et la prise en compte de contraintes écologiques. Plus de 200 expériences similaires sont recensées en Argentine, et d'autres sont répertoriées dans de nombreux pays sur à peu près tous les continents. Les « usines récupérées » placent des combats pour la réappropriation des outils de production sous le signe plus consensuel d'une

lutte pour la préservation de l'emploi, ce qui brouille certaines frontières des répertoires de l'action collective. Elles sont enfin marquées par des problématiques sociétales telles que la démocratie ou l'écologie.

Il s'agit d'un travail sur un conflit ouvrier récent, singulier par son ampleur médiatique et par les formes de mobilisation qu'il emprunte. Depuis une trentaine d'années, les travailleur-se-s des ateliers ont disparu de l'espace public et n'évoquent plus la principale force de transformation sociale. De nombreux reportages télévisuels et une multitude d'articles de presse ont pu relayer les péripéties politiques, syndicales et judiciaires des trois années et demi de lutte dans la plupart des grands médias. Le conflit est devenu symbolique au fil de ses rebondissements, notamment autour de 2012 et des élections présidentielles, où la désindustrialisation et la financiarisation sont devenus des thèmes importants de la campagne. La lutte des travailleur-se-s de Fralib est également devenue une lutte symbolique consensuelle pour de nombreux-ses acteur-rice-s des mouvements sociaux. Elle a pu influencer d'autres mouvements ouvriers tels que ceux de l'usine Pilpa à partir de 2012, et des Moulins Morels à partir de 2013. Le conflit de l'usine Fralib marque ainsi une rupture par son ampleur médiatique et symbolique dans le contexte d'invisibilisation des mouvements ouvriers.

Dans cette thèse, je me propose de donner une lecture du conflit à partir des trajectoires individuelles et collectives pendant les trois années et demi de sa durée. Mon étude rend compte du processus menant de l'arrêt de l'activité à l'appropriation par les travailleur-se-s de l'usine et des machines. J'interroge les logiques constitutives d'un collectif de salarié-e-s hétéroclites dans leurs histoires et leurs métiers. La thèse analyse les transformations produites par les développement du conflit sur les individus et les groupes, et sur l'originalité de cette lutte dans les mouvements sociaux actuels. J'essaie de montrer comment des travailleur-se-s réagencent des thèmes politiques centraux de l'histoire ouvrière dans des contextes marqués par la globalisation économique.

1 Une brève mise en contexte de la lutte

Fralib est avant tout un groupe possédant plusieurs usines sur le territoire européen. Il est une filiale de la multinationale anglo-néerlandaise de l'agroalimentaire Unilever, actrice majeure du secteur avec un chiffre d'affaire avoisinant les 50 milliards d'euros en 2013 et plus de 170 000 salarié-e-s dans le monde. Dans notre analyse de cas, « Fralib » désigne plus spécifiquement l'usine de conditionnement de thés et d'infusions, identifiée par le même nom et située dans la zone industrielle de Gémenos aux environs d'Aubagne – ville marquée par un héritage industriel – et distante d'une trentaine de kilomètres de Marseille. La principale activité consiste à produire des thés et des infusions : réceptionner les matières premières (thé, arômes, plantes), les mélanger sur place, les mettre en sachets et en boîtes, puis expédier les produits emballés dans les points de vente, essentiellement les grandes surfaces. Deux marques sortent de l'usine : Lipton, marque internationale grand public de thés, et l'Éléphant, marque d'infusions créée dans la région Provençale en 1892 vendue uniquement sur le territoire français.

Le 28 septembre 2010, l'entreprise annonce la fermeture du site de Gémenos et le transfert des activités dans une usine proche de Bruxelles (Belgique) et une autre à Katowice (Pologne). 182 salarié-e-s en Contrat à Durée Indéterminée [CDI] travaillent alors sur le site. D'autres fermetures ont eu lieu dans le groupe : la fermeture d'une usine à Dissay, près de Poitiers, dont il ne reste que peu de traces dans l'imaginaire collectif, et la fermeture d'une usine de thés et d'infusions au Havre, en 1998. 58 travailleur-se-s, représentant environs un tiers de l'effectif, sont alors déplacé-e-s sur le site de Gémenos avec leurs familles, avec une promesse d'une fin de carrière assurée dans ce dernier site. Si certain-e-s repartent rapidement pour trouver un travail ailleurs ou prennent leur retraite, nombreux-ses sont celles et ceux qui restent en 2010, et qui sont déjà marqué-e-s par une fermeture. Dans l'usine, ils/elles sont appelé-e-s les « Havrais ». L'héritage de cette fermeture est très important dans la mémoire collective de l'ensemble des ouvrier-ère-s.

Le mouvement des « Fralibs » est le combat des travailleur-se-s de l'usine suite à l'annonce de la fermeture, pour l'appropriation des machines et des bâtiments, et la construction d'un « *projet alternatif* » qui prendra la forme d'une coopérative ouvrière. L'objectif affiché est de créer une entreprise dirigée par les travailleur-se-s pour produire des infusions biologiques à

partir des cultures régionales délaissées, et sur la base de relations équitables avec les producteur-rice-s et les consommateur-rice-s. Les salarié-e-s en lutte entendent maintenir ainsi leurs emplois et en créer de nouveaux dans un bassin industriel qui est par ailleurs sinistré.

L'annonce de la fermeture qui marque le début « officiel » de la lutte a lieu le 28 septembre 2010, mais fait déjà suite à un important mouvement de grève quelques mois plus tôt. Elle termine 1336 jours plus tard, le 26 mai 2014. Le mouvement est marqué par un nombre conséquent de rebondissements juridiques et politiques, l'annulation de trois plans de licenciement, deux périodes d'occupation, une implication des politiques locaux et nationaux, plus particulièrement à partir de la campagne présidentielle de 2012, et une médiatisation très importante. Le 26 mai 2014, les 76 salarié-e-s encore inscrit-e-s dans la lutte signent un accord avec la multinationale, estimé à plus de 20 millions d'euros (dont la valorisation des machines à hauteur de 7 millions d'euros, des indemnités individuelles à hauteur d'une dizaine de million d'euros, le reste servant à financer le redémarrage de l'activité), et se lancent dans la construction de la coopérative Scop-Ti. En juin 2015, les premières productions sortent sous les noms de marque « 1336 » et « Scop-Ti ». L'entreprise embauchera dans les mois suivant les 54 coopérateur-rice-s ancien-ne-s salarié-e-s de Fralib désireux-ses de l'intégrer.

2 La problématique de l'acteur ouvrier

Mon travail de terrain a commencé à l'automne 2011. J'arrive alors dans une usine que les travailleur-se-s en lutte occupent depuis quelques semaines après avoir expulsé le directeur et dans un conflit qui vient de passer le cap de sa première année. J'ai poursuivi mon enquête ethnographique jusqu'au moment d'écrire ce travail, c'est-à-dire, jusqu'à l'été 2016. Les informations utilisées ici se limite néanmoins à la période allant de automne 2011, jusqu'à l'été 2015, date des premières productions de la coopérative. Durant cette période, j'ai mené une cinquantaine d'entretiens avec différent-e-s travailleur-se-s et à différents moments de la lutte, ainsi qu'avec quelques acteurs extérieurs importants tel que l'avocat des salarié-e-s. J'ai également pris de nombreuses notes de terrain grâce à un travail d'observation participante faite sur le site durant quatre années.

Contrairement à ce qui peut se faire pour des terrains d'études distants, mon travail ethnographique n'est pas concentré sur une période plus ou moins large marquée par la présence quotidienne du/de la chercheur-se. Mes venues sur le site sont plus diffuses et d'une certaine manière, plus dans le quotidien, où la présence comme l'absence ne sont plus interrogées. Je me rendais dans l'usine très régulièrement, mais à l'exception de quelques périodes de quelques semaines, rarement plus de quelques jours d'affilé. J'ai alterné entre mon travail bibliographique ou de retranscription, en quelques sortes le travail de bureau du/de la chercheur-se, et mon travail de terrain à Gémenos ou ailleurs, dans les voyages entrepris par les travailleur-se-s. La lutte ne s'est pas cantonnées aux seules lieux de l'usine. Elle s'est déplacée dans de très nombreux lieux lors d'actions de popularisation sur le territoire français et parfois à l'internationale, dans lesquelles j'ai pu suivre les ouvrier-ère-s.

J'ai passé une première année à Fralib dans le cadre d'un travail de recherche pour un mémoire de Master 2. Ce premier terrain a été une sorte de prélude au travail de thèse qui suit. J'ai décidé de m'intéresser à la « *formation et* [à] *l'organisation d'un collectif dans un conflit social* ». Les entretiens et les discussions m'ont permit de remonter à ce que les salarié-e-s évoquent comme les origines du conflit, que certain-e-s d'entre elles/eux situent à la fin des années 1980. Les données analysées permettent de retracer le processus de déstructuration de l'activité menant à la fermeture de l'usine, et d'expliquer pourquoi les travailleur-se-s revendiquent la réappropriation des moyens de production et un « *projet alternatif* » caractérisé par de fortes revendications sociales et écologiques.

En reprenant ce premier travail à la lumière du terrain mené dans le cadre de mon doctorat, il me semble avoir principalement essayé d'articuler les expériences « *épisodiques* » du passé [Bloch, 2009] dans lesquelles les travailleur-se-s cherchent des éléments pour justifier ce qu'ils/elles expriment dans le présent. Mon écrit reconstitue le « mythe » du « *collectif des salariés* », l'histoire publique du mouvement, autour d'une interrogation sur l'usage du récit. La construction d'une généalogie partagée de la lutte par les salarié-e-s sert notamment à « socialiser » l'événement traumatique de la fermeture [Quéré, 2006] en lui donnant une continuité historique [Marin, 2011]. Dans cette approche, le récit vient narrer une identité collective, ordonnant les événements dans une continuité tournée vers le présent [Ryckel et Devigne, 2010].

La problématique que j'ai pu développer est liée à ma position sur le terrain à cette époque et durant ma première années de travail ethnographique. Lors de ma première rencontre avec les ouvriers, à l'automne 2011, la lutte de Fralib est déjà largement médiatisée au travers de reportages pour la télévision et d'articles de journaux, avec une aura symbolique très forte. Mes premiers mois de terrain sont donc consacrés à explorer ce phénomène social et à intégrer le récit de la lutte fait par les travailleur-se-s. Au moment de la rédaction du mémoire de master, les salarié-e-s occupent leur usine transformée en forteresse pour prévenir l'intervention des forces de l'ordre et d'une milice patronale en charge de les déloger. Les travailleur-se-s et tous les soutiens du « *collectif des salariés* » œuvrent de toutes les manières possibles pour affirmer leur point de vue. Pris dans l'urgence et la tension de cette période, mon analyse est d'une certaine manière orientée par la volonté de faire transparaître la légitimité de la lutte, marginalisant les différences internes pour se concentrer sur l'acteur public et son histoire.

Le temps aidant, les données collectées par le travail ethnographique ont rapidement montré des divergences importantes en interne entre les différents points de vue, et un écart entre les observations que j'ai pu mener et ce qui est revendiqué publiquement par les travailleur-se-s. Je constatais des conflits d'interprétation, des désaccords, des objectifs individuels éloignés du « *projet alternatif* », des considérations sociales et politiques très variées, des rapports de force, etc.

Parmi les chercheur-se-s ayant abordé les « usines récupérées », beaucoup travaillent à déconstruire les mythes de ces luttes [Ness et Azzelini, 2011 ; Ruggeri, 2004 ; 2015 ; Fernadez et Al., 2011]. Maxime Quijoux [2011], dans une étude de deux cas en Argentine, discute ce point en montrant à la fois l'écart entre les groupes politiques extérieurs à l'usine et les travailleur-se-s, et son travail personnel pour sortir des représentations qui créent l'attirance du chercheur pour son terrain. Le sociologue relève l'adhésion des ouvrier-ère-s de l'usine aux valeurs patronales, en amont de la fermeture. Il montre comment ils/elles les reprennent à leur compte pour construire une légitimité à leur lutte pour la coopérative. Il note finalement que les actrices du mouvement sont plus proches de la figure de l'ouvrière « zélée » c'est-à-dire qui partage les valeurs patronales que de celle de la militante chevronnée. Cette dernière analyse déconstruit un certain nombre de préjugés par rapport aux usines récupérées et s'applique également à Fralib. Malgré un discours sur l'origine de la lutte

qui remonte dans le temps, ou encore la présence très forte d'un syndicat CGT que les leaders qualifient de « *révolutionnaire* », la récupération de l'usine n'est pas un objet de discussion : aucun-e travailleur-se ne se prépare à la fermeture de l'usine.

Mais il est difficile de définir les ouvrier-ère-s essentiellement sous l'angle de l'adhésion aux valeurs managériales tant il existe une culture de lutte importante dans l'atelier s'appuyant sur une symbolique forte, et qui pour autant ne remet pas en cause la participation à la production. Il y a donc un enjeu à rendre compte des acteur-rice-s qui prennent part à l'économie capitaliste, sans tomber dans une rhétorique les privant d'une capacité d'agir, telle qu'a pu l'utiliser la multinationale en les renvoyant à des « *moutons* » suivant des « *gourous* ». L'adhésion et le consentement sont de grandes questions des sciences sociales depuis le *Discours de la servitude volontaire* d'Etienne de la Boétie écrit au XVIe siècle [Lordon, 2010]. C'est particulièrement le cas dans les études portant sur les usines où la participation des travailleur-se-s à la production industrielle a été une problématique constante de la sociologie du travail [Erbès-Seguin, 2010 ; Tripier, 2012] et demeure le cœur de nombreuses études [Durand, Le Floch (Dir.), 2006]. Dans ce cadre, les études sur les dispositifs disciplinaires, entre fabrique du consentement et coercition, développées notamment à la suite des travaux de Michel Foucault [1975], permettent de réaffirmer qu'aucune servitude n'est volontaire et que le pouvoir qui fonde les dominations ne s'exerce que sur un sujet libre [Fassin, 2012]. Cela ouvre la porte à des analyses à partir de la subjectivité des dominé-e-s [Bouquin, 2011 ; Linhart, 2017]. A l'interprétation qui explique l'engagement des salarié-e-s dans la lutte par l'absence d'opportunités extérieures, un ouvrier de l'usine me répondait que si tel était le cas, la moitié de l'effectif n'aurait pas fait le choix de ne pas s'engager dans la lutte.

Et à l'inverse, dans la faiblesse du mouvement ouvrier en général, il est tout autant difficile de dire ce que pourrait être un-e ouvrier-ère non-zélé-e dans le contexte français. Les ouvrages majeurs qui retracent l'histoire du monde ouvrier en France, concluent tous sur la même période, aux environs des années 1980, par son éclatement [Noiriel, 1986], sa dissolution [Vigna, 2012], l'individualisation de ses membres et l'effritement du modèle dans lequel il s'est construit [Dewerpe, 1989]. Certaines études y voient les conséquences d'une réorganisation des rapports de production [Castel, 1995], et de l'organisation de la production vers un modèle post-fordiste [Renault, 2006]. Dans l'analyse politique et scientifique, le mouvement ouvrier a longtemps été associé à la « classe ouvrière », et l'ouvrier-ère au « prolétaire ». C'est encore en partie le cas à Fralib, où le syndicat CGT au cœur de la lutte,

est construit sur cet héritage. Ces catégories renvoient à un ensemble d'analyses marxistes structuralistes dont l'hégémonie dans les théories des mouvements sociaux a depuis été fortement contestée par la multiplication des acteur-rice-s des transformations sociales, des thèmes de luttes et des champs d'études. Depuis, les études ouvrières ont perdu de leur centralité au même titre que les ouvrier-ère-s [Vigna, 2012 ; Hatzfeld, 2012].

3 Une analyse matérialiste des sujets

Dans ce travail je me suis proposé de partir des subjectivités des acteur-rice-s sociaux. Dans les études portant sur les mouvements ouvriers, la définition des acteur-rice-s qui en sont les instigateur-rice-s est un enjeu épistémologique de longue date[1] pour au moins deux raisons. D'abord le caractère « hypnotique » des catégories historiques de la « classe », qui ont laissé un héritage important dans la pensée et dans la pratique de recherche, oblige le scientifique à se positionner par rapport à elles. Ensuite, parce que la remise en cause de ces catégories dans les sciences sociales depuis une quarantaine d'année, est reprise à son compte et de manière transformée par des acteur-rice-s politiques. La « disparition de la classe ouvrière », qui est un thème de recherche, est facilement réutilisée pour prononcer la disparition d'une conflictualité dans les usines, devenue invisible mais pourtant latente, et l'adhésion des travailleur-se-s aux méthodes de management [Béroud et al., 2008]. La construction d'une catégorie analytique permettant d'étudier un « sujet ouvrier » doit donc se positionner à la fois par rapport aux catégories existantes dont elle fait la critique, et par rapports aux usages qui en sont faits à l'extérieur.

L'approche anthropologique offre des outils pour construire des catégories d'analyse au plus près des acteur-rice-s. Je me suis inspiré de la démarche d'intellectuels s'intéressant aux conditions des ouvrier-ère-s dans les usines italiennes au début des années 1960. Dans une période marquée par l'hégémonie des catégories positivistes de certains travaux marxistes, les « *opéraïstes* » en sont revenus à l'enquête ouvrière pour reconstruire une analyse de classe à

1 C'est notamment l'enjeu conceptuel des échanges entre Alain Touraine et François Dubet autour des Nouveaux Mouvement Sociaux, et du retour de l'acteur de l'analyse sociologique, notamment en réaction à la perte de pertinence des analyses marxistes pour comprendre l'éparpillement des acteur-rice-s et des luttes [Céfai, 2007].

partir des subjectivités ouvrières[2]. Cette démarche porte attention aux analyses faites par les travailleur-se-s ainsi qu'à leurs ressentis[3] pour esquisser une théorie plus générale du capitalisme. Ils réintroduisent ainsi le travail ethnographique dans les études ouvrières. Un programme d'anthropologie ouvrière reformulé depuis par Sylvain Lazarus [2001 : 8] : « *abandonnons l'énoncé classiste – qui soutenait l'existence d'une conscience ouvrière – au profit d'une proposition postclassiste structurant l'espace de l'anthropologie ouvrière* […]. *Affirmons, quant à nous : les ouvriers pensent* ». Cette thèse laisse une grande place à des extraits d'entretiens qui rendent compte du travail intellectuel des travailleur-se-s à propos de leur place dans l'usine, dans lutte et dans la société, pour essayer de les articuler dans une lecture globale du conflit.

L'effort critique des *Post-Colonial Studies* va dans cette direction et, malgré l'éloignement en apparence avec mon sujet d'étude, il est particulièrement intéressant dans sa tentative de rompre avec l'hégémonie d'une théorie marxiste européocentriste [Chibber, 2013]. En analysant les aires postcoloniales, les tenants de cette approche s'éloignent de la figure du « prolétaire », acteur universel d'une « lutte des classes » construite sur le modèle socio-économique de l'Europe du tournant du XIXe et XXe siècle. Les auteur-e-s soulignent l'importance de prendre en compte les singularités culturelles dans l'analyse de la réception du capitalisme. Ils/elles mettent en évidence une hétérogénéité des structures sociales et la production d'acteur-rice-s hybrides marqué-e-s par le croisement des cultures [Glissant, 1990 ; Pratt, 1991 ; Appaduraï, 2005 (1996)].

Ce champ d'étude propose une analyse des acteur-rice-s sociaux pris-e-s à l'intersection des logiques économiques transnationales et des contextes culturels locaux. Il introduit la question de la « différence » au cœur du questionnement théorique [Bhabha, 2007]. Loin d'uniformiser les structures socio-économiques, la mondialisation active et se nourrit de la différenciation des structures sociales en les mettant en compétition [Moody, 1997 ; Pottier, 1999], et en brouillant les frontières entre les espaces [Ray Hudson, 1975 ; Narotzky et Smith, 2006 ; Mezzadra et Neilson, 2010].

2 Voir l'article *Opéraïsme*, in Labica George et Bensussan Gérard, *Dictionnaire critique du marxisme*, PUF, 1982, p. 49-56 ; Voir également l'article de Raneiro Panzieri, « Conception socialiste de l'enquête ouvrière », *Quaderni Rossi n°5*, 1965, ainsi que la traduction Quaderni Rossi, *Luttes ouvrières et capitalisme aujourd'hui*, Maspéro, 1968

3 « *Avec les ouvriers, devant la Fatmé, à Rome, la manière de parler* [de Franco Piperno, l'une des figures de l'opéraïsme] *était un exemple pour tous : respect et curiosité envers l'expérience et la « science » de l'ouvrier singulier et concret, et non de l'ouvrier abstrait, une grande capacité d'écoute et le dialogue malgré la différence de culture, une empathie et attention à leur richesse potentielle* », Aldo Grandi, *La generazione degli anni perduti*, Einaudi, 2003, p. 12

Le cas de l'usine Fralib de Gémenos, propriété d'une grande multinationale et dont la fermeture est la conséquence d'une comparaison faite en termes de rentabilité entre des usines situées dans différents pays, constitue un exemple de ce phénomène. C'est dans l'expérience de ces zones de contact que se fondent des modes d'identification inédits et imprévisibles [Prabhu, 2007][4]. En utilisant une perspective anthropologique nourrie d'apports venant de la sociologie et de l'histoire, et à travers une approche ethnographique, mon travail s'est intéressé à la manière dans laquelle des travailleur-se-s sont construits en un acteur collectif de la transformation sociale, à l'intérieur de dynamiques locales et transnationales. C'est dans l'expérience de ces zones de contact que se fondent des modes d'identification inédits et imprévisibles [Prabhu, 2007].

Les *Subalterne Studies* quant à elles, ont souvent privilégié une vision du sujet « déterminant » à celle d'un sujet « déterminé » [Prabhu, 2007]. Cette perspective minore les effets « universels » du capitalisme, sur la production des subjectivités tel qu'on pu le mettre en exergue différents travaux ethnographiques [Gudeman, 2008 et 2009 ; Wolf, 1999 ; Edelman, 2001 ; Ouedraogo, 2000]. Ce biais se fonde d'une certaine manière sur la tentative de se distancier de l'hégémonie marxiste pour redonner aux individus une capacité d'agir qui ne soit plus simplement subordonnée à un modèle européen. Mais l'analyse culturelle ne peut se soustraire des questions matérielles, ce qui rend nécessaire un mouvement de retour au matérialisme [Vivek Chibber ; 2013 ; Balibar, 2005 (1996) ; Balibar et Wallerstein, 1997 (1988), Glissant, 1990]. Les travaux de l'historien d'E.P. Thompson sur la formation de la classe ouvrière anglaise [1988 (1963)] montraient déjà l'intrication des systèmes de pensée et des conditions matérielles. Également critique du marxisme structuraliste[5], il montre comment les pratiques de pillage acquièrent une légitimité eu égard aux règles précédant la survenue de l'industrialisation, en soulignant ainsi l'indétermination de la morale [Musso, 2014]. Comme le montreront par la suite Didier Fassin et Jean-Sebastien Eideliman [dir., 2012], le concept d'« économie morale » introduit à cette occasion un peu par hasard, permet de lier les valeurs, les normes et les affects aux contextes dans lesquels ils sont mobilisés.

---

4 Ces modes d'identification ne peuvent être ramenés à une expérience ontologique de la « *Multitude* », comme ont tenté de le théoriser Toni Negri et Mickaël Hardt [2000 ; 2004]. Pour une critique de cette approche qui marginalise justement les apports des *Post-Colonial Studies*, voir les articles de Bensaïd Daniel, *Antonio Negri, pouvoir constituant et multitudes*, 2002, disponible sur internet : http://danielbensaid.org/Antonio-Negri-pouvoir-constituant-et-multitudes?lang=fr ; et Bensaïd Daniel, *Multitudes Ventriloques*, 2004, disponible sur internet http://www.solidarites.ch/journal/docs/bensaid.pdf

5 E.P. Thompson, *Misère de la Théorie. Contre Althusser et le marxisme anti-humaniste*, L'échappée, Paris, 2015

J'aborde la question de l'acteur en considérant les notions de « classe ouvrière » et de « prolétaire » non pas en tant que groupe sociologique mais en tant que « *mode de symbolisation d'une forme d'être en commun* », comme le propose Jacques Rancière [2018 : 6], donc lié à des contextes économiques, sociaux et culturels historiquement situés[6]. Le philosophe s'inscrit dans le mouvement de pensée de la *French Theory* [Cusset, 2003], et de la critique post-moderniste du structuralisme marxiste. Son ouvrage *La leçon d'Althusser* [2011 (1974)] m'a particulièrement inspiré dans mon travail de thèse car il s'appuie sur l'étude de la lutte des ouvrier-ère-s des horlogeries LIP à Besançon à partir de 1973 pour la récupération de leur usine, conflit sensiblement similaire à celui de Fralib. Il y montre que les acteur-rice-s de cette lutte ouvrière la plus marquante de cette décennie, agissent suivant des valeurs sociales chrétiennes, et non suivant une « conscience de classe ». Le philosophe développe par la suite sa pensée autour de cette question, « *Que se passe-t-il quand la classe qui est dépossédée également des moyens de la production intellectuelle s'efforce de prendre la parole pour s'identifier ?* » [Rancière et Faure, 2007 (1976) : 16 ; Rancière, 2012 (1981)]. Il y interroge l'identité ouvrière « *dans les termes de la logique d'un acteur qui ne peut être identifié à une catégorie sociologique ou à un groupe constituant, qui prend toujours le nom de l'autre, et incorpore une impossible identification* »[7].

Mon travail analyse les productions intellectuelles des travailleur-se-s en restituant les trajectoires individuelles et collectives. Je confronte les regards portés par les acteur-rice-s de la lutte à l'encontre de celle-ci, et leur évolution au fil de la lutte. Je pars du principe initial que les points de vue des ouvrier-ère-s sont cohérents avec ce qu'ils/elles expérimentent, et rejette l'idée qu'il puisse y avoir une « aliénation intellectuelle ». Les contradictions inhérentes à la confrontation des points de vue sont le résultat de positions différentes dans la lutte. L'approche ethnographique permet de saisir les contextes, à différentes échelles, à partir desquels les individus s'expriment, et de construire une analyse plus générale sous la forme d'une économie morale de la lutte. J'aborde ainsi les différences internes au « *collectif des salariés* », leurs articulations, et finalement comment les travailleur-se-s arrivent, à partir de celles-ci, à produire du commun, notamment dans la revendication du « *projet alternatif* ».

6 Dans *La Nuit des prolétaires* [2012 (1981)], Jacques Rancière montre *« comment la voix qui affirme un sujet ouvrier supposait tout un travail de désidentification, d'arrachement à une identité ouvrière donnée, d'entrée par transgression sur le terrain de la pensée et de la parole des autres* » [2007 : 341].

7 « […] *in terms of the logic of an actor who cannot be identified with any sociological category or constituent group, who always bears the name of the other and incorporates an impossible identification* », Jacques Rancière, *in* Andreas Huyssen, Homi Bhabha, Jacques Rancière and Ernesto Laclau, *The Identity in Question*, October, Vol. 61, 1992 : p. 80. Ensemble de textes édités par Rajchman John, *The Identity in Question*, Routledge, 1995

4 Problématique et plan

Je me propose dans cette thèse d'analyser la lutte ouvrière dans l'usine Fralib à partir des subjectivités des travailleur-se-s et de mettre en évidence le processus par lequel s'est construit l'acteur collectif qui a mené la lutte pour la réappropriation d'une usine. Mon travail ne commence pas à l'annonce de la fermeture en septembre 2010, mais en amont, dans l'étude de l'organisation de la production dans l'atelier. Je m'appuie pour cela sur les récits des travailleur-se-s et sur la mémoire qu'ils gardent de ces périodes. Les entretiens et les discussions ont été menés pendant la période de la lutte et sont en partie postérieures aux faits étudiées, et remontent en arrière dans l'histoire de l'usine et dans la mémoire des travailleurs parfois de plusieurs décennies. Ce sont des discours du présent qui permettent de voir à l'œuvre le processus de constitution d'un acteur collectif. Mon étude reconstruit les expériences au travail des acteur-rice-s de la lutte en suivant les reconstructions qu'ils/elles en font dans les récits et en confrontant les points de vue. De manière assez générale, cela remonte jusqu'au tournant des années 1980 et 1990, avec l'automatisation des machines et la transformation de l'organisation de la production.

Les subjectivités des salarié-e-s qui doivent se confronter à l'annonce de la fermeture se construisent dans les rapports de pouvoir de l'atelier [Butler, 2002]. Mon travail porte sur les catégories des acteur-rice-s de la lutte et leur donne une perspective historique en étudiant leur construction en amont de l'annonce de la fermeture. Cela me permet d'analyser les capacités d'agir – l'*agency* – des travailleur-se-s pris-se-s dans les rapports de dominations qui s'exercent dans l'usine, suivant également leur position dans la division du travail. Cette double analyse, d'une part selon les dispositifs de contrôle, d'autre part selon une analyse matérialiste, permet de restituer les places et les rangs des travailleur-se-s dans l'économie des relations de l'atelier, et de les mettre en relation avec les analyses qu'ils/elles portent notamment sur l'individualisme et la précarité au travail. Ce sont deux thèmes qu'il me semble important d'analyser pour mieux comprendre le rapport individu/collectif dans la lutte. C'est à partir de ces positions et de ce qu'elles impliquent en terme de subjectivité, que les travailleur-se-s vont interpréter l'annonce de la fermeture de l'usine qui intervient en 2010.

Dans l'étude qui suit, j'ai fait le choix de « diluer » l'importance de cet événement et de limiter l'analyse en termes de rupture et de continuité, pour mettre en évidence les processus qui agissent de part et d'autre de cette date. D'un côté, la fermeture n'est pas un acte soudain. Elle est souvent pensée de longue date et implique des transformations significatives dans l'organisation de la production [Linhart, Rist et Durand, 2009] et il y a un délai entre son annonce et l'arrêt définitif des machines, délai pendant lequel les travailleur-se-s et l'usine sont toujours lié-e-s. De l'autre, la transformation des salarié-e-s impliqué-e-s dans la production en portes-paroles d'un projet de coopérative n'est ni évident, ni immédiat, et ces deux catégories qui se situent aux extrémités du processus, sont poreuses. Derrière le traumatisme de la fermeture, on observe une continuité sociale qu'il est important de mettre en évidence : il s'agit du contexte de référence à partir duquel les salarié-e-s vont socialiser l'événement [Quéré, 2006].

Dans ce contexte, l'organisation du syndicat CGT de l'usine se refonde après cette annonce suivant des modes d'organisation collectifs déjà expérimentés. Je me propose de déconstruire dans ce travail la continuité évidente pour les travailleur-se-s des institutions comme celle-ci, malgré l'annonce de la fermeture. La « culture » partagée dans l'atelier conduit une grande part des salarié-e-s à réattribuer à la section du CGT de l'usine un rôle qui dépasse ses attributions initiales dans un régime de production classique. Le syndicat est une institution intermédiaire [Sainsaulieu, 2001], caractérisée par une histoire, par des pratiques et par des symboles, et elle constitue une ressource collective pour les individus. L'usine de Fralib est ainsi marquée par l'existence d'une sous-culture autonome constituée de pratiques collectives et de résistances aux quotidiens dans l'atelier et qui se retrouve dans la manière de mener la lutte.

L'analyse portera sur le processus par lequel les ouvrier-ère-s en viennent à revendiquer la coopérative. C'est dans les temps et les contextes de l'atelier, puis de la lutte, que les ouvrier-ère-s se constituent en pratique et symboliquement en un « *collectif des salariés* » portant un projet de récupération des outils de production. Mon travail insiste sur l'immanence de ce processus qui trouve ses raisons d'être dans les développements successif du conflit. Au cœur de la production des idées et des organisations qui aboutiront à la coopérative telle qu'elle sera construite à partir de mai 2014, il y a les expériences de la lutte qui aboutissent progressivement à la certitude d'une existence collective indépendante de la multinationale, certitude qui conduit à un projet de coopérative.

De cette manière, j'essaie de problématiser l'identité politique de la lutte par une théorie de l'action [Vitiello, 2009]. Face à la chape posée sur les luttes dans les ateliers, l'identité des salarié-e-s de Fralib se démarque par son exposition sur la scène publique et le caractère original de ses propositions. Plusieurs formes de discours s'articulent durant ces 1336 jours de lutte : ceux intimes des entretiens et des discussions quotidiennes comme ceux publics adressés à des militants, à des politiques, à des médias ou aux « citoyens ». Ces narrations de la lutte sont autonomes les unes par rapport aux autres et s'articulent en fonction des temps et des publics [Scott, 2009 (1990)]. C'est en travaillant sur les subjectivités qu'il est possible de restituer la cohérence des propos qui y sont tenus avec les contextes de leur élocution. L'ambition finale de cette thèse est d'essayer de comprendre, par l'étude de ces discours et de leur mise en pratique, l'analyse politique construite par les travailleur-se-s eux/elles-mêmes sur la société et la manière dont ces acteur-rice-s sociaux-ales y pensent la place des ouvrier-ère-s.

CHAPITRE 1 :

L'individualisation dans l'atelier

1 Introduction : les lieux de l'individualisation

L'usine a changé. D'ailleurs elle est remplacée par l'entreprise. L'usine, comme le monde ouvrier, est reléguée à une histoire révolue [Hatzfled, 2012 ; Vigna, 2012]. Elle est patrimonialisée, à l'instar des mines ou des hauts fourneaux désertés. L'Europe se désindustrialise, se tourne vers les activités à forte plus-value et les services. Pour autant, lorsque Beaud et Pialoux [1999] interrogent leurs élèves de faculté sur le nombre d'ouvriers en France et qu'ils recueillent des réponses bien loin des statistiques de l'INSEE, ils mettent en évidence un fait : l'usine et le monde ouvrier ont seulement disparu de l'espace public et des représentations. Autrefois au centre de la vie politique, la « classe ouvrière » n'apparaît plus qu'aux échéances électorales sous la langue d'experts et de politiques évoquant un corps malade à sauver [Vigna, 2012].

Avant la disparition, le déclin des usines et des travailleur-se-s des usines est souvent daté des grandes offensives néolibérales des années 1970 et 1980, des grèves de mineurs durement réprimées par Thatcher en Angleterre à la disparition dans la conscience collective du 1968 ouvrier en France, phagocyté par le Mai 1968 des étudiants. Les principaux ouvrages généraux sur le monde ouvrier en France terminent sur cette période et concluent sur une crise : crise culturelle, crise politique, crise sociale et crise du mouvement ouvrier en général [Vigna, 2012 ; Noiriel, 1986 ; Dewerpe, 1998 ; Castel, 1995]. S'ensuivent des analyses sur les Nouveaux Mouvements Sociaux [Touraine], l'apparition sur la scène de nouvelles thématiques, l'environnement, les femmes, les chômeurs, les immigrés, etc. Le travail lui-même, au centre de l'identité ouvrière, change dans ses significations [Méda, 1995, 1997 ; Gorz, 2004 (1988) ; Kergoat et *al.*, 1998]. Une multitude de facteurs est avancée pour expliquer ce déclin, interrogeant sous un angle ou un autre : la classe ouvrière, moteur de la vie politique d'une grande partie du XXème siècle, a-t-elle disparu ?

En 1979, s'éloignant d'une analyse évoquant principalement la répression et la propagande des médias de masse pour justifier le déclin du mouvement ouvrier, le sociologue d'inspiration marxiste, Mickael Burawoy, écrit une thèse novatrice intitulée : *Manufacturing Consent : Changes in the Labor Process under Monopoly Capitalism*. Son étude porte

principalement sur la fabrique du consentement ; il y développe une analyse des dispositifs instaurés dans une usine de Chicago pour soutirer un maximum de la force de travail. A la question, « pourquoi les travailleurs travaillent-ils autant », il répond : « parce qu'ils y consentent ». Par-là, il ouvre une brèche avec d'autres [Friedmann, 1963 ; Friedman, 1977 ; Edwards, 1979] dans une sociologie du travail jusqu'alors encline à mesurer le contrôle uniquement à l'aune de la coercition [Calderon, 2008].

Dans son ethnographie, Burawoy décrit les politiques managériales aboutissant à l'internalisation d'une concurrence entre les travailleur-se-s. Il met en évidence un ensemble de règles produisant un « jeu » dans lesquels les individus sont appelés à se dépasser. Pour l'auteur, c'est dans ce *procès de production*, fait de coercition et de consentement, que les travailleur-se-s collaborent aux objectifs de l'entreprise. En cela, il propose de ne plus considérer le couple contrôle-résistance comme deux pôles opposés mais participant dans une relation dialectique à la création de plus-value [Calderon, 2008]. Positionnant l'usine au cœur de la société, l'auteur y voit la source de l'individualisation et un facteur central de la désidentification progressive des travailleur-se-s vis-à-vis de la classe ouvrière, donc de son déclin.

L'analyse de Burawoy a été critiquée pour ne pas être allée assez en avant dans la réintroduction de la subjectivité des travailleur-se-s dans la théorie pour sortir d'une perspective purement instrumentale du travail [Calderon, 2008]. Sa recherche marginalise les capacités de résistance individuelles des ouvrier-ère-s et son assimilation de la participation au jeu avec les règles qui les légitimeraient semble rapide [Bouquin, 2008 et 2011, Knights, 1990]. Cependant, son travail interrogeant la réception subjective des politiques managériales ouvre des pistes de réflexion actuelles sur la mobilisation des travailleur-se-s. Si les références au mouvement ouvrier ont décliné et que l'individualisme est pointé comme le principal facteur, les mobilisations demeurent vives dans les ateliers [Béroud et al., 2008 ; Denis (dir.), 2005]. Ce premier chapitre interroge l'individualisme dans l'usine de Fralib, ou l'individualisation des rapports à toute chose et notamment aux autres, non pour savoir si les travailleur-se-s sont individualistes mais pour éclairer les conditions sociales dans lesquelles a émergé le sujet collectif de la lutte qui commence en septembre 2010.

Je m'intéresse à trois pôles régulièrement pointés comme producteur d'individualisme pour produire l'individualisme, et interroge systématiquement la subjectivité des individus concernés. Le premier concerne la transformation du marché de l'emploi et notamment la multiplication des contrats précaires. J'interroge ce que produit cette instabilité dans les

représentations, les valeurs attachées au travail et les formes de résistance. Le second pôle se penche sur la transformation des outils de production dans l'usine de Fralib à partir de la fin des années 1980, avec l'introduction de l'automatisation. Les entretiens découpent l'histoire de l'usine entre un *avant* et un *après* qui correspondent également à une nouvelle génération de personnel. Ils témoignent d'une nouvelle division du travail et du renforcement de la domination symbolique de la technique dans l'atelier, mais également de l'intersection de celle-ci avec des rapports de domination sociale tels que le genre ou le capital scolaire. Le troisième enfin concerne les réceptions subjectives aux politiques de management et la production d'un jeu mettant en concurrence l'ensemble des catégories formelles ou informelles.

Derrière l'individualisation du rapport des salarié-e-s à toute chose et aux autres, l'individualisme est plus un discours stratégique du pouvoir qui s'enracine dans l'organisation matérielle de l'usine et tend à naturaliser des comportements [Knights, 1990 ; Knights et Morgan, 1991]. La segmentation de l'atelier, issue de l'intersectionnalité des rapports de domination (division du travail, genre, capital scolaire, etc.), limite les possibilités pour les travailleur-se-s d'appréhender l'atelier, et les relations qui s'y jouent, de manière globale, produisant des discours partiels et généralisants. La double lecture suivant la division du travail et des rapports de domination, permet de cerner l'importance d'une analyse du discours sur l'individualisme par le prisme du point de vue (*standpoint*) de l'énonciation.

2 La précarité de l'emploi

Quand la multinationale annonce la fermeture de l'usine de Fralib le 28 septembre 2010, les 182 salarié-e-s sont destiné-e-s à retourner sur le marché du travail. Pour autant, une centaine de travailleur-se-s s'inscrit dans une lutte qu'ils/elles qualifient de « *lutte pour la préservation de l'emploi* ». L'un des slogans du combat reprend ce thème : « *la meilleure manière de trouver un emploi, c'est de préserver le sien* ». Il illustre une forme de statistiques circulant dans l'usine : dans une fermeture d'usine, un tiers des salarié-e-s retrouve un emploi CDD ou CDI, un tiers reste dans la précarité des petits emplois et le dernier tiers sombre dans le chômage, les dépressions, les divorces ou les suicides. Ce discours abondamment repris par les salarié-e-s, renvoie à des généralités publiques telles que la désindustrialisation et le

chômage de masse. C'est à la fois une réelle perception du marché du travail qui s'appuie sur des données et des expériences concrètes, et un discours visant à susciter la sympathie envers le mouvement. Il faut noter que ces propos sont tenus par des salarié-e-s disposant en 2010 d'un CDI, donc d'une position stable soudainement menacée. C'est dans ce contexte que s'enracine les sens d'une « *lutte pour la préservation de l'emploi* ».

La précarisation de l'emploi interroge les fondements du salariat, rapport de production dominant dans les entreprises au XXème siècle, dont l'instauration doit beaucoup à la centralité ouvrière dans la vie politique [Castel, 1995]. Dans cette première partie, je m'intéresse à cette transformation du marché du travail depuis les années 1980, telle qu'elle est perçue et analysée par les travailleur-se-s. Les mutations des dispositifs d'embauche dans l'entreprise modifient les représentations du travail et de l'intégration à l'atelier. Elles produisent une rhétorique sur la précarité qui est l'expression d'une dépendance accrue des travailleur-se-s vis-à-vis de l'entreprise.

2.1 Les nouveaux dispositifs d'embauche

A partir de la fin des années 1980 et surtout dans les années 1990, la politique managériale opère un virage dont une des conséquences est le déplacement des méthodes de recrutement vers les dispositifs formels du marché du travail, au détriment de pratiques jusqu'alors courantes de « piston ». Alors que la famille jouait un rôle dans la socialisation, le rapport à l'atelier est devenu plus individualisé, et celui au travail plus distancié.

Le lien inter-générationnel caractérise l'implication des liens familiaux dans la reproduction de la main d'œuvre à l'intérieur de l'espace de l'entreprise. Il comprend principalement le fait de faciliter l'embauche d'un proche, souvent d'une autre génération (fils, fille, filleul, …), et/ou celui de l'accompagner dans l'effort d'intégration au système social de l'usine. Selon les salarié-e-s les plus ancien-ne-s (en terme d'année de travail dans l'usine), ces deux dimensions ont joué un rôle important dans la gestion des rapports sociaux au sein de l'atelier, sans pour autant que mes données me permettent d'en juger l'ampleur.

Odile est entrée dans l'usine à l'âge de 18 ans, en tant qu'opératrice. Dans les années 1970, c'est encore une activité manuelle demandant beaucoup de personnels. Réputées pour leur habilité, les femmes composent la majeure partie de la main d'œuvre. Elles sont appelées les « *petites mains* ». Le travail ne demande pas de qualifications, si ce n'est celles que confèrent l'usage et la pratique :

> « *C'est vrai qu'à ce moment-là, tu ne te posais pas des milliards de question. Moi surtout j'avais pas de diplôme, j'ai eu simplement mon certificat d'étude, et ce que j'avais appris, ça ne m'intéressait pas trop quoi, parce que j'étais dans... J'avais fait des trucs un peu de styliste, de mode et tout. J'avais essayé, ça ne me plaisait pas trop, ce truc d'esprit* » [Odile]

Pour beaucoup d'ouvrières entrées dans les décennies 1960, 1970 et 1980, ce n'est pas par vocation qu'elles intègrent les ateliers situés alors dans le centre de Marseille, boulevard Camille-Flammarion, mais le plus souvent, poussées par le besoin d'un revenu stable pour construire son indépendance et son foyer :

> « *Et puis je suis entrée dans la société Fralib. Donc, moi ça me convenait, j'avais un peu des sous, j'étais un peu indépendante, je demandais rien de mes parents, et puis voilà. Puis je me suis mariée très jeune. Voilà* » [Odile]

Fralib est alors une usine où le lien familial a des implications concrètes. Il existe un lien générationnel dans le travail, non pas sur le poste mais dans l'entreprise elle-même. Il est aisé de se faire embaucher lorsqu'un membre de la famille y est déjà salarié. L'aïeul-e en question parle d'un proche à son supérieur hiérarchique, lequel n'est pas obligé de recourir à un organisme extérieur pour trouver du personnel et s'en remet parfois aux suggestions de ses subordonné-e-s. C'est le cas de Yann qui entre à Fralib en 1986 dans l'usine située au Havre. Il est « pistonné » par son oncle, agent de maîtrise, chef de quart. D'autres membres de sa famille y sont salarié-e-s. Une situation qu'il dit généralisée :

> « *Moi quand je suis rentré par exemple à Fralib, c'était que du piston* […]. *Y'a pas qu'au Havre. Ici* [à Gémenos] *c'était pareil* […]. *Certains font genre, mais c'est tout le monde pareil* » [Yann]

Ces pratiques tacites placent souvent le/la nouvel-lle entrant-e sous la responsabilité implicite morale du/de la parent-e. Celui-ci/celle-ci transmet le savoir sur l'usine, à la fois en terme de métier quand il s'agit d'un même poste, et de relations sociales. C'est la situation de Laurent qui est arrivé dans les années 1990. Il ne doit pas son entrée à un membre de la famille. Il découvre cependant qu'un des salarié-e-s est son cousin : Martin, entré à l'âge de 16 ans dans l'usine et devenu mécanicien par la promotion interne. Ce dernier utilise de sa réputation dans l'atelier pour le mettre sous la « protection » d'un autre mécanicien qui lui enseigne non seulement la mécanique, mais également la vie sociale au sein de l'usine :

> « *Voilà, j'ai appris énormément de choses parce que eux, ils savaient : « lui tu fais gaffes, untel, untel et untel ». Du fait, je savais qui il fallait que je vois, à qui il fallait que je parle de telle et telle chose et à qui il fallait faire gaffe. Et du coup, j'ai toujours eu en fin de compte, ce mode de fonctionnement là quoi…* » [Laurent]

Les extérieur-e-s, celles/ceux ne passant pas par cette voie, sont parfois difficilement intégré-e-s au système social de l'atelier. Clément par exemple, est engagé en tant que mécanicien dans les années 1990. Son intégration est extrêmement difficile : pour ses collègues, il « *vole le travail de* [leurs] *enfants* ». La situation est tendue et le syndicat CGT joue la médiation en l'intégrant dans sa structure pour lui conférer une légitimité. La présence de la famille dans les relations à l'usine est suffisamment forte pour que les salarié-e-s projettent la présence des enfants dans cet espace. L'implication du lien familial dans l'embauche est dans une certaine mesure perçue comme une prérogative par les salarié-e-s. On en retrouve des traces dans les discours tenus pendant la lutte qui commence à l'automne 2010. Interrogé sur la coopérative, Laurent dit espérer qu'à terme, les familles des salarié-e-s puissent intégrer l'entreprise : « *on construit la coopérative pour nos enfants* ». Il conditionne cette embauche non pas à la qualification de la personne en fonction des besoins de l'entreprise, mais à la confiance donnée par le/la parent-e déjà coopérateur-rice en sa capacité à s'intégrer dans le système de valeurs en place et à effectuer le travail nécessaire.

Les propos tenus par Laurent ne sont pas partagés par l'ensemble des salarié-e-s en lutte. Ils sont la marque d'une pratique qui s'efface peu à peu dans les années 1990, un virage dont il est lui-même témoin : celui de l'*anonymisation* et de l'*individualisation* de l'embauche : la famille tombe en désuétude. Laurent et Martin vont masquer leur relation familiale pendant de nombreuses années. Les relations tendues entre Martin et sa hiérarchie représentent une menace pour la carrière de Laurent, car c'est également la réputation individuelle qui est transmise. Ils attendent que ce dernier soit bien installé dans l'organisation de l'atelier pour laisser l'information circuler.

La disparition de la famille dans la structure de l'entreprise est liée à plusieurs événements majeurs dans le fonctionnement de l'entreprise. Le premier est le déménagement en 1989 du site de Marseille vers la zone économique de Gémenos, et ses « *murs sans histoires* ». Les salarié-e-s ne disposant pas du permis de conduire, notamment des femmes, quittent l'usine, tout comme celles et ceux habitant dorénavant trop loin du nouveau site de production. Une nouvelle vague d'embauche est faite, bien plus masculine et jeune. Le deuxième événement est l'arrivée en 1998 de 56 salarié-e-s en provenance du Havre où une usine sœur du groupe Fralib ferme [cf Chapitre 2]. Ce déplacement de population détruit certaines relations familiales. Yann, par exemple, est le seul membre à avoir choisi de venir, les autres étant resté-e-s au Havre. Sur Gémenos, l'arrivée d'une telle quantité de main d'œuvre a bousculé l'équilibre social interne et bloqué l'ouverture de nouveaux postes promis à des éléments familiaux.

Cependant, la disparition de la famille ne tient pas à la conjoncture mais à la progressive transformation structurelle du marché du travail et des méthodes de management qui la rendent indésirable à la fois dans son intervention dans l'embauche, et dans la gestion paternaliste des nouveaux arrivants/nouvelles arrivantes, pouvant entraîner des conflits avec les hiérarchies formelles de l'entreprise. Yann, engagé à la fin des années 1980, est pistonné mais a passé plusieurs mois auparavant dans des postes d'intérim à exercer plusieurs métiers : chauffeur, livreur, cariste, maraîcher, … Il ne fait déjà plus partie d'une génération n'ayant connu qu'une seule entreprise au long de sa carrière. Le virage est définitivement pris dans les années 2000. Pour Kaïna opératrice, intérimaire à l'usine pendant huit années, décrochant un CDI deux années avant la fermeture de l'usine, c'est-à-dire en 2007-2008, la famille est

indésirable. Son mari travaille également à l'usine sans que personne ne soit au courant de leur relation qu'il et elle taisent avec le pressentiment qu'elle serait mal vue par la hiérarchie. Kaïna doit mentir lors de son entretien d'embauche :

> « *Quand tu arrives à l'entretiens, tu sais ce qu'il faut pas dire. Il y a des questions qui revenaient, différentes, mais c'était la même source et la même base* […]. *Êtes-vous prête à fonder une famille ? Qu'est-ce que pour vous la cohésion familiale ? Êtes-vous beaucoup famille ? Vous avez combien de frère et sœur ? Est-ce que vous allez souvent les voir ? Ces questions-là c'est pour savoir si je voulais avoir des enfants. J'aurais dit oui...* » [Kaïna]

Le processus qui est initié à la fin des années 1980, arrive définitivement à son terme dans les années 2000, laissant place à un marché du travail individualisé et dont l'une des caractéristiques majeures est la précarisation. La projection d'une génération à l'autre qui pouvait exister parmi les salarié-e-s, se réduit à celle d'une semaine sur l'autre des contrats intérimaires. A l'annonce de la fermeture en septembre 2010, une part importante de l'effectif est composée d'un personnel entré dans l'usine à partir des années 1990, estompant les traces de cette pratique impliquant les salarié-e-s dans la gestion de la main d'œuvre.

La disparition du vecteur familial dans les politiques de recrutement fait partie des multiples dispositifs identifiés produisant une individualisation des rapports au travail et à l'atelier. D'autres événements majeurs ont accompagné ce phénomène comme l'arrivée soudaine, en 1998, de 56 salarié-e-s issu-e-s d'une autre entreprise du groupe Fralib, située au Havre et fermée à cette date. C'est également la conséquence du recours massif à des emplois précaires et de l'intérim particulièrement.

2.2 L'emploi précaire

Le rapport des travailleur-se-s à la précarité est ambivalent. Si elle renvoie à l'instabilité et à une nouvelle condition ouvrière, les représentations que peuvent en avoir les personnes qui l'expérimentent ne sont pas toujours négatives. Ils/elles peuvent utiliser ce même terme tout en évoquant des images de liberté et de conditions économiques favorables. Le terme

« précarité » fait écho à ceux de « flexibilité » et de « mobilité », qui en sont les pendants managériaux. Son omniprésence dans les discours et dans les trajectoires structure de nouveaux rapports au travail et au management.

L'intérim est devenu une étape récurrente dans l'accession à l'emploi et un point de départ pour capitaliser de l'expérience « *parce qu'il faut bien commencer* » [Yann]. Ce n'est pas forcément un choix par défaut. Un certain nombre de salarié-e-s persévèrent dans cette situation, attiré-e-s notamment par l'attractivité financière. Les primes de précarité et l'accumulation du temps de travail compensent en partie l'absence d'ancienneté dans une entreprise. Pour une personne arrivant sur le marché du travail, il s'agit d'un gain immédiat de salaire :

> « *J'avais un travail, en plus j'avais un bon salaire, parce qu'en nuit on était majoré à 50%. Je ne faisais que 27 heures. Je faisais dimanche, lundi mardi, trois nuits de 9h, majorée à 50%. A l'époque je faisais 10 000 francs. Ça correspond à 1500 euros maintenant, net, pour 27 heures la semaine* […]. *Bon, dedans, il y avait ma précarité, mes congés payés parce qu'on était en intérim. Mais bon pour 27 heures la semaine, et des fois je faisais plus parce qu'ils me demandaient de venir refaire une journée ou deux. Je finissais le mercredi matin, donc le mercredi je ne pouvais pas, donc des fois je venais faire le jeudi et le vendredi en journée* » [David]

La question financière est déterminante dans le travail en intérim ; c'est la contrepartie nécessaire à l'instabilité et à la nature de l'emploi qui souvent ne présente pas d'intérêt. L'intérim est particulièrement utilisé pour les travaux ouvriers non-qualifiés, postes qui ne nécessitent aucune formation, tout au plus un temps d'adaptation. Le poste ne comporte que rarement une singularité qui pourrait le distinguer de n'importe quelle autre activité. Les emplois n'offrent généralement que peu d'attractivité :

> «*Tu fais des boulots de merde. J'ai fait, je ne vais pas te faire un résumé, tout ce qui est possible et imaginable, dans la sécurité de merde, dans les produits de merde. Mais tu bosses* » [Victor]

Même constat chez Kaïna qui passe huit années en tant qu'intérimaire dans l'entreprise Fralib où elle effectue des tâches souvent de peu d'intérêts et que les salarié-e-s permanents rechignent à faire. Légalement, cette situation ne tient que parce que l'intitulé de son poste est modifié systématiquement, quand bien même elle exerce la même activité. Dans la pratique, l'entreprise la maintient dans une situation précaire en contournant le cadre législatif. La résistance à ces abus, en tant qu'intérimaire, ne peut passer que par la mobilité – changer d'entreprise – ou par une action collective – rare. Cet ensemble de conditions lui donne l'impression d'être au final, non pas une travailleuse sans qualification, mais une travailleuse déqualifiée :

> « *Et après l'intérim, ça te conforte dans le fait que tu prends ce qu'il y a et quand tu prends ce qu'il y a, ben tu galères, tu n'as pas les même conditions de travail qu'un travailleur normal* » [Kaïna]

La condition d'intérimaire impose un investissement du/de la travailleur-se non pas dans l'entreprise, mais dans l'employabilité. L'absence de sécurité fait du chômage une menace toujours présente pour les intérimaires :

> « *Chaque semaine tu ne sais pas si tu vas travailler la semaine suivante* » [Kaïna]

Les travailleur-se-s consentent à des efforts importants pour accroître leur chance d'avoir du travail. Cela signifie par exemple de prendre sur son temps et ses économies pour passer le permis cariste, et s'ouvrir de nouvelles opportunités. Ces qualifications permettent de postuler à des offres plus nombreuses et de limiter les risques de périodes sans activités. Suivant les travaux de Michel Foucault sur la biopolitique [2004], Luca Paltrinieri et Massimiliano Nicoli [2017] parlent de l' « *investisseur sur soi* » comme nouvelle condition des travailleur-se-s à qui incombe la responsabilité de développer leur capital humain. L'éventualité d'une période sans activité agit comme une menace permanente et comme une incitation à en limiter les probabilités, au travail permanent et à reporter au maximum les périodes de repos :

> « *C'est précaire. Sauf que voilà, la précarité, l'inconvénient c'est qu'il faut bosser au maximum. A chaque fois que je finissais un contrat, je tombais sur un autre. Je me disais quand ça se calmera un peu, je prendrais des vacances. Comme ça ne se calmait pas...*

Donc Manpower [agence d'intérim], *le patron a insisté pour que je prenne des semaines de congés* […]. *Travailler ça ne me fait pas peur. Travailler au SMIC ça me fait peur* » [Victor]

Mais s'il décrit ici un inconvénient, le terme « précaire » est utilisé comme un statut qui ne présume aucunement de son caractère positif ou négatif. L'intérim offre un équilibre entre les conditions matérielles et une marge de manœuvre dans le choix du travail. Victor insiste particulièrement sur les possibilités de refuser ou de quitter un travail. Tout au long de sa carrière, il a choisi ses emplois également en fonction des conditions de travail et des rapports avec la hiérarchie :

« Et après tu te dis, fait voir de quoi tu es capable et tu tomberas sur un mec qui verra ce que tu fais, et tu évolueras. Sauf qu'au fur et à mesure des années, le premier CDI je le signe, je me fais enfler, donc je repars intérimaire. Je retombe sur un CDI, je fais 7 ans, et les dernières années, il a fallu se battre pour être augmenté parce que pareil là-bas. Là-bas, tu avais un délégué, tu lui parlais de tes problèmes, tu parlais d'orientation, tu te dis, il va parler au chef. Ça n'avance pas, jusqu'au jour où tu pètes un plomb et tu demandes toi-même à voir le patron et tu dis, «voilà je veux tant. Du travail au SMIC, il y en a à la pelle. Soit vous payez, soit je me casse» » [Victor]

L'emploi précaire est donc vécu ici comme « *le mariage forcé entre la liberté du patron et la liberté du travailleur* » [Rancière, 2012]. Pour Victor et les travailleur-se-s défendant cette position, le CDI est aliénant parce qu'il met en balance un emploi stable et un mode de vie construit sur cette stabilité, avec des situations de travail complexes voir délétères. Il y a dans ses propos une certaine fatalité sur les relations dans une entreprise. Dès lors, les conditions de travail et l'attractivité des salaires priment sur la perspective de carrière et la qualité du travail. Le poste n'est pas sensé se pérenniser, ce qui limite l'intérêt du/de la travailleur-se à s'investir à sa seule conscience professionnelle.

Si elle est relativement isolée, la position de Victor éclaire de nouvelles modalités de résistance à la dégradation des conditions de travail, qui rompt avec les dynamiques de rapport de force plus traditionnelles dans les entreprises. Ces modalités sont à contextualiser dans la condition d'intérimaire : les travailleur-se-s n'ont pas la stabilité pour créer des relations de longues durées favorisant les mobilisations communes et leurs postes sont

généralement suffisamment normalisés pour que les directions puissent palier à une grève. Il y a donc une adaptation des modalités de lutte à la condition matérielle de l'emploi précaire. Victor a ainsi pu ne pas travailler en solidarité avec une mobilisation interne. Sa distance avec la direction, du fait de sa précarité, prévient en partie les possibles représailles. Il n'est pas dépendant de l'entreprise et sa relation de subordination n'est que de courte durée. Mais sa place dans le mouvement est structurellement différente des salarié-e-s stables. Dans l'analyse de la difficulté à mobiliser les emplois précaires, il serait intéressant de développer les nouvelles pratiques de résistance, principalement individualisées.

L'emploi précaire est devenu un passage quasi-obligatoire pour les ouvrier-ère-s. Celles et ceux de Fralib entré-e-s dans l'usine dans les années 1990 ou 2000, sont tou-te-s passé-e-s par cette étape, à quelques exceptions près. Mais l'intérim qui en est le symbole, n'est pas uniquement subi. Il est également un choix plus ou moins négocié par les travailleur-se-s qui traduit une certaine prise de distance vis-à-vis de l'idéal du CDI mais aussi des pratiques traditionnelles de résistance à la dégradation des conditions de travail. Reste que l'ensemble des témoignages sont ceux de personnes stables à l'annonce de la fermeture.

2.3 La quête de stabilité

Dans la lutte qui commence en 2010, seul-e-s participent des salarié-e-s en CDI. Aucun-e employé-e précaire ne s'est inscrit dans le combat. Les témoignages récupérés sur la précarité sont ceux d'individus qui ont stabilisé leur trajectoire professionnelle dans l'usine. Cela traduit d'abord qu'il existe souvent, à un point particulier des trajectoires individuelles, une quête pour la stabilité et que Fralib est une entreprise dans laquelle les salarié-e-s se projettent. C'est principalement pour les conditions de travail que les intérimaires œuvrent à obtenir un CDI, conformément à la logique évoquée ci-dessus. Cela les amène parfois à faire des concessions, notamment sur l'adéquation entre leur niveau de formation et le travail effectué.

Ibrahim entre pour la première fois à l'usine de Fralib en 1997 avec un contrat d'une semaine pour mettre en place des extincteurs. Intérimaire, il visait particulièrement deux entreprises de bonne réputation avant ce contrat : Fralib et Arkéma. Les conditions de travail y sont connues

pour être meilleures que dans beaucoup d'autres entreprises locales. L'ambiance le séduit aussi : il fait son travail en une journée mais « *des types de l'atelier* » lui disent de prendre son temps. C'est suffisant pour le renforcer dans l'idée d'intégrer définitivement Fralib ; il laisse un CV avant de partir. Il est rappelé et fait diverses missions d'intérim (opérateur, manutention, peinture, sécurité, ...) dans l'usine deux années durant. Il est finalement embauché en CDI en tant qu'opérateur-cariste.

L'usine a une bonne réputation pour ses conditions de travail dans le bassin d'emploi d'Aubagne, de Marseille, voir du département des Bouches-du-Rhône. Les salarié-e-s témoignent généralement d'une situation meilleure qu'ailleurs, à commencer par l'aspect financier. D'après les données du syndicat CGT, les indices de base des salaires étaient de 50 % supérieurs au revenu minimum dans les années 1990, même si cet écart va en se réduisant pour rentrer dans la moyenne au cours des années 2000. Des primes nombreuses agrémentent la somme : 13ème mois, prime poussière, prime casquette, prime transport, etc. Il n'y a, en soi, peu d'innovation sociale, mais le syndicat CGT de l'usine porte une très grande attention aux respects légaux des droits des salarié-e-s. L'aspect financier donne une attractivité à l'entreprise sur le marché du travail.

Les conditions de travail sont décisives dans les trajectoires intérimaires où le travail en lui-même compte moins. Les choix d'André sont motivés par ces aspects. Après son BEP en métallurgie, il s'engage dans une industrie agroalimentaire dans la zone franche de Marseille. Il quitte son poste quand il déménage avec sa famille à St Maximin, plus proche de Gémenos. Il entre à Fralib en intérim et est séduit par les conditions de travail. Il apprend que l'usine recrute des caristes et prend deux semaines de vacances pour passer le permis adéquat. Il engage ses propres fonds afin d'accroître ses chances de voir sa présence pérennisée dans l'entreprise. Il est ensuite engagé plusieurs années en CDD avant de passer dans un CDI. Son attrait pour l'entreprise est financier, mais plus encore, cela concerne *l'ambiance* dans l'atelier.

Quand il s'agit de parler des conditions de travail et de leur importance dans les choix des salarié-e-s, l'usine est décrite comme apaisée dans les relations entre collègues notamment, et comme consacrant une autonomie importante des travailleur-se-s dans la gestion de leur temps. Les salarié-e-s confirment la rumeur et parlent volontiers d'un choc à leur arrivée dans l'atelier. C'est le cas de Laurent, en 1994 :

« *Moi j'étais dans une boite où c'était très sérieux, réglementé. Tu commences à 7h30, « dring », ça sonnait. Tu t'arrêtes à midi, tu manges, « dring », tu avais encore une grosse sonnerie. Fallait que tu reprennes ton poste à midi trente, pour que tu termines en fin de compte à 16h. J'arrive là. A cet époque-là, il n'y avait pas de carte de pointage, il n'y avait pas de sonnerie, c'était la première fois où je voyais une entreprise où l'on pouvait prendre trois pauses dans un quart. J'ai vu des gens très détendus, pas stressés. Sur les fins de ligne, sur les lignes de conditionnement, sur l'aromatisation, apéro. J'ai fait: incroyable!* » [Laurent]

Les 35h sont par exemple appliquées bien avant la législation. Les négociations aboutissent même à 32,5h annualisées, réparties entre les saisons à forte activité (hivers) et celles à plus faible production (été). Les travailleur-se-s du week-end travaillent pour leur part 28 heures hebdomadairement.

Fralib est une usine où un certain nombre d'intérimaires et CDD se sont stabilisé-e-s. Est-ce le résultat d'une politique pro-active auprès des ressources humaines de la part du/de la salarié-e, ou la politique de management de l'entreprise de pérenniser des contrats intérimaires lorsque cela est nécessaire ? Il existe une multitude de situations dont certaines tiennent de la mobilisation syndicale, d'autres de gestion collective lors de bouleversements de l'entreprise comme ce fut le cas à la fermeture de l'usine Fralib du Havre en 1998. Il ressort néanmoins des entretiens l'idée que l'usine Fralib de Gémenos est attractive par ses conditions de travail, et que celles-ci ont un poids prépondérant dans le rapport au travail des emplois précaires.

L'usine de Fralib comprend un nombre élevé de salarié-e-s ayant consenti à des emplois ne correspondant pas à leur niveau d'étude. La surqualification est une des contraintes nouvelles du marché du travail ouvrier. L'acceptation plus ou moins forcée de cette situation révèle aussi la teneur du rapport des salarié-e-s concerné-e-s à l'emploi.

Manuel est entré à l'usine dans les années 1990. Il ne disposait d'aucune qualification et travaillait dans des petits boulots, c'est-à-dire dans une précarité que sa jeunesse lui permettait de supporter. Il reçoit alors une offre pour un contrat de qualification au sein de l'usine Fralib, suivi d'un emploi en tant que mécanicien :

« *Pourquoi je suis venu ici ? Parce que quand j'ai vu les salaires, à l'époque c'était les francs. Ils nous payaient presque 6000 francs ici et là où je faisais les parkings souterrains, j'étais à 5500, 5700. J'ai dit bon ben je vais là-bas. Parce que moi à l'époque j'habitais à Vitrolles chez mes parents, donc ça me faisait loin, mais je disais*

bon je gagne plus et en même temps je vais passer mon Bac. Donc moi, l'école, ce qui me plaisait pas c'était le côté, tu fais l'école tu as des devoirs et tu as rien à la clef. Alors que l'école rémunérée, je le prenais comme un travail, mais comme j'étais rémunéré, ça me motivait à faire ça » [Manuel]

Manuel suit les études au sein de l'usine, se formant spécifiquement aux machines de Fralib. Très peu de temps avant de passer l'examen final, la direction décide de mettre un terme à l'expérience signifiant que les apprenti-e-s ne seront pas diplômé-e-s. Elle propose en contrepartie un CDI en tant qu'opérateur-rice. Manuel accepte :

« *Et là un CDI, il n'y avait plus à réfléchir. Ça ne traînait pas les rues. C'était un CDI avec les rotations, ça faisait vraiment un bon salaire, ça faisait 7 000 francs* » [Manuel]

S'il n'a pas le diplôme, Manuel est en soi surqualifié pour le poste d'opérateur. Cependant, il met en balance le revenu et la stabilité d'un côté, contre le poste de l'autre. Comme il le note, les CDI sont une denrée rare et à la différence de Victor cité plus tôt, il cherche à mettre un terme à une situation précaire qui le paie moins bien. La nature du travail est secondaire par rapport aux conditions matérielles de son exercice.

Jonas connaît une situation similaire. Lui, est diplômé en mécanique. Il entre en tant qu'intérimaire dans l'usine. A l'instar de Manuel, il accepte un poste d'opérateur en CDI, jusqu'à forcer la main des supérieurs :

« *Je suis entré en intérim, début 97. Je suis resté un an et demi en intérim. En tant qu'opérateur. Même pas, au début je ne faisais que de la manutention. Mais bon je sortais de l'école, j'avais besoin de faire un peu d'argent* […]. *Après j'ai fait opérateur parce qu'ils avaient, à tout prix, besoin d'une personne aux* [machines] *Tomys. Je suis allé voir le bureau du responsable de production de l'époque. J'ai tapé au bureau* […], *« il y a un problème ? », « je veux aller aux Tomys », « vous êtes qui ? ». Je fais, « je suis intérimaire* […]. *Demandez à mon chef de quart, je travaille bien. Je veux allez aux Tomys. Il s'est renseigné au chef de quart. Le chef de quart a dit effectivement, je ne suis pas un mauvais élément. Ils m'ont testé. Hop je suis resté un an et demi là, hop ils m'ont embauché* » [Jonas]

Pour se justifier de son choix, il met en avant des conditions matérielles favorables dans sa situation, ainsi qu'une promesse d'évolution de carrière faite par la direction :

> « *C'était bien payé, c'était pas loin de chez moi* [...], *j'ai pas beaucoup de frais d'essence. J'ai dit écoute, je reste là, il y aura peut-être une possibilité* ». [Jonas]

Ce choix entraîne un inconfort sur le poste de travail. Les salarié-e-s se trouvent pris entre la volonté d'en faire plus et l'absence de reconnaissance formelle. L'embauche est faite sur la concession du/de la travailleur-se à ses propres attentes et reporte l'écart sur sa propre responsabilité. Malgré la promesse, Jonas n'obtiendra jamais le statut de mécanicien. Mais à l'instar de la plupart des personnes en situation similaire, il préfère se maintenir à un poste relativement confortable d'un point de vue matériel que de recommencer ailleurs sans ancienneté.

De nombreux-ses intérimaires essaient de s'intégrer à l'entreprise sans tenir compte de la nature du travail. Dans le cas spécifique de Fralib, cela produit une catégorie de travailleurs (uniquement masculin) surqualifiés, avec la promesse faite par la direction d'évoluer. La stabilisation réactive parfois les perspectives d'une carrière de nouveau rendue envisageable.

2.4 La précarité, entre CDI et chômage

Pour les ouvrier-ère-s, le travail précaire est une réalité dont il est difficile de se tenir éloigné. La transformation du marché du travail pour cette catégorie socio-professionnelle n'est pas nouvelle et les dispositions sont intégrées par les salarié-e-s. Pour certain-e-s, la précarité n'est pas vécue en tant que telle car elle est la seule expérience de travail disponible. Ainsi que le laisse entendre le terme, c'est un jugement par rapport à deux autres situations : le CDI et le chômage. C'est à la lueur des expériences individuelles dans ces deux catégories, qu'il faut lire les interprétations de chacun-e face à la précarité. Mais la précarité est également un discours sur la remise en cause de certaines représentations du monde ouvrier, à la fois dans le rapport au travail et à l'atelier, mais aussi dans les formes de résistances ou dans le modèle culturel qui y est associée.

Les salarié-e-s de l'usine interrogé-e-s considèrent le chômage d'une manière proche d'une mort sociale. Certain-e-s ont pu l'expérimenter par le passé, le plus souvent de manière traumatisante. C'est le cas de Robert qui a commencé à travailler dans les années 1990. Il habite alors dans la ville du Havre dont le bassin d'emploi est déjà sinistré. Lorsqu'il perd son travail, il se confronte soudainement aux difficultés à en trouver un autre. Durant de longs mois, il est privé d'emploi et se retrouve sans revenu. Il est alors marié et père de deux enfants. Parmi les souvenirs les plus douloureux, il garde en mémoire les cadeaux qu'il ne pouvait offrir à Noël, ou la famille à laquelle il ne pouvait rendre visite, faute de ressource. Des éléments qu'il vit comme une incapacité à s'accomplir en tant que père de famille, ce que seul un travail salarié lui permettrait de faire. Cette expérience le marque et influe sur son comportement dans la lutte qui commence en 2010 et pendant laquelle il militera parmi les salarié-e-s pour recommencer le travail le plus tôt possible.

Le chômage représente la disparition d'un statut social, comme celui de « père de famille » dans lequel Robert se projette et dont il est privé. Pour l'ensemble des salarié-e-s, c'est une perspective pénible, et Pôle Emploi, une institution peu reluisante : « *c'est là où tu vas quand tu ne connais rien dans la vie* », explique André, qui après un diplôme en métallurgie doit trouver un métier dans une autre branche. L'institution ne jouit d'aucun crédit pour fournir un travail. Le chômage est une situation passive à la différence de l'intérim qui « *permet de chercher un emploi sans être au chômage* » [Victor].

De l'autre côté, le discours sur la précarité se réfère à la stabilité du CDI. La précarisation est qualifiée par les syndicats et notamment celui de l'usine, la CGT, comme une dégradation de la condition ouvrière. Le terme connoté péjorativement est synonyme de paupérisation et d'instabilité, mais aussi de désyndicalisation. Les institutions représentatives des salarié-e-s éprouvent de grandes difficultés à mobiliser les intérimaires [Béroud et Bouffartigue, 2009] et les travailleur-se-s en contrats de courte durée : ceux/celles-ci sont pris-es en étaux par de multiples contraintes, la crainte de ne pas se faire renouveler, l'absence de liens avec les représentant-e-s du personnel ou l'absence d'attachement à un site qui n'est que temporaire. C'est également le cas à Fralib – certainement dans une moindre mesure – où la lutte qui commence en 2010 offre pour constat un collectif de salarié-e-s composé des seuls CDI.

Mais les représentants syndicaux peinent à reconnaître les formes spécifiques de résistance des travailleur-se-s précaires. Les positions défendant une certaine liberté dans l'intérim sont accueillies avec scepticisme dans l'institution syndicale. La CGT de l'usine de Fralib s'est

formée à la fin des années 1960, dans une période où le CDI est commun, puis s'est développée dans la défense de ce statut. L'action syndicale envers les intérimaires est d'ailleurs tournée vers la stabilisation des contrats précaires. Ce fut la situation de Kaïna, déjà citée ci-dessus, et qui a passé huit années en intérim à Fralib. Elle est engagée à la suite d'un plan social en 2008 et d'une inadéquation entre le nombre de départs négociés et le nombre effectif :

> « *Si tu veux, il y a eu un plan social. Je crois qu'il y avait 44 personnes qui devaient partir et il y en a une de trop qui est partie 45 au lieu de 44, et les délégués syndicaux se sont battus avec la direction pour qu'une soit embauchée* [parmi] *les intérimaires qui restaient. Il y a eu un choix je crois sur une douzaine d'intérimaires* » [Kaïna]

Kaïna est choisie notamment parce que la personne manquante dans les effectifs était de son équipe de travail et ne souhaitait pas être réintégrée. C'est elle qui obtient le poste constatant :

> « *Le démarrage de mon CDI ça a été fait par une lutte syndicale* » [Kaïna]

La précarité est avant tout un « discours ». Elle est liée aux trajectoires individuelles vis-à-vis de deux situations polarisantes : le CDI et le chômage. La transformation du marché du travail entraîne une transformation des représentations. La précarité est productive d'un mode culturel réactualisé qui entre en concurrence avec le modèle plus classique du salariat sur lequel s'est construit la masse du monde ouvrier [Castel, 1995]. Pour le syndicat CGT de l'usine, il s'agit d'une dégradation de la condition ouvrière quand pour d'autres, souvent jeunes et étant passé-e-s par une période d'instabilité, le CDI peut autant être vécu comme une aliénation. Le caractère positif ou négatif est principalement déterminé par le fait d'être subi ou d'être choisi dans le contexte culturel actuel. Dans notre cas, néanmoins, la stabilité est la trajectoire professionnelle finale recherchée.

La précarité est un point entre l'existence du CDI et l'existence du chômage de masse qui sont deux pôles du marché du travail, impliquant des perspectives subjectives différentes. Pour certain-e-s, il s'agit de volontarisme plutôt que de la passivité du chômage et du refus de l'aliénation du CDI. Pour d'autres, c'est la menace du chômage et l'exclusion d'un modèle construit sur un revenu stable, qui se vit en tant que manque. Dans les deux cas, c'est une condition marquée par l'éphémère, ce qui entre plus ou moins en friction avec les modes de

vie des salarié-e-s l'expérimentant. La précarité est avant tout une expérience commune à beaucoup de personnes ayant commencé à travailler à partir des années 1990. C'est un ensemble de discours sur un terme partagé mais qui ne sont pas exprimés à partir de points de vue, ou de conditions économico-culturelles, similaires[8]. Un-e célibataire sans enfant a moins de pression vis-à-vis de la sécurité de l'emploi qu'une personne en charge d'une famille.

La précarité touche particulièrement le monde ouvrier, qualifié et non-qualifié. C'est la remise en cause d'un modèle salarial bâti de concert avec l'identité ouvrier-ère-s, et paradoxalement, un des moyens employés à la fin du XIXème et au début du XXème siècle pour stabiliser une main d'œuvre volatile [Noiriel, 1986 ; Dewerpe, 1998 (1989)]. Mais alors que le travail à l'usine ne représentait qu'une ressource d'appoint en dehors des périodes d'activité dans les champs, elle est aujourd'hui le premier, et souvent unique, revenu pour les ouvrier-ère-s. Cette stabilité expérimentée plusieurs décennies durant, devenue une expérience similaire partagée par une large part des travailleur-se-s, est remise en cause en même temps que les institutions culturelles associées[9]. Dans les représentations de l'usine, la « *précarité* » doit beaucoup des sens qui lui sont associés à la remise en cause de ce modèle ouvrier.

Les modifications des processus d'intégration à l'entreprise, et de stabilisation en son sein, montrent effectivement une approche plus individualisée de l'embauche. Alors que la famille pouvait jouer un rôle, à la fois dans l'emploi et dans l'intégration, le passage à des dispositifs plus formels et le recours à l'intérim ont brisé certains modes de socialisation et coupé un peu plus l'usine du reste de la société. A cela s'ajoutent des données géographiques, tel que l'éparpillement spatial des salarié-e-s sur un périmètre de 80 km, limitant les rencontres à l'extérieur du travail. Un travailleur dit à ce propos : « *on ne vient pas pour se faire des amis* ». L'individualité a bien trouvé une place de choix dans l'usine mais il s'avère néanmoins trop tôt pour conclure à l'individualisme.

Les discours sur la précarité témoignent d'une transformation socio-culturelle. C'est particulièrement identifiable avec le syndicat de l'usine, institution traditionnelle du monde ouvrier, qui y voit, à juste titre, la remise un cause d'un modèle. Ils peinent en revanche à

8 A condition de ne situer ici l'analyse que dans le contexte national. L'élargissement à une analyse régionale ou mondiale réduit d'autant la portée des différences locales et nationales par un simple mécanisme de perspective.

9 Étienne Balibar [2011] montre que l'unification de la classe ouvrière est conjoncturelle. Pour l'auteur, la transformation de ces conditions matérielles, notamment à partir des années 1970, est responsable, en partie, de la fragmentation de cette classe, des institutions propres, et des mouvements sociaux.

identifier dans l'individualisation des rapports, autre chose que l'individualisme. L'étude des récits montre que l'une des modifications majeures dans le modèle socio-culturel est la dépendance croissante vis-à-vis des entreprises notamment à cause du risque de périodes sans activité et du chômage de masse. Dans le même temps, cela ne se traduit pas forcément par une subordination accrue. Certain-e-s- travailleur-se-s entretiennent à l'inverse une distanciation plus forte vis-à-vis des injonctions du management. Reste que l'ensemble de ces discours est tenu par des salarié-e-s ayant accédé au CDI, preuve de l'importance toujours plus grande donnée à la stabilité dans les représentations socio-culturelles du salariat.

3 L'automatisation et les catégories salariales

Les années 1980 et 1990 sont marquées par l'automatisation de l'activité, qui implique des bouleversements organisationnels importants. Elle amène une nouvelle division du travail, mobilisant des compétences et faisant disparaître d'autres, modifiant finalement l'équilibre social de l'atelier et les relations entre les diverses catégories de personnel négociées dans le temps. Cette modernisation de la production renforce la hiérarchie technique : plus qu'auparavant, la maîtrise de l'outil est un enjeu symbolique et une source de prestige dans l'atelier. Dans cette partie, je reviens sur la transformation des catégories salariales suivant l'introduction de l'automatisation.

A l'instar des choses – *things* –, les machines sont les destinataires de projections sociales [Appaduraï, 1986]. A ce titre elles déterminent et sont déterminées par un environnement socio-culturel. Théoricien de l'école de Francfort, Herbert Marcuse [1968 (1964)] notait que la technique est un projet socio-historique en soi, et ne pouvait être considérée comme neutre d'un point de vue social. En prenant appui sur une étude des postes de la ligne, je montre que l'automatisation s'accompagne de transformations culturelles dans l'atelier. A côté de la normalisation croissante des postes impliquant une lutte permanente des travailleur-se-s pour justifier leur rôle actif, la transformation des machines réaménage l'espace social de l'atelier suivant des rapports de dominations sociales, comme les rapports de genre ou le capital scolaire. Je décris la production d'un atelier fragmenté à l'intersection de la division du travail et des catégories sociales.

3.1 La maîtrise de la machine

Avec les transformations des machines, les ateliers quittent Marseille pour une zone industrielle distante de 25 kilomètres. Les ateliers de Gémenos y sont construits autour des chaînes de conditionnement, offrant aux bureaux au niveau de la passerelle, un point de vue supérieur sur les activités des salarié-e-s. Les opérateurs-caristes s'éclipsent dans les profondeurs de l'entrepôt une fois les cargaisons déchargées. Les laborantin-e-s et les magasiniers sont aussi au rez de chaussée, mais sous les bureaux donc invisibles, et protégé-e-s des regards par quatre murs qui n'empêchent pas les visites de la direction, mais protègent de la gêne psychologique suscitée par l'impression d'être constamment scruté-e. Pour les opérateur-rice-s machines et les mécaniciens de ligne, l'exposition est permanente. Ces métiers sont omniprésents dans les discours des salarié-e-s. Lorsque les rares membres des bureaux resté-e-s dans la lutte se réfèrent à l'atelier, ils/elles parlent avant tout des travailleur-se-s sur les chaînes. Ils/elles s'affairent sur les machines et l'outil de production est un symbole important dans la définition identitaire des ouvrier-ère-s. Puisque l'outil est essentiel au fonctionnement de l'industrie, les postes sur les machines disposent d'une aura importante. Il y a donc deux postes mis au cœur des relations de l'atelier – mécanicien et opérateur-rice machine – dont les définitions et les représentations sont systématiquement liées à la maîtrise de la machine.

Manuel est un mécanicien qui a commencé à travailler comme opérateur. Son expérience des deux postes lui donne une analyse de part et d'autre de la relation entre les deux catégories et des expériences propres à chaque poste. Je restitue ci-dessous ses définitions des deux activités, à la fois synthétiques et regroupant le plus de points descriptifs partagés avec les autres salarié-e-s :

> « *L'opérateur, le problème, c'est qu'il doit être* ***tout le temps devant la machine. Tout le temps en train de faire le contrôle****. Que* ***le mécano, pareil, une fois qu'il l'a réparé, il va se mettre en retrait****, il va vérifier si ça marche bien. Bon après tu vas refaire un groupe. C'est du travail qui demande du temps, mais plus d'avoir la concentration d'être en partie dans une situation « putain la machine elle est arrêtée vite faut que j'y aille ».* [Opérateur]*, tu es toujours en train de regarder,* ***le stress de la cadence, de regarder à***

droite à gauche [...]. *Un opérateur qui n'est pas bon, il va être devant sa machine, il va être assis, il va regarder, ouais, sa machine elle tourne. Il n'a pas vu que la fin de ligne est arrêtée du coup sa machine elle va s'arrêter parce que la fin de ligne est arrêtée. Le temps qu'il débourre la fin de ligne, sa machine est arrêtée un quart d'heure.* ***Alors que celui qui a anticipé, ce quart d'heure-là, il ne le perd pas***. […]. *La contrainte de l'opérateur c'est la* ***présence en permanence devant les machines***. *Voilà, en fait c'est ça, qui est chiant. Et puis pour partir en pause, l'opérateur, il faut qu'il attende qu'il y ait un autre opérateur qui puisse le remplacer. Alors que* ***le mécano il n'est pas contraint, pour partir en pause, il a choisi***. *Moi je choisis de partir à telle heure, et ben j'y vais. A moins qu'il y ait une grosse casse sur une machine, mais s'il n'y a pas de casse, moi j'y vais. Alors que* ***l'opérateur non, il est dépendant d'un autre pour qu'il puisse le remplacer***. *C'était ça en fait les contraintes* […]. ***Le mécano tu restes quelques années sur ces machines, tu les connais*** [...]. *Il n'y a plus de secret pour toi,* ***tu sais tout démonter, tu sais tout remonter. Au pire il y a un groupe qui merde et ben tu le changes complet*** » [Manuel].

Manuel décrit le poste d'opérateur-rice machine. Il relève les contraintes de la chaîne et notamment la continuité du flux de production qui crée une insécurité psychologique permanente. L'opérateur-rice se doit d'être toujours attentif-ve sous peine de bloquer l'ensemble de la ligne. C'est particulièrement vrai pour les machines situées à l'aval et qui traitent les conditionnements de plusieurs appareils de mise en sachets. Si l'une tombe en panne, c'est toute la ligne qui peut finir à l'arrêt. Le descriptif de Manuel se fait également en rapport avec le second poste, celui de mécanicien. L'un se défini par rapport à l'autre. C'est également vrai dans l'extrait suivant où il se penche sur le travail mécanique :

« *Le travail d'opérateur* […], *tu fais le contrôle,* ***tu fais toujours pareil***. *Alors que le mécano, il faut qu'il réfléchisse* [...]. *Opérateur tu n'arrêtes pas parce que tu as beaucoup de trucs à faire, mais après attention, quand je dis il y a beaucoup de trucs à faire,* ***c'est un travail tranquille*** *une fois qu'à ta machine, tu as fait tes rouleaux. Si tu en changes un ou deux par heure, c'est beau, c'est tout ce que tu as à faire. Après, tu dois contrôler trois sachets tous les quart d'heure. Ce n'est pas un travail qui demande d'être instruit. D'ailleurs les femmes et tout, ils ont aucune compétence. Le mécano, il faut quand même* ***qu'il ait un cerveau qui réfléchisse****, l'amont, l'aval, le pourquoi du comment. Et puis* [...], ***on a beaucoup plus de machines qui tournent à grande vitesse****, donc pour voir la panne c'est plus dur* […]. *Il faut que tu suives les sachets avec les yeux pour voir le défaut* […].

Après c'est sûr que les mécanos, ***c'est stressant parce que faut trouver la panne****, faut la réparer. Après chaque boulot il est différent.* ***L'opérateur, le travail il est répétitif, monotone****. Alors que mécano faut toujours aller chercher* […]*. Quand tu as des pannes un peu pas trop logiques, un peu bizarroïdes, là c'est dur parce que ça te demande de réfléchir, tu vois. Et puis tu as fini ça on t'appelle sur d'autres machines. Des fois le pire, c'est qu'on t'appelle sur une, et tu as deux autres opérateurs qui viennent te voir aussi pour leur machine. Alors* ***des fois tu as trois machines à l'arrêt. Donc c'est à toi à penser la priorité*** […]*. Tu vois donc* ***c'est plus de l'analyse comme ça de la réflexion, de la stratégie, faire ça stratégique...*** » [Manuel]

Les deux expériences différentes mobilisent les mêmes impressions [soulignée en gras par mes soins] : stress, contraintes permanentes, mobilisation intellectuelle (analyse vs anticipation). Cette similarité dans le discours et la mise en rapport des deux postes, marque une tension dans les relations entre les opérateur-rice-s et les mécaniciens. La machine et le rapport à la machine constituent le cœur de la relation entre les deux catégories en faisant la médiation entre les salarié-e-s. Ceux/celles-ci font apparaître dans leurs discours les marques d'une compétition pour la maîtrise qui s'appuie sur la contestation de la subordination des humain-e-s aux machines :

« *Tu as des mécanos anciens, ils ont la vision que le mécano il est au-dessus parce que c'est lui qui répare la machine, il a besoin d'un savoir* » [Manuel]

De leur côté, les opérateur-rice-s utilisent les termes de « *conduite de machine* » pour qualifier leur travail. Ils/elles affirment un degré de maîtrise sur l'outil de production, donc que le travail n'est pas une simple tâche d'exécution et qu'il mobilise des compétences. La supériorité sur la machine passe par l'exclusion de l'autre catégorie de ce privilège :

« *Elles ne comprennent rien. Tu leur expliques 100 fois, mais elles ne comprennent rien. Elles ne veulent pas apprendre. Elles veulent juste appuyer sur le bouton* » [Bruno]

Ce discours tenu par un mécanicien montre l'idée répandue au sein de la mécanique, que la maîtrise des machines passe par l'importance de la compréhension et de l'apprentissage. Une personne maîtresse doit être en mesure d'en saisir les mécanismes internes, et à défaut, de s'y former. Une logique qui a ses limites puisque la conception et les pannes les plus complexes sont dépendantes d'ingénieur-e-s extérieur-e-s à l'usine. Ce qui compte cependant ici, c'est l'espace circonscrit de l'atelier qui fait le quotidien.

Le métier d'opérateur-rice ne nécessite pas de qualifications spécifiques et les salarié-e-s sont formé-e-s pendant une quinzaine de jours passée en binôme avec une personne déjà en poste. La première semaine est consacrée à l'observation. La deuxième marque la prise en main de l'outil et l'acquisition de l'autonomie. Cette facilité de formation construit une image négative du travail : les opérateur-rice-s sont « *remplaçables* » et par conséquent peu important-e-s dans la production. C'est une conception « par le haut », c'est-à-dire des mécaniciens. Les discours montrent très clairement une hiérarchie dans les rapports :

> « *Il y a la crainte de se voir rétrograder. Mais ce n'est pas au niveau pécuniaire puisqu'ils auraient gardé leur salaire, mais c'est garder leur poste de mécanicien. Parce que* […] *quand ça marchait mal c'était la faute de l'opérateur et quand ça marchait bien c'est grâce au technicien. Il y avait vraiment une fracture entre les mécaniciens et les opérateurs. Et en fait, c'est l'amour propre, la fierté, mécanicien, retomber opérateur* […]. *Déclassement et puis tu as craché sur les opérateurs et tu vas finir opérateur !* » [Nelson]

Nelson est un opérateur mais mécanicien de formation. Il n'a jamais pu accéder à ce statut, bloqué dans son avancement par la direction. Il nourrit une certaine rancœur envers la catégorie des mécaniciens, notamment envers les comportements méprisants qu'il a pu subir alors qu'il disposait d'un savoir mécanique sous-exploité. Les opérateur-rice-s peuplent le bas de l'échelle de l'atelier, là où un autre mécanicien parle d'un espace d'où il est impossible de retirer une quelconque prétention :

> « [Je suis entré dans l'usine avec] *un CDD de 6 mois et après il a été renouvelé* [...]. *Tu sais tu n'as pas d'exigence quand tu rentres comme ça, tu commences par le bas. Moi j'ai commencé comme opérateur, opérateur à tout faire* » [Yann]

C’est un discours récurrent qui témoigne d’une culture latente et commune à de nombreux ateliers. Derrière la hiérarchie mécanique dans l’atelier, la maîtrise de la machine a pour enjeu la reconnaissance de la capacité active du/de la travailleur-se. La lutte n’est pas seulement symbolique car même pour les mécaniciens, l’automatisation normalise le métier. Une plongée plus approfondie dans les pratiques du métier montrerait l’étendue des micro-dispositifs techniques réduisant la place du bricolage. La multiplication des capteurs par exemple, si elle permet de faciliter le travail en identifiant les pannes, réduit l’activité à une dimension purement instrumentale.

La technique est en soi une domination sur les choses et les corps [Marcuse, 1964]. L’innovation qui prend la forme de l’automatisation engendre une instrumentalisation croissante du travail. Les salarié-e-s, quelle que soit leur place sur la chaîne, sont pris dans un effort permanent pour sortir d’une relation passive face à la machine. Dans cette lutte symbolique, les savoirs des mécaniciens sont mis en avant au détriment de ceux des opérateur-rice-s. La hiérarchie technique qui en résulte est le pendant d’une vision cumulative et linéaire du progrès, qui place les métiers nécessitant le moins de formation au bas de l’échelle.

3.2 La fabrique des « *opérateurs* »

Aussi loin que les témoignages peuvent remonter – fin des années 1960 –, les opérateur-rice-s ont toujours été au bas de l’échelle. Mais la transformation de l’organisation de la production a modifié leurs représentations dans l’usine. L’« *opérateur* » est un « *ouvrier indifférencié* » [Beaud et Pialoux, 1999]. Dans l’usine, le terme est utilisé comme un générique qui désigne l’ensemble des métiers de la chaîne qui ne sont pas mécaniques, indifféremment des transformations de poste. Pour autant, il recoupe des catégories de personnels hiérarchisées selon le diplôme et le sexe. Bien que les machines normalisent les espaces et l’activité, le travail demeure traversé par des représentations qui en définissent la valeur. Celle-ci se modifie avec l’automatisation.

Pendant de nombreuses années, ce sont des postes essentiellement occupés par des femmes sans qualifications. Plus qu'opératrices, elles sont dénommées les « *petites mains* ». Des rares récits obtenus de cette époque, à prendre avec précaution car ils ne donnent qu'une vision très partielle de la situation, la prétention des travailleuses n'est généralement pas la carrière, mais d'assurer par le travail une autonomie, ou de contribuer à l'apport financier dans le foyer. Yann, arrivé dans l'atelier dans les années 1980 en tant qu'opérateur, témoigne aussi d'une présence réduite mais significative dans les premiers échelons de la hiérarchie. Il relève surtout la presque totale féminisation de la main d'œuvre à la base :

> « *Quand je suis rentré, l'automatisation n'existait pas. Tout était manuel, même mettre sur palette c'était manuel. Donc ça je l'ai fait aussi. C'était sympa* [l'ambiance] […]. *Je suis rentré, c'était la création des quarts de nuit. Les femmes à l'époque c'était en 85, je crois, qu'elles ont eu le droit à travailler la nuit. C'était un autre siècle* […]. *Et il n'y avait que des femmes à la base. Les hommes c'était les techniciens et les chefs. Et même il y avait des chefs femmes. Des chefs de quart femmes. A la logistique c'était une femme* » [Yann]

De ces périodes passées, il reste le témoignage d'une certaine importance symbolique des « *petites mains* », réputées dans l'usine pour leur agilité dans une tâche minutieuse demandant concentration et habileté. Les postes des « *petites mains* » sont nombreux ce qui donne à l'échelle de l'usine, une main d'œuvre très majoritairement féminine. La proportion dans les années 1980 est, d'après les récits, de l'ordre de 70 % de femmes pour 30 % d'hommes. Dans le film sur les salarié-e-s de Fralib, *Des Belles Rencontres*, réalisé en 2015 par des étudiant-e-s en ergologie, Ernesto témoigne de la liaison entre la nature du travail et le genre :

> « *On est encore* [à l'époque] *avec une forte population féminine parce qu'il y a encore beaucoup de travail qui se fait manuellement* ».

« *Petites Mains* » est un qualificatif qui comporte une connotation paternelle. En lui-même, le terme réduit la main d'œuvre féminine à des dimensions manuelles, oblitérant d'autres compétences, comme les compétences mécaniques qui étaient aussi celles de femmes mécaniciennes auparavant, mais réputées masculines, tout comme l'endurance physique et psychologique indispensable pour soutenir la répétition et le cadencement. Cette oblitération partielle et genrée, se transmet également dans la commémoration de cet héritage.

Il reste que ce terme conférait un statut aux travailleuses, bien qu'à un niveau inférieur : la reconnaissance de compétences en tant que « femmes » – l'agilité, la dextérité, la minutie – ce qui les inclut dans la communauté des travailleur-se-s au rang dévolu par la hiérarchie des genres. Les premières luttes syndicales portent d'ailleurs sur le harcèlement au travail et les conditions de travail. Le premier point marque une prise en compte collective d'un problème spécifique lié aux conditions féminines, le deuxième une intervention sur la condition ouvrière des « *petites mains* ».

L'automatisation à la fin des années 1980 redéfinit les champs de compétences des « *petites mains* », déclarées moins efficaces que les machines, et remplacées par des personnes ayant des connaissances techniques et une capacité à bricoler, compétences réputées masculines :

> « *Disons ils* [les hommes] *avaient des compétences mécaniques. Ils avaient des aptitudes un peu plus que nous parce que nous les « petites mains »...* » [Marie-Claire *in* Lambert G. (dir.), 2006]

Le jugement des « *petites mains* » sur l'automatisation est partagé. Marie-Claire, opératrice depuis 1972 note qu'au-delà de l'augmentation des cadences, les machines ont réduit la pénibilité d'une activité plutôt physique. La répétition des mouvements manuels à grande vitesse usait les corps. L'automatisation a également contribué à accroître la sécurité du personnel en isolant tout le processus de production. L'automatisation a ceci de paradoxal que certaines « *petites mains* » saluent ses bienfaits pour les conditions de travail. De l'autre côté, elles/ils constatent la transformation instrumentale vers l' « *opérateur-machine* ».

Les machines augmentent les rythmes de fonctionnement. La Constanta, une vielle machine, fonctionne à 135 coups/minute – i.e. 135 sachets/minute – dans les années 1970. Elle passe à 160 coups/minute dans les années 1980, puis en 1998, à 210 coup/minutes. L'accroissement spectaculaire du cadencement entraîne une diminution en conséquence des personnels nécessaires. Si le nombre en absolu est compensé par les besoins d'une augmentation des quantités produites, quand il fallait trois « *petites mains* » par machine dans les années 1970, il ne faut plus qu'un « *opérateur* » par machine, puis un pour deux machines, jusqu'à un pour quatre en 2010 :

> « *Ce qui était emmerdant, c'est que tu avais plus de travail avec l'automatisation parce qu'on réduisait les gens au même poste. On enlevait une personne ou deux et ça ne marchait pas. Ça marchait pas parce qu'il faisait ça sur des vieilles machines qui n'étaient pas prévues pour ça. Et quand ils te sortaient une nouvelle machine tout automatisée, fallait déjà avant qu'elle fonctionne à peu près correctement, fallait l'optimiser. Parce que c'était des prototypes la plupart du temps* […]. *On subissait* […] » [Yann]

Yann, qui est encore opérateur à cette époque, parle explicitement du caractère subi du passage à l'automatisation. L'aspect expérimental de la période n'est pas la seule cause de cette perception. C'est aussi un renforcement de la subordination des travailleur-se-s aux machines. Un des opérateurs de l'usine, désigne son passage aux chaînes de production comme responsable d'une désaffection totale pour la production, et d'une distanciation équivalente vis-à-vis d'elle. Son poste se résume à un acte machinal « *une fois tu appuies sur* on, *une fois sur* off ». Le savoir des « *petites mains* » n'est plus nécessaire à la production : dans les discours, l' « *opérateur* » n'a pas à disposer d'une compétence. Son travail est devenu quelconque, donc remplaçable et ajustable aux besoins des machines.

L'automatisation s'accompagne de transformations matérielles dans l'organisation de la production qui, sans être des attaques nommées, pénalisent avant tout les femmes et les « *petites mains* » sur des critères sociaux. L'apparition de chaînes automatisées conduit l'entreprise à déplacer, en 1989, son centre de production de son usine historique dans le centre de Marseille, Boulevard Camille-Flamariont, vers un atelier neuf situé à 25 kilomètres, dans la nouvelle zone franche de Gémenos. Cet éloignement de l'usine donne lieu à une importante contestation, en vain. Pour beaucoup de femmes (pas uniquement mais principalement), cela signifie une distance trop importante à parcourir pour continuer à y travailler. « *Beaucoup de femmes ne sont pas venues parce que beaucoup n'avaient pas de permis* », témoigne une « *petite main* » restée dans l'usine. Une part importante de la main d'œuvre féminine disparaît. Les travailleur-se-s ne suivant pas la production sont essentiellement remplacé-e-s par des hommes. En 2010, les proportions hommes/femmes sont inversées dans le personnel de l'atelier (70 % d'hommes, 30 % de femmes). Les « *petites mains* » et les savoirs manuels sont relégués à une histoire passée, au gré des ajustements structurels de l'entreprise.

Cette liquidation est symbolisée dans les discours par le remplacement des « *petites mains* », par les « *opérateurs* », terme masculinisé, entraînant l'invisibilisation des « *femmes* » au profit d'un qualificatif fonctionnel, déshumanisé, et subordonné aux machines. Cela contribue à renforcer la hiérarchie mécanique, fortement genrée, au sein de l'atelier comme au sein de chaque catégorie de personnel. Mais la supplantation des « *petites mains* » par l'« *opérateur* » est un processus toujours en cours au début des années 2010 : elle ne sera jamais absolue. Le remplacement des travailleur-se-s machines, impulsé par le remplacement du personnel lors des restructurations de l'entreprise, est moins complet dans la pratique que dans les discours du management. La disparition symbolique des « *petites mains* », et la domination dont elles font l'objet, masquent en grande partie leur présence dans l'atelier. Il ne reste qu'une histoire résiduelle portée par les « *anciennes* ».

Cette rémanence au sein même du processus de renforcement de la hiérarchie mécanique, provoque une distinction entre les personnes revendiquant une histoire mettant en avant leurs habilités manuelles, et celles qui la prouvent au travers de leur savoir technique et de leur maîtrise des machines. La survivance de l'héritage des « *petites mains* », pourtant peu nombreuses sur la fin, favorise la construction d'une pensée du progrès linéaire, reléguant le travail manuel au passé pour laisser place au présent de la mécanique automatique. C'est un indice d'une hiérarchisation au sein de la catégorie des « *conducteurs de machine* ».

Le poste « *opérateur* » est traversé par une hiérarchie formalisée, au niveau de la grille des salaires, construite selon les champs d'interventions techniques :

> « J. *: Après si tu as envie de passer régleur, le plus gros niveau d'opérateur* [...], *là tu demandes à passer régleur et tu passes ta formation de régleur. Et là tu as la paie qui va avec* […]. *C'est Om3, juste en dessous de mécanicien. En fait, tu as 160, c'est opérateur normal : « on/off » et tu mets tes rouleaux c'est tout. Tu as l'opérateur au-dessus, « on/off », tu peux débourrer et tu peux intervenir sur certains éléments. Après, tu as le 190, c'était juste en dessous de moi, où tu peux faire tout ce que je t'ai dit, mais en plus tu peux faire quelques réglages et changer quelques groupes. Après tu as « polyvalent », donc c'était moi. Donc tu fais tout ça, mais sur plusieurs machines. Et après tu as le régleur, donc le 200, donc qui est au-dessus de moi, qui pouvait remplacer le mécano si le mécano est en pause ou s'il est malade.*
>
> *F.B. : Donc tu as la compétence de mécanicien mais tu n'es pas mécanicien ?*
>
> *J. : Exactement* » [Jonas]

Jonas est opérateur. Il est entré dans l'usine en 1997 au travers de l'intérim, d'abord dans la manutention, puis il intègre les lignes de production. Il décrit une hiérarchie chez les opérateur-rice-s selon des compétences techniques qui s'agrémentent au fur et à mesure des formations. Il ne se définit pas comme une « *petite main* » et n'est pas dépourvu de qualification. Jonas dispose d'un diplôme de mécanique et des compétences techniques supérieures à celles nécessaires pour son travail derrière les machines. Son parcours correspond aux trajectoires évoquées précédemment, où les conditions d'activité importent plus que la nature du poste dans le choix du travail. En ce qui le concerne, il juge Fralib par rapport au revenu et à la distance de son domicile : l'usine est proche avec un bon salaire. Il devient opérateur avec pour objectif d'évoluer vers le poste de mécanicien.

Il existe dans l'atelier de nombreuses situations similaires de surqualification chez les opérateurs. André dispose d'un BEP de métallurgie. Nelson a un Bac Pro de maintenance. Robert a également un BEP. Manuel n'a pas de diplôme quand il entre, mais l'entreprise l'engage en contrat de qualification pour devenir mécanicien avant de mettre un terme à sa formation juste à la fin ; il est intégré en tant qu'opérateur. Tous, avec leurs compétences mécaniques, se retrouvent à « *conduire les machines* ». L'entreprise veut disposer d'opérateurs très bien dotés en connaissances mécaniques. La politique managériale n'échappe pas aux salarié-e-s, au fait de cette tendance commune à de nombreux secteurs du marché du travail :

> « *R. : Il faut avoir les études. Il faut avoir les diplômes* […], *parce que là tout de suite on n'y pense pas parce que c'est vrai que* […]*… Moi je suis sorti, avec un BEP. Tu pouvais faire ce que tu voulais avec un BEP. Maintenant pour être technicien de maintenance... Moi j'ai passé un Bac Pro* [pendant la lutte] *dans l'optique professionnelle, pour être mécanicien. Maintenant mécanicien, tu regardes maintenant sur les offres d'emploi, c'est bac +2. Même moi en passant un bac je suis encore à la traîne. Parce que c'est Bac +2, Bac +3. Parce qu'ils se sont aperçus qu'il y a beaucoup de chômeur, mais des chômeurs diplômés*
>
> *F.B. : C'est que les gens sont surqualifiés ?*
>
> *R. : Ils sont diplômés les gens. Donc ils prennent les gens, avant c'était un BEP, maintenant c'est Bac +2. Il y en a, il commence BAC +3 pour devenir mécanicien. Qu'est ce qu'ils font ceux qui ont un Bac ou un BEP ? Moi je regardais, j'envoyais des CV, ils me répondent pas. Pourtant j'ai l'expérience au niveau pratique, mais eux, ils cherchent un Bac + 2, donc dès qu'ils voient Bac, t'es coincé* » [Robert]

Robert témoigne d'une situation générale. Le diplôme structure de manière déterminante le marché de l'emploi des ouvrier-ère-s. Des personnes pouvant prétendre à « *conduire les machines* » sans avoir le BAC, se trouvent dans des situations de chômage de longue durée ou de précarité permanente. Les postes qui leur étaient auparavant destinés sont comblés par des diplômé-e-s. Robert a connu cette situation et fait de la qualification une nécessité pour lui, comme pour ses enfants.

Les opérateurs surqualifiés, uniquement des hommes à Fralib, marquent l'importance de la technique dans la hiérarchisation et du préjugé masculin à son égard. L'entrée dans l'usine est une stabilisation pour eux, mais cette donnée ne considère que les personnes restées dans la lutte à partir de 2010 ; cela ne prend pas en compte d'autres types de trajectoires disparues auparavant. Dans la plupart des cas, les travailleurs acceptent un poste de moindre prestige avec la promesse d'une évolution de carrière vers la mécanique. Beaucoup se retrouvent bloqués à leur poste :

> « *J'ai demandé à être OM3, ils n'ont jamais voulu. J'ai demandé à être mécano, ils n'ont jamais voulu* […]. *A l'origine mes études c'est ça. Moi je suis automaticien. J'ai CAP, BEP électrotechnique et Bac Pro « Maintenance des Systèmes Automatisés »* […]. *Lors de mon entretien,* […], *elle me dit : « pourquoi vous voulez entrer ici » ; « pour devenir mécano » ; « ben écoutez, pour l'instant vous allez être opérateur et à terme vous passerez mécano » ; « bon ça va, pas de soucis ». Je ne suis jamais passé mécano* » [Jonas]

Jonas est confronté à un plafond de verre. Après plus de dix années de carrière dans l'usine, il n'a jamais pu accéder au poste promis à son embauche. Son évolution est « transversale » à la hiérarchie mécanique. Il obtient des qualifications pour progresser sur la grille des salaires, en passant d'Om1 à Opérateur Polyvalent. Dans le travail, il ne s'agit pas d'un approfondissement de son champ d'intervention sur une machine précise par lequel il mettrait à contribution ses compétences, mais de la diversification de son parc machines sur lesquelles il est habilité à exercer des opérations similaires. A cela, il ajoute des formations en Hygiène, Sécurité et Environnement (HSE), orientation qui l'amène à quitter les machines en 2014, pour un poste administratif dans la nouvelle coopérative. Dans l'atelier, il n'obtient jamais le statut auquel il aspirait.

La multiplication de cette situation est une source de frustration dans l'atelier. Les récits de cette période et les débats sur la future coopérative, montrent la volonté des travailleurs concernés de ne pas rester « *bloqués* » dans les postes du bas de l'échelle. Le management de l'entreprise est clairement impliqué dans la création de cette frustration. Comme je le montre plus tard dans la relation mécanicien/opérateur-rice, l'entreprise a un intérêt dans l'utilisation de personnes surqualifiées. D'après les leaders syndicaux, la direction passe outre les avertissements qui lui sont faits. La frustration aboutit finalement à la mobilisation :

> *« A partir de là, tous ces jeunes-là, donc à un moment donné, ils voyaient les choses évoluer. Ils les renvoyaient à l'école pour passer les coefficients. Les mecs ils étaient bardés de diplôme, donc ils ont dit : « ça va, ça suffit ». C'est eux qui ont poussé. Le premier gros conflit après 98 c'est en grande partie, bon ça a démarré avec les négociations sur les salaires, mais c'est surtout, tous ces nouveaux arrivants qui ... « et oh, quand c'est quand qu'on est reconnu ? »* ». [Ernesto]

Ces profils surqualifiés sont appelés les « *jeunes* ». Un qualificatif aux frontières parfois floues – il existe des jeunes opérateur-rice-s non-qualifié-e-s également –, qui évoque une distinction dans l'atelier. L'absence de recouvrement total des « *petites mains* » par les « *opérateurs* », met en présence deux catégories aux caractéristiques sociales différentes : genre, milieu d'origine, âge, formation, etc. Ces différences se matérialisent dans l'atelier sous la forme d'une différence de pratiques culturelles :

> « *Il y avait plus de femmes* [à l'époque]. *Là il y a plus de jeunes. Les jeunes remplacent les femmes* […]. *On va dire qu'une femme ça travaille plus qu'un homme. Une femme, elle est plus efficace. Manuellement une femme est plus efficace que nous, parce que je ne sais pas, elles ont plus de dextérité. Et c'est vrai que de travailler avec des jeunes, il y a plus de je-m'en-foutiste. Tu sens que c'est « on verra plus tard ». Alors que la femme elle est plus minutieuse dans ce qu'elle va faire, elle va essayer d'accomplir sa tâche jusqu'à la fin, s'assurer que tout est bien fait. Alors qu'un jeune il n'a pas cette attitude-là. C'est pas pour ça que le boulot il n'est pas fait. C'est différent* […]. *C'est par rapport aux nouvelles générations qui viennent actuellement, par rapport aux politiques, aux modernisations des machines. C'est vrai que maintenant les machines, tu fais qu'un approvisionnement alors qu'avant les femmes, tu reviens dix années en arrière, tu t'aperçois que les gens travaillent plus, mais c'est plus un travail manuel maintenant tout est automatisé* » [Fabien]

De sa position « *extérieure* » à la catégorie « *opérateur* » – il est mécanicien –, et au travers de son observation du processus d'automatisation, **Fabien** livre une analyse de la construction des différences dans le temps. Au-delà des facilités de la naturalisation des comportements genrés, il lie le processus aux transformations des moyens de production. Le rapport à la machine est décrit comme un vecteur déterminant de la séparation des travailleur-se-s en catégories[10].

L'automatisation redéfinit profondément le poste des « *opérateurs* ». Le terme générique masque des différences internes qui prennent les formes de catégories salariales informelles. La transformation des machines a renforcé la domination de genre au sein même de cette catégorie, en introduisant une population masculine destinée à faire carrière, et introduit l'importance du diplôme dans des métiers ne nécessitant pas de qualification.

3.3 Les deux écoles de la mécanique

Ce qui est observable chez les « *opérateurs* » l'est également au poste de mécanicien. L'automatisation transforme les relations sociales au sein de cette division du travail. Ici, la modification des machines s'est accompagnée d'une rupture dans les processus de formation. Deux trajectoires sont mises en concurrence au travers d'un critère « d'efficience machine », celle de l'apprentissage à l'école et celle de l'expérience dans l'atelier.

Les mécaniciens sont sollicités dans la mise en place de l'automatisation. Que ce soit dans l'usine du Havre, ou dans celle de Gémenos, les ingénieur-e-s extérieur-e-s en charge de transformer les machines, font appel à leurs compétences et à leurs pratiques pour élaborer les

10 Pour le reste de l'analyse, j'utiliserais le terme « *opérateur* » entre guillemet, au singulier ou au pluriel, toujours au masculin, pour désigner la *catégorie* de travailleur-se-s créée ou mise en évidence avec l'automatisation. J'utiliserai par ailleurs opérateur-rice, au singulier ou au pluriel, pour faire référence aux individus qui y appartiennent. L'importance de la distinction de genre dans le processus historique de construction de la catégorie incite à faire cet effort. Par ailleurs, « opérateur surqualifié » est toujours au masculin, parce qu'il s'agit d'une catégorie entièrement masculine dans l'ordre mécanique, tout comme les « mécaniciens ». Cela ne prend pas en compte les opérateur-rice-s surqualifié-e-s pouvant disposer d'un autre bagage, mais dont les compétences ne sont pas mises en avant sur la ligne. Par exemple, Kaïna a fait de la psychologie, et une formation de secrétaire de direction. Ces formations-là n'ont pas d'impact structurel dans la hiérarchie de l'atelier. « *Petites mains* » est aussi entre guillemet car il s'agit d'une catégorie structurante, qui ne tient pas compte des différences internes.

nouveaux dispositifs techniques. Le jeu intéresse les mécaniciens impliqués dans les phases d'élaboration, d'expérimentation et d'ajustement sur les sites. Alors que les « *petites mains* » parlent du caractère subi de l'automatisation, l'expérience est différente dans le domaine de la mécanique. La mise en route, notamment, entraîne des périodes d'adaptation qui mobilisent des ressources pratiques, un sens du bricolage, et des compétences analytiques. Quand les « *opérateurs* » subissent les pannes, les mécaniciens quant à eux, vivent les problèmes à la manière de défis.

La transformation est en revanche bien visible dans la modification des trajectoires individuelles des nouveaux mécaniciens, dont les points communs délimitent une tendance générale dans l'entreprise. Les plus âgés sont essentiellement formés à l'école de l'atelier. Ils sont entrés au plus bas de l'échelle, c'est-à-dire souvent en tant que « *petites mains* », avant de se former progressivement à la mécanique des machines puis à l'automatisation. Ils ne disposent pas de qualifications reconnues autre que celles pratiques, à la différence des nouvelles générations, titulaires d'un diplôme, d'un BTS, d'un Bac Pro, ou de formations Bac +2 pour certains. Dans ces cas, l'apprentissage y est d'abord théorique et général, modulable au besoin du plus grand nombre d'entreprises. Le passage par une formation pratique demeure obligatoire dans un premier temps pour s'adapter aux spécificités technologiques des machines, ce qui est le cas de beaucoup d'ateliers, et non à une spécificité de Fralib. A partir du milieu des années 1990, la durée de l'intégration est drastiquement raccourcie en comparaison des années passées par les mécaniciens les plus anciens.

La trajectoire de Laurent, mécanicien, est caractéristique d'un dispositif en début de mutation qui demeure encore significativement marqué par l'importance de l'atelier dans l'intégration. Bien que relativement jeune, il est un des derniers à avoir connu une évolution « *à l'ancienne* » dans sa progression. Il entre en tant qu'opérateur où il est patronné par un salarié plus âgé. Pour mémoire, Laurent découvre lorsqu'il entre dans l'usine qu'un de ses cousins, mécanicien et de beaucoup son aîné, travaille également à Fralib. S'ils masquent leur lien pendant un long moment, du fait des mauvais rapports de ce dernier avec la hiérarchie, il reste que son parent favorise son évolution :

> « *Ils m'ont mis sur la ligne A, les T-pack. Ils m'ont mis en doublon avec un ancien mécanicien en fait, et c'est lui qui m'a fait voir le fonctionnement, qui m'a fait voir les différents groupes, ce qu'il fallait faire quand ça fonctionnait pas, l'assemblement des pièces, le fonctionnement, les coupes, et donc du coup, j'ai appris* […]. *Voilà, j'ai appris énormément de choses parce que eux, ils savaient : « lui tu fais gaffe, untel, untel et*

> *untel ». Du fait, je savais qui il fallait que je vois, à qui il fallait que je parle de telle et telle chose et à qui il fallait faire gaffe. Et du coup, j'ai toujours eu en fin de compte, ce mode de fonctionnement là quoi…* » [Laurent]

L'intégration des mécaniciens ne comporte pas seulement la dimension technique. Elle intègre également une dimension relationnelle et une compréhension des relations sociales. La promotion interne dans l'école de l'atelier tient autant de la capacité individuelle à se frayer un chemin dans les relations de pouvoir que des compétences réelles en mécanique. L'aspirant apprend à se positionner vis-à-vis des autres, avec une certaine déférence envers le responsable de l'apprentissage. Ce dispositif d'intégration est entièrement bouleversé dans les années 1990, de pair avec les méthodes d'embauche évoquées plus haut.

Manuel a une trajectoire particulière dans l'atelier, liée à la période charnière à laquelle il arrive. Il entre dans l'usine en apprentissage pour devenir mécanicien. Son rapport à la formation a ceci de commun avec les mécaniciens en poste, qu'il témoigne d'une désaffection pour l'aspect théorique et le formalisme des cours. Il quitte l'école sans le moindre diplôme, à la recherche de petits boulots lui garantissant une autonomie financière. Avant d'intégrer Fralib, il est gardien d'un parking. C'est la possibilité d'apprendre en situation, hors des murs des classes, tout en étant rémunéré, qui le convainc de faire la formation. Manuel a le profil classique des mécaniciens en poste à l'époque. Il arrive au milieu des années 1990 et vit d'abord en accéléré ce que les plus âgés ont expérimenté sur plusieurs années, à savoir l'évolution d'opérateur vers la mécanique :

> « *Au début tu es opérateur niveau 1* […]. *Pour passer niveau deux faut savoir régler un petit truc* […] *en plus que l'opérateur normal. Et niveau trois etc., tu augmentais* » [Manuel]

Manuel n'est pas coopté par les autres travailleur-se-s lorsqu'il arrive : il vient avec une nouvelle politique d'embauche extérieure à la culture de l'atelier. Il doit se confronter aux relations sociales internes et aux relations de pouvoir, mais aussi composer avec les appréhensions d'une catégorie professionnelle qui observe les transformations opérées par la direction. Il y a, lorsqu'il arrive dans l'usine, une méfiance envers les politiques managériales et la crainte pour un statut de mécanicien qui semble menacé. Une situation qu'un novice ignore bien souvent.

Son arrivée correspond à une période charnière dans la transformation des modalités d'embauche et de promotion à la mécanique. Sa formation est unilatéralement stoppée par la direction à quelques semaines de la validation. En compensation, et sous la pression du syndicat, elle lui propose un poste en CDI en tant qu'opérateur machine, qu'il accepte pour ses conditions salariales. Manuel devient donc un opérateur surqualifié mais sans diplôme, à l'intersection des « *jeunes* » bloqués au poste d' « *opérateur* » évoqués plus haut, et des mécaniciens plus âgés formés dans l'atelier. Il doit sa promotion en tant que mécanicien à une opportunité saisie quelques années plus tard. Il observe la transformation entre les nouveaux mécaniciens et les plus anciens :

> « *J'ai vu des mecs avec des bacs tout ça, quand tu leur montre des trucs tu leur dis, « comment tu testes un distributeur »? Ah putain, non, ils savent le truc de l'école. Sur schéma il va te montrer. Mais sur le terrain comment tu fais ? Comment tu fais pour savoir que c'est lui ? Comment tu fais pour le dépanner pour qu'il tire un peu plus ? Les mecs ils ne savent pas parce qu'ils leur apprennent pas ça. Parce qu'après c'est les combines que tu as. Des fois tu mets un coup de bombe dégrippant dans un distributeur. Tu sais parce qu'il y a des tiroirs dedans qui ne glissent pas bien. Tu vas mettre un petit coup de bombe, mais c'est jute pour dépanner. C'est normal qu'on ne te le montre pas à l'école puisqu'il faut pas le faire, mais ici en production, des fois, pour te dépanner, tu le fais, le temps que tu ailles chercher. Parce que des fois il faut le commander, il sera là que demain. Tu ne vas pas arrêter la machine un jour. Si tu écoutes les mecs de l'école tu arrêtes la machine tant que y'a pas la pièce, alors que toi tu vas te démerder, mécano de ligne, à le faire tirer le distributeur, jusqu'à la fin de vie, le temps que tu puisses l'avoir pour le changer* » [Manuel]

Son discours est proche de celui des mécaniciens les plus âgés. L'expérience est une dimension importante qui ne peut s'acquérir dans les salles de l'école. Il évoque le bricolage, l'art de s'adapter aux contraintes pour résoudre les problèmes *en pratique*. De fait, les mécaniciens les plus âgés disposent de compétences dans ce domaine qui correspondent plus aux impératifs de production que celles acquises par les plus jeunes.

Dans l'atelier, les différences de trajectoire se transforment en compétition entre les savoirs. L'arrivée de compétences formellement reconnues par un diplôme, c'est-à-dire pour lesquelles il est possible d'attribuer une équivalence dans la société, et de la rapporter à un échelon social avec le prestige associé, met à mal les salariés formés par la pratique. Manuel toujours, qui est dans une situation précaire d'entre-deux systèmes, tente de revaloriser les seconds :

> « *D'ailleurs quand je t'ai parlé du diplôme qu'on a passé, qu'ils ont passé les autres, c'était ton expérience pro équivaut à ce diplôme. C'est pour ça que les autres ils disent, « ouais moi j'ai le bac, mais lui il n'a pas le bac ». Ouais mais son expérience professionnelle équivaut à ton bac, voire mieux, parce que c'est vraiment sur ces machines. Donc tu ne peux pas le dépasser même avec ton BAC* […] » [Manuel]

Les discours des travailleur-se-s sont marqués par une rhétorique de comparaison. La formation des mécaniciens est à l'intersection de deux échelles de valeurs concurrentes. La première est celle de la hiérarchie « mécanique » qui se construit sur l'expérience. La seconde est celle de la hiérarchie théorique, s'appuyant sur des stratifications sociales liées aux diplômes, et qui privilégie les connaissances sanctionnées à l'école, associé à des savoirs transversaux telle que la maîtrise du français. La comparaison entre deux types de compétences n'est pas possible en termes de pratique. C'est en termes de statistique qu'elle est effectuée.

Pour la hiérarchie, la compétence d'un mécanicien est déterminée par l'efficience des machines, c'est-à-dire le temps de fonctionnement effectif rapporté à la durée d'un quart. L'efficience est un indice de performance privilégié dans les productions en flux tendu. Plus une machine est fiable, plus l'entreprise peut ajuster la production au plus près de la demande, limitant les stocks et les coûts comptables associés. Ce qui s'exprime en termes économiques, se traduit en termes mécaniques dans l'atelier, et la pression d'un côté, trouve son pendant de l'autre dans des chiffres statistiques érigés en critère d'évaluation des mécaniciens. L'efficience est exprimée en pourcentage et donc sous la forme d'un chiffre, ce qui lui confère implicitement un statut de critère objectif de jugement. Plus la valeur est élevée, plus le mécanicien a réussi à faire fonctionner sa machine, ce qui témoigne de sa compétence. Dès lors, le travail est délimité par des informations statistiques comparables entre elles, mais qui s'avèrent éloignées de la réalité ou manipulables.

Comme les opérateur-rice-s, les mécaniciens doivent remplir des quotas. La direction sanctionne l'efficacité sur les lignes par quart. Elle fixe des pourcentages qui conditionnent en partie l'obtention ou non de la prime de fin d'année. L'autre partie ouvrant la porte à la rémunération se joue lors de l'entretien annuel et individuel avec la hiérarchie[11]. Le supérieur compare les résultats avec les autres quarts, instaurant une concurrence. L'objectif pour les travailleurs n'est plus seulement le taux, mais le fait de faire mieux que les autres, ou dans la version perverse, que les autres fassent moins bien :

> « *On était trois équipes. Tu avais une équipe qui tournait à 120-130%* [...] *et les deux autres équipes, moi et les mécanos, on devait être à 60, 65%. Parce que nous à chaque fois qu'on arrivait,* [le mécanicien de l'autre quart] *réparait des trucs, mais à la fin de son quart il l'enlevait. Il défaisait les réglages. Donc toi tu arrivais, tu perdais une heure...* […] *Tu arrivais, tu regardais le compteur de la machine, « c'est pas possible elle ne s'est pas arrêtée la machine dans son quart ». Toi tu arrivais, tu n'arrivais pas à sortir un sachet. Tu dis, « c'est pas possible »* » [Manuel]

Manuel a subi la compétition. Face aux chiffres et à la réputation d'un mécanicien, il se retrouve, lui et son quart, avec des efficiences bien inférieures. D'après les récits, ces statistiques sont facilement manipulables et s'avèrent de faibles critères pour juger, mais les objectifs de l'entreprise prévalent sur toute autre considération dans les rapports avec la hiérarchie, ce qui donne à la statistique un rôle important de médiation, usé au gré des rapports de force.

A la différence de l'exemple de Manuel, le cas de Laurent montre l'instrumentalisation de l'efficience pour contester la hiérarchie. Roth [2002], rappelle que la maîtrise technique peut entrer en opposition avec le pouvoir formel dans l'atelier. L'existence d'une statistique prouvant les performances est donc à la fois source de contrôle et vecteur de contre-pouvoirs :

> « *J'ai pu le voir que ça soit ici ou que ça soit chez mon père, quand tu es bon, tu le sais. Donc* [...] *quand tu vois des trucs qui sont injustes, t'ouvres ta gueule* […], *ça ne plaît pas* [...]. *Un mec pas bon* [...], *pour avoir ses augmentations, il va faire le petit chien. Il va aller voir le chef, être près du chef, il va lui sourire. Quand il va voir des trucs de untel, untel, « ouais, j'ai vu untel qui a fait ça ». Ou quand il prend le quart suivant, « putain voilà, à chaque fois que je me pointe, c'est le bordel, la machine dégueulasse ». Il ne*

11 Les N.A.O., Négociations Annuelles Obligatoires

branle rien. Moi je regarde le chef, j'ai fait ça tac, tac, tac, ça fonctionne bien, j'ai fait 95% d'efficience, l'autre il a fait 70, et en fin de compte, ces gens-là ils se valorisent comme ça. C'est plus facile de manipuler une personne qui est comme ça qu'un type qui travaille bien, qui est sûr de ce qu'il fait, et qui est sûr de ce qu'il va te dire. Mais sauf qu'il va t'envoyer chier. Parce qu'il est sûr, mais ça, ça ne plaît pas. Et du fait que ça plaise pas, et ben on te bloque en bas. Mais on va pas faire en sorte qu'on te vire ». [Laurent]

Au final, la contestation condamne les réfractaires à la marginalisation. La reconnaissance dans l'atelier est en grande partie corrélée à la qualité de la relation avec le supérieur [Annie Thébaud-Mony, 2007]. La compétence est reléguée en arrière-plan et l'efficience sert d'outil permettant aux mécaniciens les plus habiles à le manipuler, de renforcer leur position vis-à-vis de la hiérarchie. La statistique donne plus de force aux asymétries entre les individus.

Pour Laurent, mécanicien formé auprès des « *anciens* » dans l'atelier, la règle exploite au maximum les compétences des salarié-e-s tout en bloquant leur reconnaissance salariale, ou la promotion hiérarchique (chef d'équipe ou chef de quart notamment). Pour lui c'est un fait intentionnel du management permettant d'avoir des personnes redevables au niveau de la hiérarchie formelle, et des personnes compétentes pour faire tourner les machines :

« *Si j'étais à la place d'un patron, ceux qui sont très bons, je les laisserais en bas. Parce que si tu fais en sorte que ceux qui sont très bons ils montent, et que tu laisses ceux qui sont moins bon en bas, comment tu veux que ton entreprise tourne?* » [Laurent]

La porte de sortie pour les mécaniciens de ligne est latérale. Dès lors que la chaîne hiérarchique est bloquée, il n'existe que la catégorie des mécaniciens préventifs pour s'extraire des contraintes de la production en flux tendus.

L'automatisation impacte les mécaniciens et les représentations associées au métier. Là aussi, l'innovation technique crée une distinction entre un « avant » et un « après » symbolisée par deux catégories sociales définies par les modalités de formation. Entre elles, se joue une confrontation de valeurs, dans le métier mais aussi dans la gestion des relations sociales. Cette distinction prend les traits d'une différence d'âge, opposant les « *jeunes* » aux « *anciens* ».

Au final, l'étude de la chaîne montre que l'automatisation a transformé les définitions des postes, notamment avec une instrumentalisation croissante du travail, et une normalisation des activités. Ces modifications s'accompagnent en outre de l'introduction de segmentations internes informelles. La technique introduit des différences entre des salarié-e-s construites sur des échelles de valeurs sociales concurrentes et introduisant de nouvelles hiérarchies, tels que le genre et le capital scolaire. Mais ce que montre également l'étude de la chaîne, c'est que les catégories de salariés produites par l'ancienne organisation de la production, ne sont pas éradiquées, mais mises en compétition avec les nouveaux personnels.

4 La concurrence interne et l'individualisme

Au centre de l'atelier, opérateur-rice-s et mécaniciens de ligne travaillent ensemble au sein de la production. Ce qui précède montre la transformation des postes liée à l'automatisation, modifiant en conséquence les rapports entre les deux catégories de salarié-e-s. Les « *petits mains* » disposaient d'un respect – relatif et genré – de la part des mécaniciens. Les relations de travail étaient codifiées, les zones de compétence de chacun-e décrites comme précisément délimitées, ménageant les susceptibilités réciproques. Mais le remplacement massif de la main d'œuvre allant de pair avec l'automatisation, bouleverse les équilibres. Les « *petites mains* » sont remplacées par les « *opérateurs* » et les anciens mécaniciens précarisés par les nouvelles compétences.

La multiplication des distinctions dans la masse salariale engendre un système de concurrence interne généralisé, tel que l'avait décrit Burawoy [1979]. Au travers d'une étude du cas des « *opérateurs-mécaniciens* », j'essaie de montrer que la construction de catégories à l'intersection de la division du travail, et de rapports de dominations tels que le genre et le capital scolaire, ne présume pas d'une hiérarchie générale. A l'inverse, cette catégorie opère comme une menace et produit un état de tension par la mise en concurrence des distinctions qui menace en permanence l'ordre et la hiérarchie dans l'atelier, ce qui est particulièrement visible avec l'épisode déjà mentionné de la dégradation de mécaniciens en « *opérateur* » à la fin des années 2000. A partir de cette étude, j'essaie de restituer les discours sur l'individualisme des comportements dans l'usine et de montrer comment ils sont principalement les produits de leurs contextes d'élocution. Je conclue sur la nécessité de

prendre en compte les catégories construites suivant la division du travail et les rapports de domination pour rendre compte des réceptions subjectives des travailleur-se-s aux politiques managériales de l'individu.

4.1 L'« opérateur-mécanicien »

L'« *opérateur-mécanicien* » est une catégorie souvent évoquée dans l'usine, qui n'est pourtant pas formelle. C'est avant tout un discours de menace qui se construit sur la frustration d' « *opérateurs* » surqualifiés d'un côté, la remise en cause de différenciations entre métiers dans ce qui est analysé, notamment par le syndicat, comme une tentative de rationalisation de la production et de dégradation des conditions de travail, et enfin des pratiques managériales de mise en concurrence de deux catégories. Avant d'analyser le discours sur l'« *opérateur- mécanicien* » et ce qu'il révèle sur les relations sociales dans l'atelier, je mets en évidence les enjeux identifiés par les travailleur-se-s sur la relation entre les deux catégories.

Jonas est un opérateur disposant du bagage théorique de mécanicien, poste auquel il n'a jamais pu accéder. Il a développé sa carrière de manière transversale, se tournant vers des formations de sécurité, puis accentuant ce virage au cours de la lutte, au terme de laquelle il devient responsable Hygiène, Sécurité, Environnement [HSE] dans la coopérative qui naît en 2014. Au fait des règlements intérieurs, il rappelle qu'il n'y a théoriquement aucune subordination entre un mécanicien et un-e opérateur-rice :

> « *Normalement il ne doit pas y en avoir* [de hiérarchie]. *Mais je pense sincèrement que les mécanos se sentent plus importants que les opérateurs. On m'en a fait la remarque plusieurs fois. C'est-à-dire que quand je travaillais sur la Constanta, le gars il était en train de régler un truc et je l'ai regardé. Je lui ai dit « putain pourquoi je t'appelle à chaque fois* […], *faut deux clés et tout. Tu veux pas m'apprendre à régler ?». « T'es mécano toi ? ». Je fais « bah non, je suis opérateur mais c'est pour te… ». « Non, non, t'es pas mécano, je vais pas t'apprendre un truc de mécano, t'es qu'un opérateur ». T'es qu'un opérateur* » [Jonas]

La subordination est sanctionnée par la hiérarchie formelle. La grille des salaires alimente les distinctions symboliques : les « *opérateurs* » ont les coefficients les plus bas, les mécaniciens les coefficients intermédiaires avant ceux des bureaux. La différence est construite sur un privilège accordé à un certain type de rapport à la machine.

Le savoir comporte, dans les limites précises de la machine, une dimension incrémentale ; le mécanicien doit se former de longs mois, que ce soit en théorie pour les plus jeunes, ou dans la pratique pour les plus âgés, le temps d'accumuler les connaissances techniques et pratiques nécessaires à l'efficacité. L'investissement personnel nécessaire est mis en avant pour justifier les écarts. Les trajectoires individuelles récusent cependant cette séparation. De nombreux opérateurs jeunes disposent aussi de savoirs mécaniques plus étendus que celles mises en œuvre à leur poste et prétendent à savoir manipuler les machines aussi bien que les mécaniciens. Par ailleurs, les anciens ont appris en commençant en tant qu'opérateur dans l'usine, mais les plus jeunes sont entrés à ces postes directement après les diplômes. Ils ne peuvent se targuer de reconnaître, par exemple, les bruits des machines qui indiquent la nature des pannes, savoir dont disposent les opérateur-rice-s après des années de pratiques.

La hiérarchie mécanique est une construction ne reconnaissant une capacité technique qu'aux mécaniciens en invisibilisant volontairement l'ensemble des savoirs des opérateur-rice-s. Le passage des « *petites mains* » à « *l'opérateur* » a fortement contribué à cette distinction. Ce phénomène est sanctionné par le rôle privilégié dans le lien des supérieurs à l'atelier :

> « *Parce que technicien,* [c'est] *pas qu'il commandait les opérateurs mais il commandait son îlot. Tu vois c'est pour ça que moi des fois j'allais aider les opérateurs. Tu organise un peu la responsabilité de ta ligne. Quand ça ne marche pas, on va venir à toi, pas l'opérateur. C'est le mécano le responsable. Pourquoi elle n'a pas marché ? Parce que la machine à un souci. Après si tu dis que la machine elle n'a rien, peut être après ils iront voir les opérateurs. Mais au début ils vont te voir toi. Donc tu as un peu cette pression-là quoi* » [Manuel]

L'explication de Manuel sur la création d'une subordination repose sur le prolongement de la hiérarchie formelle dans la hiérarchie mécanique. Les supérieurs reportent la responsabilité sur les mécaniciens qui s'imposent vis-à-vis des opérateurs par les compétences techniques. Une responsabilité que les opérateur-rice-s estiment avoir subi-e plutôt que d'en avoir été exemptée. Arlette, opératrice depuis les années 1970, revendique ses connaissances en technique de base :

« *On était laissé à l'abandon en tant qu'opérateur, donc je sais gérer les pannes, démonter les blocs, mais les grosses pannes...* » [Arlette]

Arlette s'exprime ici dans un débat sur la future coopérative qui a lieu à l'automne 2013, avant la fin de la lutte. Elle y conteste le positionnement de la frontière avec le poste de mécanicien, et affirme ses propres compétences. Elle revendique le rôle essentiel des opérateur-rice-s dans la production et la responsabilité qui pèse sur elles/eux. Odile, opératrice, en vient à contester la seule marque formelle de la hiérarchie à savoir la différence des salaires :

« *Mais moi je ne vois pas pour quelle raison, je suis opératrice, que le mécano il gagne plus que moi. Ah non, ça pas question. Ah ça, je vais me battre. Ah ça pas question* […]. *On est tous des maillons d'une chaîne... voilà* » [Odile]

Cela revient à mettre en évidence le savoir volontairement invisibilisé par la direction, et nié par les mécaniciens. La maîtrise technique est érigée en terrain de lutte entre les deux catégories salariale :

« *Et quand il nous montrait des réglages, le professeur, il fallait qu'il demande au mécano quel réglage nous on pouvait faire. Les mécanos, eux ils avaient peur pour leur poste. Tu as toujours eu la crainte du mécano, qu'on fasse sauter son poste, qu'on mette des opérateurs mécanos, parce qu'ils ont jamais voulu ça. Mécano c'est un boulot, opérateur c'est un autre. Donc ils voulaient pas trop lâcher le réglage et ils avaient peur aussi que nous, en trop touchant, qu'on dérègle les machines. Sur ça ils avaient peut-être pas trop tors tu vois. Donc on était un peu bloqué parce que je me rappelle, sur les Constantas on avait deux molettes* […]. *Pour être Om3, il t'apprenait à toucher cette molette, et quand les mécanos, les anciens* [...], *ils te voyaient toucher, ils venaient, ils te prenaient la clef à molette, clac, ils bloquaient la molette* [...] *pour plus que tu la touches. Nous on disait, « oh je touche parce que le papier il bouge » ! « Non, non, non, vous ne touchez pas à ça* » [Manuel]

Le témoignage de Manuel, mécanicien, toujours dans sa position spécifique de salarié étant passé par les deux catégories à une époque charnière de l'automatisation, montre que les mécaniciens et les « opérateurs », en théorie deux métiers différents, sont en réalité mis en compétition par la direction. Les catégories salariales créées par la division du travail s'avèrent poreuses, notamment avec la surqualification d'un certain nombre d'opérateurs diplômés. Il semble d'ailleurs que la direction œuvre à maintenir cette menace d'uniformisation : l'opérateur-mécanicien, le salarié capable de faire le travail de mécanicien avec un statut d'opérateur.

Un épisode illustre cette mise en compétition et les conséquences sur les comportements des travailleurs. A la fin des années 2000, la direction entreprend d'évaluer les compétences du personnel mécanique par un test et de dégrader les moins bien classés au rang d'opérateur. Elle autorise également les opérateur-rice-s à y prendre part et met en concurrence les mécaniciens et les opérateurs surdiplômés. Cela implique que les éventuelles promotions de ces derniers passent par le déclassement des premiers. D'après les mécaniciens, le test favorise les savoirs d'école et donc principalement les opérateurs surqualifiés :

> « *Les trucs qu'ils nous ont fait, c'était plus des trucs d'école. On s'était même dit, putain à la limite, les mecs* [les opérateurs diplômés] *que l'on mettait sur ça ils vont se gaver. Parce que c'était théorique, c'était que des trucs écrits. Les plaques signalétiques ça veut dire ça, ça veut dire ça. Tu vois?* » [Manuel]

Pour contester cette pratique, le syndicat appelle au boycott de la procédure, une résistance qui ne peut être efficace que si tous les salariés concernés y répondent favorablement. La participation d'une part, même minoritaire, pénalise l'ensemble des absents. Au finale tous les mécaniciens et l'essentiel des opérateurs surdiplômés y participent :

> « *Voilà, tout le monde ne devait pas le faire... mais les opérateurs aux dents longues, ils voulaient le faire. C'était leur opportunité dans la vie. Ça fait des années qu'ils réclament d'être mécanos. Comment il va aller voir le directeur, il va dire « non je ne le fais ». Le directeur il dit « attends, ça fait des années que tu veux être mécano, on te propose une opportunité, tu ne veux pas le faire » ! Donc admettant cette embrouille-là, on savait que les opérateurs ils allaient y aller, donc nous on était obligé d'y aller* » [Manuel]

Le témoignage de Manuel, qui a dû se soumettre à l'exercice, laisse apparaître un point vue où se mêlent l'opportunisme des opérateurs et l'instrumentalisation de la direction. Son analyse des comportements met en évidence les facteurs structurels suscitant la tension. Il décrit deux pôles situés de part et d'autre de la catégorisation des salarié-e-s. L'usage péjoratif du qualificatif de « *dents longues* » malgré l'attitude compréhensive qu'il développe, montre la difficulté pour les salariés, pris dans le contexte matériel du test, à objectiver la situation. Manuel est menacé dans son poste et dans la reconnaissance individuelle qu'il y trouve. Malgré cela, il développe une analyse compréhensive, des attitudes respectives. C'est une des clés pour cartographier les relations au sein de l'atelier sans les réduire à l'individualisme et à la compétition.

L'individualisme est souvent utilisé par les salarié-e-s pour expliquer les comportements des collègues, empruntant par-là à des discours plus généraux sur l'état de la société néo-libérale. C'est le cas de Nelson, quand il doit rendre compte de la participation au test et de l'échec total de l'appel au boycott :

> « *Tu vois ça, ça c'est un signe pour la direction. Soit disant l'unité des ouvriers au sein de l'usine la plus militante du groupe…* » [Nelson]

Nelson est un opérateur surdiplômé qui aspire à la mécanique. Il se remémore l'ambiance de compétition lors de l'examen. Lui-même refuse de participer au test. Il est le seul opérateur surqualifié à ne pas accepter un poste libéré par la rétrogradation d'un autre salarié ; il considère cela comme un principe d'unité et de solidarité de la « *classe ouvrière* », principe qu'il espérait trouver dans l'usine à la sortie de l'école, avant de déchanter. De son point de vue, la participation des autres salariés au test légitime les pratiques managériales. Seule la contestation générale et unitaire lui semble une réponse valable et les personnes prenants part au test légitiment les pratiques de la direction.

La compétition entre « *opérateurs* » et mécaniciens se construit sur l'existence d'un côté d'une catégorie informelle de travailleurs surqualifiés, et sur la mise en concurrence de l'autre des écoles de formations à la mécanique. Elle ouvre la voie à la remise en cause des frontières entre les rangs et les places dans l'atelier. Les politiques de management tel que le test des compétences internes organisent l'individualisation de la promotion, mais également sa rareté.

Au final, aucun « *opérateur* » surqualifié ne prend un poste de mécanicien. En revanche, trois mécaniciens sont dégradés. L'«*opérateur-mécanicien* » est un mythe qui agit comme une menace permanente de remises en cause des places dans l'atelier auprès des travailleur-se-s, et dont la seule échappatoire est individuel.

4.2 L'individualisme dans l'atelier

L'individualisme est souvent un discours sur le comportement des « *autres* », ou de « *certains* ». C'est un attribut de l'altérité suivant le rapport spécifique que les salarié-e-s entretiennent avec elle, dans le cadre de l'entreprise. Ce discours sur les « *autres* » doit donc se comprendre au sein du contexte à partir duquel il est exprimé, qui est celui de l'organisation de la production, de la division du travail et des politiques de management. L'individualisme est un discours construit dans l'atelier et doit être compris comme tel. C'est une rhétorique qui se développe au sein d'un cadre favorisant les segmentations (en temps et en espace) selon divers axes : la division du travail autant que les différences sociologiques (genre, âge, …). Tout discours étant une analyse de l'entour et en cohérence avec celui-ci, ceux tenus sur l'individualisme sont donc moins significatifs des comportements que de l'organisation des relations au sein de l'atelier.

Les entretiens montrent que les salarié-e-s n'ont qu'une vision quotidienne très partielle de la vie de l'usine, non par défaut de compréhension ou par aliénation intellectuelle, mais du fait de la fragmentation du processus de production : les quarts se croisent sans discuter, les postes sont distants, les tensions exacerbées, la compétition renforcée, ou encore la promotion liée aux relations individuelles avec la hiérarchie plutôt qu'à des procédures générales. Le discours sur l'individualisme utilisé par les travailleur-se-s généralise des analyses partielles, temporellement et spatialement, et fait des attitudes observées à un instant et un endroit précis, des caractéristiques naturelles comportementales de certains individus. Le mot « *certains* » utilisé pour désigner les individualistes, à l'instar de qualificatifs similaires, est un flou qui se retrouve dans de nombreux témoignages comme un comparatif négatif permettant à l'orateur de valoriser sa propre position. Les témoignages de deux mécaniciens, Manuel et Fabien, retranscrits ci-dessous, en sont des exemples parmi d'autres :

> « *Des fois Nelson il était occupé ou quoi, il était à l'entretien ou quoi, ben je lui mettais les boites dans sa machine, je lui faisais marcher sa machine. Il n'y a pas de soucis. Alors qu'il y a des mécanos, jamais ils le feront. Je suis mécano, j'ai pas à faire de la prod* » [Manuel]

Des comportements similaires sont évoqués entre salarié-e-s d'une même catégorie. Le récit de Fabien est semblable :

> « *Si l'opérateur il s'intéresse, je lui fais voir tout ce que je sais. Je ne suis pas comme certains, « ça c'est technicien, toi tu n'es qu'opérateur ». Parce que moi, vu le cursus scolaire que j'ai, je n'ai pas trop à la ramener parce que j'ai travaillé avec des opérateurs, ils avaient un niveau de qualification supérieur au mien. Donc même moi ça m'apprend* » [Fabien]

L'individualisme est un discours issu de l'usine. Il est produit dans les catégorisations établies par les politiques managériales. L'*individualisme* est un discours performatif. Ce n'est que parce que les salarié-e-s sont convaincu-e-s de ces comportements que l'appel au boycott du test d'évaluation des compétences des mécaniciens, ne peut fonctionner. Mais les témoignages de Fabien et Manuel, illustrent par exemple que les relations avec les quarts ne sont pas forcément conflictuelles ou compétitives, et qu'elles s'avèrent aussi marquées par la coopération et l'entraide.

Il est intéressant de noter que les mécaniciens, pourtant menacés, n'ont pas forcément une attitude critique envers les opérateurs ayant tenté leur chance. C'est le cas de George, un mécanicien chevronné, qui pourtant fait partie de ceux qui sont dégradés. Il estime normal que les opérateurs bloqués dans leur carrière malgré les promesses s'engouffrent dans les opportunités qui leur sont présentées : une mise à distance assez forte de la part d'une personne ayant subi le choc de la « *dégradation* », c'est-à-dire se retrouvant au bas de l'échelle comme le terme le laisse entendre. Cette relativisation peut se comprendre par la distance entre les faits et le moment où le témoignage est recueilli, et par une trajectoire individuelle qui le voit rétabli dans ses fonctions de mécanicien une année après les faits. C'est également parce que George intègre un troisième acteur dans sa compréhension de la situation, la direction :

> « *C'était fait exprès. Je pense qu'ils savaient déjà qu'ils allaient fermer l'entreprise, donc en faisant ça, ils essayaient de diviser le personnel* […]. *Avec certaines personnes, ça a marché* » [George]

L'apparition de la direction dans l'explication ne date peut être pas de la période des faits eux-mêmes, mais elle permet ici de requalifier les relations entre collègues. George parle à la fois de l'intervention de la direction et des effets de cette intervention sur les *autres*. L'atelier est donc également traversé par des contres-discours complexifiant les situations individuelles plutôt que généralisant des attitudes.

L'individualisme n'est donc pas une réalité inconditionnelle des comportements dans l'atelier. L'ethnographie montre l'existence de comportements résistant aux politiques managériales de concurrence générale des salarié-e-s. En revanche, la multiplication des catégories salariales, formelles selon la division du travail et informelles selon les rapports de domination, produit une individualisation du rapport des travailleur-se-s aux autres et à l'ensemble de l'environnement de travail.

4.3 Intersectionnalité des rapports sociaux dans l'atelier

L'étude de l'appel au boycott du test d'évaluation des compétences des mécaniciens, montre l'importance de produire une analyse mettant en évidence les catégorisations selon la division du travail et les rapports sociaux de domination. Dans ce cadre, l'intersectionnalité ouvre quelques outils importants pour penser l'enchevêtrement des rapports de domination et les conséquences sur les individus et les groupes.

Le test met en concurrence des situations différentes. Les opérateurs surdiplômés ont tout à gagner à y participer puisqu'ils sont maintenus à un poste depuis des années, malgré les promesses de la hiérarchie. Il y a pour eux une porte de sortie exceptionnelle, bien qu'elle s'avère au final plutôt fausse, puisque aucun d'entre eux n'accédera au poste de mécanicien. Quand à ne pas y participer, cela maintiendrait la situation dans laquelle ils se trouvent alors que la direction insiste fortement sur la porte qu'elle vient d'ouvrir. De l'autre côté, les

mécaniciens ont tout à perdre à ne pas y participer puisque la participation d'une seule personne les pénaliserait. Participer offre une chance de défendre son statut. Eux n'ont rien à gagner dans le test. Cet épisode met en compétition des travailleur-se-s dans des situations différentes : ils ne sont pas égaux face au test. Les uns peuvent tout perdre, les autres tout gagner.

Mais l'inégalité se construit ailleurs et l'échec du boycott en donne la mesure. Le boycott proposé par le syndicat, dans son énonciation, signifie en creux la primauté de la solidarité ouvrière contre la direction sur les autres dominations. Les opérateurs doivent se battre pour un statut quo qui les place dans une relation de subordination vis-à-vis des mécaniciens. Les individus mis en compétition ne sont pas sur un pied d'égalité au départ, notamment dans la reconnaissance et sur la grille des salaires. La proposition simple du boycott résume la situation à un affrontement « *ouvriers* »/« *direction* », deux catégories indistinctes qui masquent les disparités internes. Entre les catégories « *opérateurs* » et « *mécanicien* », il y a une relation de domination déterminante. Dès lors, la participation au test de la part des opérateurs est aussi interprétable comme un comportement individuel pour sortir d'une position subalterne, à défaut d'un traitement collectif de la situation. Participer à ce boycott revient à accepter la subordination ou du moins, que les problématiques des mécaniciens priment sur celles des opérateurs.

Le boycott dans cette formulation indistincte, s'il se veut un outil collectif contre la direction, s'avère paradoxalement une légitimation des politiques de hiérarchisation interne. En traitant la situation sous un angle binaire, la contestation peut certes aboutir à l'échec de la procédure, mais peut dans le même temps renforcer symboliquement des relations de subordination. Il n'est pas pour autant possible de renverser le qualificatif d'individualisme pour le faire reposer unilatéralement sur les mécaniciens. Je l'ai montré ci-dessus, ces derniers participent activement à la subordination parce qu'ils sont menacés par l'apparition d'un « *opérateur-mécanicien* », catégorie marginalisant les compétences et menaçant la culture mécanique de l'atelier au même titre que l'*opérateur* a recouvert la culture manuelle des « *petites mains* ».

L'exemple du boycott montre l'impossible réduction de l'atelier à un ensemble homogène d'ouvrier-ère-s. L'usine est traversée par des pouvoirs qui structurent des champs différents au sein desquels circulent les salarié-e-s individuellement. Les discours recueillis sont ceux

des sujets de ces rapports de pouvoir. Ils permettent de constater que l'inégalité est au centre du processus d'extraction de la plus-value, *i.e.* du rapport de production. Avant de poursuivre, je complète l'analyse en revenant sur quelques propriétés des segmentations dans l'atelier.

La théorie de l'*intersectionnalité*, s'appuyant d'un côté sur la philosophie du pouvoir et de l'autre sur des champs d'analyse tel que le *Black Feminism*, propose un paradigme pour analyser la production des espaces par différents pouvoirs qui structurent des catégories sociales. Classiquement dans cette sociologie, trois catégories sont mises en avant, marquant trois rapports de dominations : la race, la classe et le sexe. Suivant les réflexions de Purtschert et Meyer [2009], il est possible de transposer les apports de l'intersectionnalité dans d'autres situations en prenant soin de « *dénaturaliser, historiciser et contextualiser les catégories* ». J'ai montré ci-dessus – dans la limite historique de l'automatisation, n'ayant pas les données pour analyser les périodes antécédentes – que le management a construit des catégories sociales selon le sexe ou l'âge, en produisant les « *jeunes* » et les « *vieux* » dans la mécanique, les « *opérateurs* » et les « *petites mains* » à la conduite des machines, etc., et qu'entre les différentes catégories salariales se jouent également des rapports de pouvoir.

Comme le souligne Danièle Kergoat [2009], ces rapports sont *consubstantiels*, c'est-à-dire qu'ils se « *modulent les uns les autres, se construisent de façon réciproque* » et ne peuvent être séquencés dans les pratiques sociales. Par ailleurs, ils sont *coextensifs*, c'est-à-dire qu'ils « *se reproduisent et se coproduisent mutuellement* », ce qui rend nécessaire la généalogie pour comprendre la complexité de leur production sans la résumer à des catégories figées tel que « *opérateurs* » et « *mécaniciens* ». Difficile de saisir les antagonismes dans l'atelier sans prendre en compte, par exemple, l'embauche d'opérateur surqualifié ou la mise en place de test par la direction. Il est possible de complexifier encore le rapport en prenant en compte l'arrivée de salarié-e-s en provenance du Havre en 1998, avec parfois une promotion au rang de mécanicien, supprimant les perspectives de carrière pour les travailleur-se-s de Gémenos. Ces rapports ne sont pas cumulatifs : l'addition numérique des dominations n'a aucune hiérarchie à offrir. Elsa Dorlin note sur ce point [2009 : 11] :

> « *Certaines femmes font l'expérience du sexisme* et *du racisme. Toutefois, cette expérience est rendue « méconnaissable » par une segmentation à outrance de ce qui révèle de l'une ou de l'autre des dominations. Or, cette segmentation est fondamentalement le fait du droit et des politiques publiques, qui incitent à catégoriser de façon exclusive les discriminations. La conclusion des analyse en termes*

d'intersectionnalité vise ainsi à montrer que la domination est par nature « intersectionnelle » : il n'y a pas d'approche additionnelle viable (la classe + le « sexe » + la « race ») ».

Cela conduit à des paradoxes dans les mobilisations où les enjeux pour certain-e-s diffèrent de celui des autres, en fonction des places respectives dans les rapports de dominations, comme ce fut le cas pour le boycott. Dans une post-face à la réédition de son ouvrage « *La parole ouvrière* », Jacques Rancière relit un ainsi le tournant opéré dans les mobilisations des années 1970, où « *Les uns – les unes surtout – dénoncèrent la contradiction d'un activisme gauchiste qui prétendait changer le monde ancien tout en conservant son noyau le plus résistant dans la structure mâle et paternelle du pouvoir militant* » [Rancière, 2007 (1976)]. Une critique similaire qui a pu être portée par les ouvrier-ère-s Algérien dans les usines Renault dans les années 1950 quittant les rangs du PCF pour ceux du FLN [Benoits et Benoits, 2014].

Les récits obtenus pendant la lutte, sont les expressions des divers sujets, individuellement et dans leur rapport au collectif. L'exercice du pouvoir dans l'atelier crée des espaces visibles et invisibles, dont les frontières sont différentes en fonction du positionnement des salarié-e-s, qui conditionnent les possibles, qui déterminent les potentiels d'action [Scott, 2009 (1990)] ou l'*agentivité* des travailleur-se-s [Butler, 2005 (1990)]. Tout discours est donc tenu à partir d'un lieu et d'un temps singulier dans l'atelier définis par les rapports de pouvoir et donc partiel et partial, ce qui veut dire subjectif [Harding Sandra, 2004].

CHAPITRE 2 :

La précarisation des travailleur-se-s

1 Introduction : discipline et identité

Le chapitre 1 a mis en évidence le mécanisme de précarisation de l'emploi et des postes, et la mise en concurrence des individus. Dans les discours des salarié-e-s de l'usine Fralib, l'automatisation marque un avant et un après. La transformation des moyens de production a modifié de manière considérable les représentations de l'atelier. J'ai montré notamment la fragmentation des espaces et des temps qui produit l'*indifférence concurrentielle*. Les salarié-e-s se croisent, n'échangent que les salutations réglementaires avant de se quitter. Derrière se jouent les jeux des ambitions respectives, des perspectives de carrières, etc. Il est difficile de voir dans l'individualisation du rapport à toute chose, les racines d'une mobilisation de trois années et demie.

A juste titre, les chercheur-se-s qui ont pu se pencher sur les « usines récupérées » ont noté qu'il ne s'agissait pas d'un acte prémédité, prévu et pensé en amont de la fermeture [Immanuel Ness & Dario Azzelini, 2011 ; Ana Maria Fernandez & Al., 2011 ; Maxime Quijoux, 2011 ; Andres Ruggeri, 2014 ; 2015]. Dans la très grande majorité des cas renseignés, les travailleur-se-s se trouvent face au fait accompli, avec l'impression d'avoir perdu une situation dont-ils/elles se satisfaisaient. C'est un discours également présent à Fralib. Cette constatation ne doit pas pour autant réduire les salarié-e-s à des actions purement réactives face à des déterminants extérieurs. C'est là un biais d'une certaine sociologie du travail qui réduit la production à une activité purement instrumentale [Calderon, 2008], et d'une sociologie des dominations qui minore son caractère auto-hypnotique [Nicole-Claude Mathieu, 1999].

Dans son étude d'inspiration bourdieusienne sur deux cas d'usines récupérées en Argentine, Maxime Quijoux développe le concept d'ouvrier « zélé » pour expliquer la reproduction des normes patronales dans les coopératives. Les continuités d'un régime de production à un autre, malgré la distance temporelle et la lutte, sont expliquées par l'incorporation dans les comportements, des règles que ne permet pas de remettre fondamentalement en cause le caractère subi de la lutte. Pour le sociologue, les travailleur-se-s luttent parce qu'ils/elles n'ont pas le choix, c'est-à-dire principalement par manque d'opportunités extérieures[12]. L'ouvrier

12 « *C'est justement l'augmentation substantielle du chômage et de la précarisation du travail à la fin des années 1990 qui provoque les premières occupations d'usines* » [Quijoux, 2011, p. 59].

« zélé » questionne le rapport des salarié-e-s à l'ordre patronal et la production de comportement. Mais cette catégorie est cependant doublement problématique dans notre cas, d'abord parce que certain-e-s salarié-e-s ne s'engagent pas dans la lutte, ce qui témoigne de l'existence d'autres possibilités, ensuite parce qu'elle invisibilise toutes les résistances en amont de la fermeture. Le chapitre 2 discute des potentialités d'actions des travailleur-se-s dans l'atelier.

Pour cela, je m'intéresse à la relation qui définit le rapport de production, c'est-à-dire, à la relation de subordination induite par le salariat [Castel; 1995]. L'analyse qui suit s'inscrit dans une théorie du pouvoir, suivant notamment les développements de Michel Foucault à partir de *Surveiller et Punir* [1975]. Le pouvoir s'exerce sur un sujet libre. Comme le note Eric Fassin [2012 : 58] à propos des travaux du philosophe, « *la subjectivation est l'envers d'une logique dont l'assujettissement est l'avers* ». Les deux pans sont inextricables ce qui amène Judith Butler à penser que l'affirmation de sa propre existence est dans le même temps une capitulation devant sa subordination [Butler, 2002 : 129-130 *in* Tanguy, 2008]. C'est donc dans l'étude des rapports de domination qu'il est possible d'analyser les potentiels d'action des travailleur-se-s.

L'usine est régulièrement comparée à la prison, avec ses murs, ses divisions, ses uniformes ou encore son organisation sous le regard des bureaux. Philosophe du milieu carcéral, Michel Foucault [1975], établit lui-même la proximité entre ces deux institutions fermées[13]. Il y a dans l'usine, un travail disciplinaire important pour contrôler la main d'œuvre. Ce projet de l'institution nécessite un dispositif « *contraignant par le jeu du regard ; un appareil où les techniques qui permettent de voir induisent des effets de pouvoir* » (p. 201), une déclinaison de l'architecture du panoptique. C'est principalement son sens abstrait qui est significatif, à savoir moins dans le fait de voir sans être vu que dans celui de produire des comportements [Deleuze, 2004 (1986)]. Dans l'institution, l'édiction de normes joue un rôle important dans la discipline. Elle contraint les salarié-e-s à des attitudes codifiées.

J'étudie les effets des dispositifs disciplinaires sur les identités au travail, en interrogeant le lissage du personnel et l'idéal de fluidité [Commisso, 2007]. Le premier terme renvoie à un processus de répression des points de résistance à l'ordre patronal dans l'atelier par la « *normalisation du travail* » [Chauchard et Hardy-Dubernet, 2003]. Le second renvoie à un

13 « *Que la prison cellulaire, avec ses chronologies scandées, son travail obligatoire, ses instances de surveillance et de notation, avec ses maîtres en normalité, qui relaient et multiplient les fonctions du juge, soit devenue l'instrument moderne de la pénalité, quoi d'étonnant ? Quoi d'étonnant si la prison ressemble aux usines, aux écoles, aux casernes, aux hôpitaux, qui tous ressemblent à la prison ?* » [Foucault, 1975 : 264].

débat sur la globalisation et sur la post-modernité marquée par le brouillage des marqueurs identitaires [Kompridis, 2005]. L'interchangeabilité des travailleur-se-s n'est qu'un projet partiel se limitant aux catégories salariales définies par la division du travail qui réduit les différences internes. La production normative qui accompagne ce processus organise le « *partage du sensible* » de l'atelier [Rancière, 2000 ; 2004], indifféremment des identités de chaque individu, donnant une légitimité ou reléguant à l'ombre les expériences des travailleur-se-s en fonction de leur catégorie. Cette normalisation des postes produit la normalisation des individus. La tension entre exacerbation des subjectivités et discipline se résout par la violence, saturation déterministe des possibles [Butler, 2002], qui actualise l'exercice du pouvoir par la menace. Au final, j'essaie de mettre en relief cette dialectique domination/résistance avec le processus économique mondial, en mettant en évidence le lien organique entre le processus de *déterritorialisation* [Deleuze et Guattari, 1972] consacrant la fluidité des cultures à l'époque de mondialisation économique, et les relations sociales dans l'atelier.

2 La fluidité en question

Pour analyser le potentiel d'action des travailleur-se-s en amont de l'annonce de la fermeture en septembre 2010, je me penche sur les dispositifs de contrôle mis en place par les politiques managériales qui structurent matériellement et idéellement l'atelier, pour reprendre la dichotomie de Maurice Godelier [1984]. C'est d'abord au niveau de l'identité au travail que porte l'analyse. L'identité, dans la définition retenue ici, peut être considérée comme la possibilité d'un individu ou d'un groupe social à se reconnaître dans hier ce qu'il est aujourd'hui [Kompridis, 2005 ; Butler, 2005][14]. Elle est ainsi dans une certaine dimension conservatrice puisqu'elle implique la permanence d'éléments identifiables [Commisso, 2007],

14 « *A culture that is strictly nonidentical with itself would be a culture without a past* » [Kompridis, 2005 : 340] ; « *Le sujet n'est pas déterminé par les règles à travers lesquelles il est engendré : car la signification n'est pas un acte fondateur, mais plutôt un processus régulé de répétitions qui, en même temps, se masque lui-même et renforce ses règles à travers la production d'effets de substantialisation. Dans ce sens, toute signification se situe dans l'orbite de la compulsion de répétition ; et la capacité d'agir de soi-même (agency) doit être située dans la possibilité qui existe d'opérer une variation sur cette répétition* » [Butler, 2005 : 271].

mais elle n'est pas non plus figée puisqu'elle est relationnelle et différentielle [Laclau, 1992]. Elle se définit par rapport et en relation aux autres. Par conséquent, en s'affirmant, l'identité affirme également le contexte duquel elle se dégage.

L'identité est l'objet du rapport de pouvoir dans l'entreprise, entre les politiques de management qui produisent des assignations, et les individus et les groupes sociaux qui essaient de s'en démarquer. Dans la perspective de Foucault, elle est à la croisée de la dialectique du contrôle et de la résistance [Commisso, 2007]. Dans cette partie, j'étudie d'abord le projet de lissage tel qu'il est perçu par les travailleur-se-s. Les deux exemples développés montrent que la normalisation du travail produit la répression des marqueurs culturels dans l'usine des résistances ouvrières. Cela m'amène à débattre de l'idéal de fluidité du personnel dans les entreprises qui prévoit l'interchangeabilité des postes. Le cas de l'« *opérateur-polyvalent* », montre qu'un tel projet ne peut être absolu tandis que l'étude de l'édiction des normes de sécurité dans l'atelier montre qu'il doit se comprendre dans une dialectique contrôle/résistance.

2.1 Le lissage des catégories du personnel

L'étude de deux cas, le « recouvrement » culturel des « *petites mains* » par les « *opérateurs* » et la disparition du secteur de l'aromatisation naturelle au profit de procédés chimiques, montre le travail des politiques de management pour éradiquer des formes résistantes de l'identité ouvrière dans l'atelier, à savoir l'histoire des conflits sociaux d'un côté, et la maîtrise technique de l'autre. Dans les deux cas, c'est la « *normalisation des métiers* » [Chauchard et Hardy-Dubernet, 2003] qui aboutit à la réduction des singularités historiques et techniques.

Les opérateurs surqualifiés arrivent à partir des années 1990 dans un atelier héritier d'une culture au travail façonnée pendant plusieurs décennies. Les relations entre les catégories sont décrites comme négociées de longue date, et satisfaisantes pour l'ensemble des parties. Manuel est arrivé à cette période pour se former en mécanique et garde en mémoire des pratiques de production ancrées dans le quotidien du travail :

« *M. : Les anciennes, elles avaient ces niveaux pour passer, mais elles ne faisaient jamais rien ces anciennes. C'était des femmes, même les trucs qu'elles devaient faire, elles ne le faisaient pas. Donc elles appelaient tout le temps le mécano. Et eux les mécanos, quand ils ont vu que nous, on commençait à toucher, ils ont eu peur qu'on dérègle les machines, parce que nous on était motivé. Puis toi tu étais un garçon, elles c'étaient des femmes. Un garçon mécaniquement, il va toujours un peu s'intéresser à la mécanique, même si tu n'es pas mécano, tu vas essayer de comprendre, pourquoi le papier il bouge comme ça. Alors que les femmes c'était un peu des bourrineuses. Elles te mettaient un coup de soufflette, elles ré-insistaient.*

F.B. : Elles n'avaient pas les qualifications à l'origine ?

M. : Elles avaient les qualifications […]. *C'était toutes des opérateurs-régleuses, mais à part qu'elles ne réglaient rien. Puis voilà, comme c'était des femmes, elles appelaient les mécanos, et c'était comme ça. Et nous quand on est arrivé, qu'on était des jeunes, que les jeunes tu t'intéresses un peu... Donc ça a été un peu du changement pour eux, parce que eux, les mécanos, si tu préfères, c'est tous des mécanos qui sont entrés à 16 ans dans cette boite, et les opératrices qui sont entrées à 16 ans à Marseille. Donc ils se sont connus tout jeunes et le mécano, il n'a jamais vu une opératrice toucher la machine* »
[Manuel]

Manuel dispose d'informations parcellaires sur la culture de l'atelier avant les années 1990 dont il reconstruit une vision statique. Il est probable que les relations ne sont pas strictement délimitées et pacifiées comme le laisse entendre son témoignage. Ses propos traduisent plutôt des habitudes formées dans le temps, auxquelles il est étranger. Arrivée en formation, puis intégré en tant qu'opérateur avant de passer mécanicien, il ne se considère pas astreint par les délimitations informelles des postes. A l'instar de l'ensemble des opérateurs surqualifiés, il cherche à aborder mécaniquement les machines, outrepassant les compétences effectivement mises en œuvre par les « *petites mains* ». Ces dernières ne sont pas dépourvues de savoirs techniques : certaines, encore présentes lors de la lutte, ont su évoluer avec leur poste vers les qualifications les plus élevées, comme celle d' « *opérateur-régleur* », juste en dessous du mécanicien. Elles ont en revanche plus de mal à les utiliser dans un espace culturel où le travail manuel leur est traditionnellement réservé, laissant le travail technique aux mécaniciens. La pratique du travail est bouleversée par les nouveaux venus :

> « *On leur changeait leurs habitudes on va dire. Et il y en a qui ne l'acceptent pas. Tu voyais qu'ils étaient un peu déçus* [...]. *Bon après toi aussi tu ne pouvais pas commencer à avoir toutes tes pauses au début* [...]. *Alors dès que tu déréglais ça, que tu en bloquais une* [de machine], *ben elles ne pouvaient plus prendre leur pause ensemble. C'est ça un peu qui dérangeait. Mais c'était pas à te tuer quoi, c'était sur des petits détails* » [Manuel]

Entre les opérateurs et les « *petites mains* », une réelle confrontation culturelle apparaît dans les années 1990. Elle ne concerne pas seulement le rapport à la machine, mais également l'ensemble des habitudes de travail. La négociation des places respectives avec les nouveaux venus ne prend pas forcément la forme d'un affrontement pour les places. Elle est néanmoins source d'une *tension*, dont les qualificatifs de « *bizutage* » ou de « *période d'intégration* » masquent le processus structurel à l'œuvre.

Les témoignages notamment des « *petites mains* » évoquent la rétrogradation progressive dans les domaines invisibles de l'expérience de leur travail dans l'atelier. Manuel, cité ci-dessus, explique la tension par l'écart générationnel. Cette analyse s'appuie sur une lecture linéaire de l'histoire, centrée sur l'usine, plaçant l'« *opérateur* » dans la continuité progressive des « *petites mains* ». Le récit construit une évolution logique qui n'est que celle décrétée par une « *vie* » de l'entreprise, dont l'avancée rend obsolètes les compétences de certain-e-s par la seule force d'un choix stratégique de la direction. L'expérience du processus par Odile, opératrice depuis ses 17 ans, contraste radicalement avec celle de Manuel :

> « *La différence des salaires et puis privilégier des jeunes qui rentraient dans l'entreprise. Toi avec ton expérience, ton passé, tes luttes, d'avoir des salaires bas aussi c'est… En tant que femme. Et puis de remettre tout le temps en cause le passé* » [Odile]

L'arrivée de l' « *opérateur* » correspond pour elle à la liquidation de sa propre expérience. Par-là, c'est un pan de l'histoire sociale de l'atelier qui est mis à l'ombre. Les politiques managériales favorisant les nouvelles trajectoires, travaillent à reléguer au passé, si ce n'est à l'oubli, sa propre expérience au sein du rapport de production. Odile fait partie des figures importantes du syndicat CGT aux nombreux faits d'arme depuis sa création en 1969. Ses années de pratique l'ont confortée dans la véracité de son existence au sein du rapport de

pouvoir s'exerçant dans le rapport salarial : elle *existe* en tant que « *petite main* » dans un contexte défini. Les propos de Manuel vident ces expériences de toute légitimité présente, qui se traduit parfois par des critiques sur le « *radotage des anciens* ».

Les canaux de progression sont bloqués pour les « *petites mains* ». Il n'existe aucune porte de sortie vers une visibilité qui demeure limitée aux seuls métiers mécaniques. Ce n'est que latéralement que les « *petites mains* » peuvent orienter leur carrière vers les postes au sein du laboratoire, là encore un travail invisibilisé mais qui présente l'avantage d'être de moindre pénibilité. Les choix de la direction ouvrent ou ferment les portes de sortie. Odile, dont la trajectoire est peut-être symbolique, physiquement usée par les lignes, passe plusieurs mois au traitement des rebuts, avant finalement d'accéder au laboratoire. Ce poste, auparavant destiné à des travailleur-se-s autistes, consiste à dépecer à la main les sachets de thé et d'infusion non conformes sortis par les machines, pour remettre le produit dans les circuits de production :

> « O. *: J'étais à un poste de rebuts parce que je ne pouvais plus aller sur les machines et tout. Ce poste de rebuts, pour ma part, c'était le tri. Je ne sais pas si tu en as entendu parler.*
>
> *F.B. : C'était euh... quand tu découpes les sachets ?*
>
> *O. : Les sachets tout ça. Moi je me suis appropriée ce poste* [...], *parce que bien souvent dans la tête des gens ils disent : « oh, le tri ce n'est pas... ». Ça m'a permis de faire des recherches sur la non-conformité des sachets, d'analyser des palettes, de voir un peu le suivi sans qu'on me demande quoi que ce soit. D'être capable de reconditionner ces produits, de remettre des étiquettes, parce que ça c'était le responsable quoi, mais d'aller toujours à la recherche. Tu vois? Et puis j'étais dans mon petit monde, je venais travailler, j'étais super contente. Enfin contente, je me comprends quoi. Je trouvais toujours quelque chose que…*
>
> *F.B. : Tu as réussi à trouver quelque chose qui t'intéressait là-dedans ?*
>
> *O. : Ben ouais. Parce que le tri c'était très dévalorisant quoi. Et à la suite de ça, j'ai fait ma candidature..*
>
> *F.B. : Comment tu l'as pris quand ils t'ont dit "il faut que tu ailles au tri".*
>
> *O. : Je n'avais pas le choix parce que je ne pouvais pas bouger, j'avais des problèmes de santé* [...]. *J'ai eu une tendinite, après j'ai eu un accident de voiture* » [Odile]

La trajectoire d'Odile est fortement symbolique et ne peut se généraliser dans ces termes. Mais elle traduit la déqualification progressive du savoir manuel. Auparavant au cœur de l'atelier, il ne se retrouve plus que dans le secteur des rebuts. Les « *petites mains* » se fondent dans la masse des « *opérateurs* », terme masculinisé, anhistorique, et détaché de tout attribut humain. Elles s'assimilent à un présent par la neutralisation de leurs propres expériences de l'espace social. Les travaux manuels ne disparaissent pas dans l'usine, mais ceux attachés aux « *petites mains* », aux contextes dans lesquels ils s'exécutaient c'est-à-dire à une histoire liée à une catégorie de population, deviennent invisibles avec la symbolique et les représentations qui leur étaient attribuées.

Dans la relation qui les lie aux « *opérateurs* », elles ne peuvent être reconnues qu'au travers des attributs techniques propres aux nouvelles générations, ou reléguées au rebus. Par-là s'opère un lissage des différences au sein de la main d'œuvre. Car l' « *opérateur* » lui-même perd un qualificatif identitaire. Le savoir technique ne s'oppose plus à l'habilité manuelle, puisque l'ensemble des travailleur-se-s est défini par le même qualificatif. Par ailleurs, certaines « *petites mains* » augmentent les échelons des habilités techniques de la catégorie des « *opérateurs* ». L'« *opérateur* » ne peut plus s'incarner dans le travailleur doué en mécanique, voué à la progression hiérarchique, etc., opposé aux « *petites mains* » et leurs capacités manuelles obsolètes. La neutralisation d'une spécificité d'un côté neutralise dans le même temps son pendant de l'autre [Laclau, 1989 ; 1992].

La ligne de coupe est une spécificité de l'usine de Gémenos, une fierté pour les travailleur-se-s qui y sont rattaché-e-s, et une singularité du site pour l'ensemble des salarié-e-s. Nestor décrit ainsi le travail effectué et la place de ce secteur d'activité dans l'usine :

> « *On a aussi une ligne de coupe. c'est-à-dire qu'on recevait des plantes de producteurs de la région* […]. *On recevait de la verveine, du tilleul, de la vanille. C'est nous qu'on coupait et ensuite on s'en servait pour l'aromatisation* […]. *A cette époque-là, on était incontournable dans le monde, dans le groupe Unilever. Il n'y a que nous qu'on aromatisait le thé et on envoyait nos productions en Belgique, en Suisse, en Angleterre et dans d'autres pays où ils copaquent* [empaquettent] *le thé* » [Nestor]

Nestor est opérateur. A son arrivée à l'usine de Fralib, il est affecté à la ligne de coupe. C'est un outil qui l'impressionne par sa modernité. L'instrument est en grande partie automatisé. Pour autant, il garde l'impression de travailler artisanalement, associant l'activité à celle d'une cuisine, à la fois pour les savoirs à mettre en œuvre et pour les odeurs des épices et des aromates. Le métier nécessite un apprentissage de plusieurs mois afin d'apprendre à gérer de nombreux paramètres, tels que le taux d'humidité ou la granulométrie :

> « *Dans un premier temps, j'ai été impressionné et après quand j'ai commencé à travailler, j'avais l'impression qu'on travaillait artisanalement. Mais artisanalement dans le bon sens. On s'éclatait à faire ça. On faisait du bon produit, on créait quelque chose. Enfin moi, j'ai jamais créé quelque chose à mon travail. J'ai toujours été, ou en logique, ou en préparateur de commande, cariste, etc., Tandis que là, je créais vraiment quelque chose. c'est-à-dire que je prenais les arômes, je cuisinais pour faire en sorte du thé aromatisé. Pour faire 300kg, il fallait une demi-heure, 20 minutes à une demi-heure de travail. Et c'était tu gérais ta machine, tu gérais ton produit, parce qu'au final, il faut que tu ais un produit qui sois uniforme, conforme avec les laboratoires de qualité, et avec Fralib tu vas jouer avec beaucoup, beaucoup de paramètres, que ce soit la météo, que ce soit l'état même des produits* […]. *C'était de la cuisine, c'était vraiment de la cuisine. Tu vois, là tu travailles vraiment avec les produits naturels* » [Nestor]

La ligne de coupe est située dans un recoin de l'atelier, en marge des lignes de production et loin du regard des bureaux. C'est un espace mi-clos. Les travailleur-se-s de l'usine ne voient pas souvent les opérateur-rice-s qui y sont affecté-e-s. Un réel savoir est mis en œuvre ce qui limite les turnovers et assure une certaine stabilité des salarié-e-s, permettant le développement d'une cohésion de groupe.

Le secteur est considéré comme stratégique autant par les salarié-e-s que par la direction. La ligne de coupe est un outil unique au sein de l'ensemble du groupe : elle alimente d'autres usines pour les besoins de leur production. Il y a une réelle dépendance de plusieurs ateliers vis-à-vis de ce secteur :

> « *Si les matières premières se mettaient en grève, on bloquait tout le système. Donc on avait une certaine force à l'époque* […]. *Quand il y a eu un problème ou qu'on se mobilisait, ça faisait un poids, parce que non seulement on bloquait l'usine, mais on bloquait aussi, puisqu'on envoyait nos produits – on faisait des produits en big bag et on les envoyait dans les autres usines – on bloquait les autres usines* » [Nestor]

Au début des années 2000, la direction entame une transformation vers les arômes synthétiques. Les produits naturels sont remplacés par de petites billes se diffusant dans les thés. Dans l'atelier, les machines fonctionnent péniblement et les billes chimiques ne se mélangent qu'inégalement. Elles ne s'avèrent pas idéalement adaptées aux technologies utilisées. Les produits finaux sont considérés par les salarié-e-s comme de mauvaise facture. Ils/elles évoquent la perte de fierté liée à la production de « *malbouffe* ». Pour les travailleur-se-s de l'aromatisation, c'est progressivement un retour à la catégorie « *opérateur* » à laquelle ils/elles sont en théorie rattaché-e-s mais en pratique différencié-e-s. Bien qu'ils/elles n'aient pas de distinction formelle, le travail à la ligne de coupe représentait une singularité dans l'atelier, tant dans le travail et sa culture que dans l'organisation géographique, productrice d'une identité propre et non assimilable à un travailleur interchangeable. La fin de l'aromatisation naturelle signifie le retour sur les lignes, à la « *bétonnière* », où aucune activité singulière ne se démarque :

> « *Ben le changement avec les produits synthétiques où c'est passé à un mélange à sec, donc là on a perdu en spécificité du boulot, puisque là ce n'était plus que bouton rouge, bouton vert, marche/arrêt* […]. *Une bétonnière. On est passé de la cuisine où on s'éclatait, où on était fière de notre produit, à un truc où...* » [Nestor]

Les travailleur-se-s de la ligne de coupe ont des compétences spécifiques et une position dans les flux de l'usine, leur conférant un pouvoir de résistance aux injonctions de la direction. Ils/elles ont à la fois la compétence qui limite les remplacements, et une importance centrale dans l'organisation générale du groupe. Le secteur est réputé pour sa capacité à altérer le fonctionnement de l'usine.

A l'instar du processus d'invisibilisation des « *petites mains* », les salarié-e-s de l'aromatisation perdent leur singularité. Ils/elles sont assimilé-e-s à la catégorie générale des travailleur-se-s interchangeables, dont les résistances sont rapidement contournables. Les

témoignages laissent entendre dans le sentiment de dépréciation du travail, une réduction à une catégorie purement instrumentale définie par des statistiques d'efficience ou de productivité :

> «*A partir du moment où tu passes d'un arôme naturel à un arôme synthétique, outre le fait que tu fais de la malbouffe, que tu vas gagner en temps puisque tu vas gagner sur le temps de nettoyage, tu vas gagner sur le temps de production, tu te retrouves avec cinq personnes qui vont remplacer, cinq intérimaires ou cinq CDD* » [Nestor]

D'un côté il y a la réduction des travailleur-se-s à des types de contrat et un nombre associé. De l'autre, il y a des gains de temps et de volumes et finalement des gains d'argent :

> « *Donc là, on ne devient plus l'usine incontournable. Si toi tu bloques, l'autre il peut continuer à faire sa tambouille et continuer à produire. Et puis bon, question pognon, on est passé de 20 à 30 minutes pour 300 kg, maintenant on le fait en quoi ? 7 minutes. Avant entre deux campagnes de production, deux campagnes c'est deux produits différents* […], *tu avais une heure. Les infusions avaient jusqu'à trois heures entre chaque campagne, que ce soit le nettoyage et le lancement de la production. Alors que maintenant tu as quoi ? Un quart d'heure, vingt minutes* » [Nestor]

C'est l'impression de perte qui prédomine. L'arrêt de la ligne de coupe entraîne la perte de qualité, la perte de savoir, la perte de spécificité, et la perte d'une capacité à nuire. Cela offre la possibilité d'instaurer des rotations importantes dans les effectifs, de pallier les défaillances, d'empêcher les blocages et au final, de limiter les solidarités qui se développent principalement par petits groupes s[Kuhlman et Schumann, 2001], principalement par îlot de production à Fralib. L'arrêt de la ligne de coupe des arômes naturels au début des années 2000 illustre ce type de procédés.

La disparition de deux techniques, celles manuelles des « *petites mains* », et celles « *artisanales* » de la ligne de coupe engendre des transformations socio-culturelles. Les unes comme les autres renvoient les travailleur-se-s à des histoires, des valeurs, des symboles et des pratiques, invisibilisés par les dispositifs de l'entreprise. L'examen de ces deux cas

montre le processus de neutralisation des singularités dans chaque métier qui laisse entrevoir une tentative de proscrire toute identification des individus à un poste particulier, c'est-à-dire à une disjonction du faire et de l'être, réduisant l' « *opérateur* » à l'exécutant des tâches imposées par les machines.

2.2 L'« opérateur-polyvalent »

La logique décrite ci-dessus correspond à ce que Vatin [1987], analysant les conséquences de la modernisation de l'entreprise sur le travail, décrivait comme un idéal managérial de *fluidité* dans l'atelier. Celui-ci correspond à la création d'« *opérateurs* » interchangeables capables de circuler indifféremment sur l'ensemble des postes normalisés de la chaîne de production, contribuant à l'individualisation des rapports [Monchatre, 2004, 2011]. Dans cette partie, je me penche sur les réceptions subjectives au projet de normalisation des métiers, au travers de l'étude de la catégorie de l'« *opérateur-polyvalent* ».

L'expansion de la catégorie « *opérateur* » dans les années 1990 arrive avec la transformation de l'organisation de la production. Si elle se présente sous la forme d'un bloc, elle n'est pas entièrement indifférenciée. Il existe divers échelons déjà mentionnés, étendant plus ou moins le champ d'intervention mécanique de l'opérateur-rice. Parmi cette catégorie, l'« *opérateur-polyvalent* » tranche par sa place dans la hiérarchie mécanique ; situé au troisième échelon sur quatre dans la grille des salaires, il est une catégorie à part dans les carrières[15], une compensation pour ceux ne parvenant pas à la catégorie « mécanicien ». Dans les termes, « *opérateur* » et « *polyvalent* » se recoupent en certains points. Le premier est une catégorisation de la masse salariale dont l'extension laisse apparaître un travail de généralisation de la part de la direction. Le second décrit le champ de compétence et signifie la multiplicité des domaines, mais témoigne également d'une certaine indétermination du métier.

L'apparition de l' « *opérateur-polyvalent* » est probablement le prolongement de la logique du recours intensif aux intérimaires. La première source de poly-activité est le travail temporaire : les travailleur-se-s multiplient les expériences et se forment sur des postes

15 Sa place est à part dans la classification des opérateur-rice-s, intercalé dans une suite logique d'Om1 à Om3

différents. L'entreprise utilise cette multi-compétence pour ajuster la distribution du personnel dans les divers secteurs au plus près des besoins. C'est d'ailleurs un vecteur invitant les travailleur-se-s à développer leur capital d'employabilité :

> « *Normalement, un cariste, il est là pour être magasinier entre guillemet, sauf que maintenant, enfin les derniers temps, quand on t'embauche comme cariste, t'es pas forcément cariste. Mais ils prennent tant qu'à faire. Il y a du monde en tant que manutentionnaire. Ben si le mec il est cariste en plus, on le prend au cas où. Tu vois ? Donc tu es manutentionnaire mais t'es aussi amené à ...* » [Victor]

Victor est précisément un « *opérateur-polyvalent* ». Sa trajectoire professionnelle montre la continuité du travail temporaire à la polyvalence. Lorsqu'il se « stabilise » finalement dans l'entreprise Fralib, il ne perd pas pour autant sa mobilité. Il change de poste régulièrement, acceptant d'évoluer en fonction des besoins de l'entreprise, également parce qu'il trouve son compte à ne pas rester figé dans la même activité. Il se diversifie et y trouve une satisfaction. Des travailleur-se-s restent ainsi plusieurs années dans l'usine à circuler dans divers postes ne nécessitant pas de compétences trop longues à acquérir :

> « *Regarde bien. Ici je suis opérateur aux matières premières, je suis cariste, je suis opérateur conditionnement et responsable qualité. Enfin, opérateur responsable qualité. Si j'ai pris le poste d'aromatisation c'est qu'on m'a proposé un poste d'aromatisation. Si j'ai pris le poste de qualité, c'est qu'on me l'a proposé et que personne n'a voulu le prendre. Si j'ai pris l'opérateur conditionnement, c'est qu'il fallait un opérateur conditionnement. Si je me prends la tête avec les responsables parce que… c'est parce qu'il faut le faire* » [Victor]

Victor transpose des considérations à propos du travail temporaire, au sein de l'atelier même si, en tant que salarié, il dispose d'une sécurité de revenu. Pour lui, la nature du travail importe moins que les conditions de travail. Il dit considérer l'intérim et la polyvalence comme un enrichissement personnel. L'« *opérateur-polyvalent* » est de son point de vue une personne à tout faire. Dans les discours des salarié-e-s de cette catégorie, la polyvalence est un critère de distinction, donc une source de reconnaissance et d'identité. Victor, que j'ai beaucoup cité sur le sujet, dit par ailleurs que sa mobilité interne lui permet d'avoir un point

de vue sur de nombreux secteurs d'activités, séparés par la division du travail. Elle permet de produire une analyse singulière de l'atelier, élargie à plus de secteurs. Ici, au terme « *opérateur* », catégorie générique, est apposé le qualificatif « *polyvalent* », qui qualifie donc une qualité particulière parmi les « *opérateurs* » .

Le syndicat CGT de l'usine n'a pas toujours été sur une même ligne à propos de la polyvalence. La multi-activité est une source de diversification qui réduit l'ennui et la pénibilité liée aux métiers d'opérateur-rice. De l'autre côté, le syndicat y voit un instrument d'élargissement de la catégorie « *opérateur* » au détriment des autres catégories, notamment de la mécanique. Dans les années 1990, il avait mis en garde à de multiples reprises la direction contre l'embauche de personnels surqualifiés au poste d' « *opérateur* », en vain. Il s'active également pour prévenir la confusion des métiers :

> « *Quand ils ont voulu mettre en place le travail de groupe, c'est pareil. Nous on considérait que le travail de groupe c'était quoi ? C'était que l'opérateur faisait les tâches du mécanicien et le mécanicien faisait les tâches de l'opérateur. Il y avait deux conceptions, une conception au Havre où eux ils ont mis en place le travail de groupe comme la direction l'avait imaginé, et nous, on a résisté à ce travail de groupe. On considérait que l'opérateur avait un travail et que le mécanicien avait un travail spécifique. Le mécanicien pour être efficace il ne doit pas faire le travail d'opérateur. Il doit se concentrer sur le réglage et le travail de la machine* […]. *Nous on a considéré que le travail de groupe n'était pas bon, à la fois pour l'efficacité de la production, et sur le fait qu'en tombant dans ce piège-là, l'effectif allait se réduire. C'était le but. Et ils ont jamais appliqué le travail de groupe »* [Fidel]

Fidel est l'un des deux leaders de la CGT. Il fait référence à l' « *opérateur-mécanicien* » évoqué plus haut pour contester ce qui apparaît comme un travail de fluidification. Mais il faut préciser la situation à partir de laquelle est donné ce point de vue. Fidel est affecté à plein temps aux tâches syndicales même s'il n'est pas permanent. A ce titre, il a quitté l'atelier depuis de nombreuses années. Il était auparavant mécanicien, formé *à l'ancienne* dans les ateliers de Marseille dans les années 1980. Il s'est donc socialisé dans l'usine selon les définitions des postes de « *petites mains* » et de mécanicien : aux premières les activités manuelles, aux seconds la mécanique. Sa réflexion sur la polyvalence est influencée par sa

trajectoire, tout comme en témoignera son positionnement sur les salaires au sein de la coopérative négociés en 2014 : il défend avec détermination une hiérarchisation entre mécanicien et « *opérateur* ».

La position syndicale défendue par Fidel soulève la crainte de la perte de particularité. L'« *opérateur* » à tout faire est celui qui peut circuler partout, mais également, celui qui n'est finalement nulle-part dans l'atelier. Le *travailleur à tout faire* est aussi l'*opérateur sans spécificité*, agent générique au sein de l'entreprise. Dans cette acceptation, les termes, « *opérateur* » et « *polyvalent* » sont synonymes. Le premier est une catégorisation de la masse salariale dont l'extension laisse apparaître un travail de généralisation de la part de la direction. Le second décrit l'indétermination du domaine de compétence. La polyvalence n'est pas l'agrégation de qualifications, mais la mise en parallèle de compétences ; elle ne brise pas les frontières entre postes mais propose une mobilité entre divers espaces formellement clos – laboratoire, entrepôt, etc. – dans lesquels l'opérateur-rice n'est que l'agent temporaire du poste : « *l'opérateur* » s'uniformise sous le masque de la polyvalence.

La polyvalence est ici principalement rapportée à la sous-catégorie « *opérateur-mécanicien* », et non aux diverses activités des opérateur-rice-s. Cette non-évocation est symptomatique d'un point de vue « mécanicien » qui minimise les différences en prenant pour référence la catégorie générale « *opérateur* ». Or la polyvalence telle qu'elle est envisagée dans l'usine, est mise en place sur des postes où l'apprentissage est rapide. Les effectifs des « *opérateurs polyvalents* » ne sont pas importants mais la direction multiplie les catégories transversales similaires avec, par exemple, l'invention des « *mécaniciens-électriciens* », ou des « *mécaniciens polyvalents* » capables d'opérer sur plusieurs machines. Les écarts de compétences entre les métiers pratiqués sont toujours minimes, si bien que l'« *opérateur-polyvalent* » se construit avant tout à l'intérieur de chaque poste, et non entre catégories. Cela pose la question du réel champ d'application de la fluidification ; certains postes demeurent *inconvertibles* [Beaud et Pialoux, 1999] c'est-à-dire nécessitant l'acquisition de compétences particulières qui limitent d'autant la « *normalisation des métiers* » [Chauchard et Hardy-Dubernet, 2003]. La limite matérielle à la *fluidité* semble indépassable.

Entre les deux discours présentés ici, comment analyser la catégorie d'« *opérateur-polyvalent* » dans le débat sur l'idéal de fluidité ? La polyvalence n'est pas vécue négativement par les salarié-e-s. Chez les « *opérateurs* » notamment, cela permet de

diversifier un travail rébarbatif. C'est d'ailleurs l'une des revendications dans l'organisation du travail de la future coopérative. Dans la période où je collecte les témoignages, les travailleur-se-s parlent de mobilités entre les postes. Les revendications sont paradoxalement similaires dans la forme à celles affichées par Unilever pour justifier la polyvalence : diversification des activités, synergie sur les postes, possibilité d'affectation en fonction des besoins de la coopérative, etc. Une position que peut également défendre, avec réserve, Fidel, qui y est pourtant hostile sous Unilever :

> *« Pour la scop ce n'est pas pareil. La scop, on est tous responsable, on fait tout. C'est notre bébé. Tu peux être polyvalent en utilisant les compétences. Celui qui n'est pas compétent, il ne va pas être polyvalent. Le mec il fait un boulot et il ne sait pas toucher à la machine. On ne va pas lui dire : « il faut que tu règles la machine si tu ne sais pas le faire »* » [Fidel]

La différence notée par Fidel est dans le rapport de pouvoir. Sous Unilever, la direction *fait faire*, marque de la subordination, alors que dans la coopérative les travailleur-se-s peuvent le faire s'ils/elles le veulent et disposent de la qualification. Le discours de Fidel soulève bien le risque de déqualification du travail. La polyvalence est une condition indispensable à l'idéal de *fluidité* non en tant que qualificatif, mais en tant que compétence générique. Les « *travailleurs à tout faire* » comme plaît à se décrire Victor, sont également les « *opérateurs* » à qui la direction peut tout faire faire. Dans cette perspective, l'« *opérateur polyvalent* » se rapproche des *Disposable People* dont la condition est décrite par Kevin Bales [1999] dans son étude conduite dans divers pays, comme la « *modernité* » de l'esclavage dans le capitalisme mondial. « *Disposable* », s'entend à la fois comme « *à disposition* » [opérateur-polyvalent] et comme « *jetable* » [intérimaire]. Néanmoins, non seulement le projet semble limité par l'inconvertibilité de certains postes, mais les témoignages des salarié-e-s montrent le travail de requalification de la polyvalence, pour en faire l'expression d'une singularité plutôt que le masque de l'uniformisation.

2.3 Les normes de sécurité

J’ai montré l’effort de lissage de la part de la direction afin de limiter les points de résistance dans l’atelier. La question du projet de fluidité du personnel demeure mais semble compromise non seulement pas les postes *inconvertibles*, mais également par la requalification par les travailleur-se-s des principes normatifs de l’« *opérateur-polyvalent* ». Dès lors, l’aboutissement du projet de fluidité ne semble pas être l’objectif des politiques de management. Le cas des normes de sécurité offre un point de vue pour mesurer l’efficacité du projet comportemental. L’objectif d’une entreprise n’est pas le même que celui d’une prison. Aussi faut-il détailler la réception de la normalisation pour mieux cerner l’organisation de l’extraction de la plus-value.

Jonas est le nouveau responsable « Hygiène, Sécurité, Environnement » [HSE], dans la coopérative qui émerge de la lutte en 2014. Sous Unilever, Jonas est opérateur-polyvalent, formé à la technique, aspirant à devenir mécanicien mais bloqué dans son avancement. L'objectif de construire une coopérative acté dans la lutte, il se forme à ces domaines pour assurer les fonctions dans la future entité. Il connaît les deux versants des règles de sécurité : celui de l'édiction et celui de l’exécution. En ce qui concerne le premier pan, il constate l'écart à l'origine entre le mode de réflexion de l'ingénieur, basé sur le principe du « risque zéro » et la réalité des pratiques dans l'atelier :

> « *De toute façon, on en revient toujours à la recherche de responsabilité. Tu as une obligation de résultat* […]. *Accident de travail égal résultat non atteint* […]. *Aux yeux de la législation, tant que tu n'as pas d'accident de travail, même si tu fous presque rien, tu fais du bon boulot. Après dès que tu as un accident de travail, il faut prouver, parce que les mecs vont venir enquêter, il faut prouver que tu as fait absolument tout ce qui est en ton pouvoir pour ne pas avoir d'accident de travail. Et que l'accident de travail malheureusement tu ne pouvais pas le prévoir* » [Jonas].

Pour pallier ce risque, les ingénieurs saturent l'organisation de normes de sécurité. Celles-ci sont régulièrement perçues par les travailleur-se-s comme moralisantes ou infantilisantes et sont contournées ou ne sont pas respectées. Jonas est le seul dans sa formation à avoir travaillé sur les machines. La contradiction est évidente pour ce travailleur d'atelier :

> « *Je suis parti faire une évaluation sur site* […]. *Notre boulot c'était d'aller sur un poste où y'a certaines lacunes qui sont reconnues. On était lâché par équipes de deux et tu avais 1h* […] *pour cerner le maximum de dysfonctionnements.. Et je suis passé en dernier. Et je vois les mecs descendre, et ils disent bonjour à personne. Ils restent dans leur coin, ils ne posent aucune question, et j'ai pas le droit d'intervenir* […]. *Vient mon tour. Je descends. D'entrée les opérateurs ils me voient venir. Ils doivent se dire « encore un con ». Je m'approche : « Bonjour, excusez-moi, je m'appelle Jonas, chargé de prévention… ». Ils me regardent* […]. *« Faites comme si je ne suis pas là. Je ne suis pas là pour juger votre travail, je suis là pour que vous travaillez mieux niveau ergonomie, sécurité, … Par contre je serais amené à vous poser des questions ». Le mec d'un coup je lui ai dit ça, il m'a sorti toute sa vie sur la machine. En dix minutes, je savais ce qui n'allait pas* » [Jonas]

La distinction entre l'atelier et le bureau se construit en partie lors de la formation, en amont de l'usine. L'absence d'efforts consentis pour combler l'écart marque les segmentations entre les catégories du personnel au sein de l'atelier. Les visites des ingénieurs sur les lignes pour définir les risques et prendre les mesures nécessaires ne donnent pas lieu à des échanges. Elles sont subies par les opérateur-rice-s ou les mécaniciens :

> « *Les mecs que ce soit de l'extérieur, ou les personnes d'ici, c'était encore pire, qui avaient un travail à faire, ils venaient faire leur truc, tu étais à trois mètres de lui* […] … *Je l'ai subi* […]. *Au début ça me faisait chier parce que mes parents m'ont toujours appris à dire bonjour au gens. Donc même quand les personnes ne te disent pas bonjour, je suis toujours tenté d'aller leur dire bonjour par politesse. Et puis à la fin quand je voyais les cons en face de moi, je restais dans mon coin* […]. *Dans ce travail-là, le contact, c'est essentiel. Le gars qui reste derrière l'ordinateur, qui va jamais sur site pour parler aux gens, il a raté sa carrière* » [Jonas]

Le mépris ressenti par les travailleur-se-s de l'atelier est moins lié à l'absence de salutation qu'au fait qu'il ne leur est pas demandé leur avis. Le silence de l'observateur nie les savoirs des opérateur-rice-s et des mécaniciens sur leurs machines. Les bureaux affirment la supériorité de leur école, et de leur capacité à identifier les causes dans le même temps qu'ils dénient l'école de la pratique et les capacités d'analyse des travailleur-se-s de l'atelier :

> « *Je viens de là* [la production]. *En fait si tu veux, je sais plus ou moins comment les aborder* [les travailleur-se-s]. *Souvent c'est abrupt le management. C'est agressif. Le souci c'est que c'est des jeunes loups qui veulent réussir quoiqu'il arrive et ils arrondissent pas les angles et ils sont... faut valoriser une personne à qui tu demandes quelque chose. Faut la valoriser. Faut bien lui faire comprendre que ce que tu lui demandes, ce que tu attends d'elle, ça va la valoriser, elle, et ça va apporter une valeur ajoutée à son travail. Faut pas les prendre pour des benêts non plus parce qu'ils connaissent les machines 10x mieux que toi. Donc c'est super précieux leur expérience. L'opérateur et le mécano, il faut que tu ailles les voir* [...]. *L'opérateur fait certaines tâches, le mécano il en fait d'autres* […]. *C'est comme ça que tu fais ta fiche d'analyse des risques. Les fiches d'analyse des risques d'ici n'ont pas été faites comme cela* […]. *Il est venu, il a dit « oh tiens ça tourne, oh tu risques de te faire écraser le doigt ». Ben ouais mais t'as pas vu que juste avant tu avais une chauffe à 360°C* […] » [Jonas]

Les résultats sont régulièrement contre-productifs. Certaines normes de sécurité par exemple exigent des mécaniciens qu'ils ne mettent pas une machine en fonctionnement sans avoir remis les cardans de sécurité séparant les travailleur-se-s des mécanismes susceptibles de les blesser en fonctionnement. Dans la pratique, il est impossible de régler l'appareil sans regarder au plus près ou faire des modifications en marche. Un mécanicien m'expliquait un jour le fonctionnement d'une machine Tommy qu'il entretenait et pointait un problème régulier à un endroit où les mouvements mécaniques sont extrêmement rapides :

> « *Théoriquement faut que tu arrêtes la machines pour enlever le truc. Tu peux être sûr que l'on a tous essayé de le faire sans* »

La minutie des réglages oblige à opérer en fonctionnement pour observer les effets immédiats. Les méthodes d'édiction des règles ne font pas cas des pratiques de l'atelier et des nécessités de chaque poste. La production des normes sous Unilever se fait selon une approche théorique des risques associés au fonctionnement des machines et aux comportements des travailleur-se-s sur celles-ci. Les formations enseignent des principes éloignés des pratiques situées. La règle y est présentée comme principe de fonctionnement immuable. Les témoignages de Jonas montrent cependant que l'édiction des normes est largement conditionnée par la méthode.

A Fralib comme ailleurs, les normes de sécurité sont présentées comme une protection pour les salarié-e-s. Mais puisqu'elles sont toujours définies loin des machines, elles ne correspondent à la pratique qu'*en théorie*. Jonas se souvient des problèmes qu'il avait rencontrés avec la « *fermeuse* » de boîte. Machine simple, elle ferme les boites en carton une fois pleines de sachet de thé ou d'infusion. Elle bourre régulièrement, obligeant son immobilisation pour enlever les cartons entassés. L'arrêt d'urgence enclenché, le piston s'active encore quelques instants dans un mouvement résiduel. Il faut attendre une dizaine de secondes pour pouvoir y mettre les mains sans risquer de se les faire écraser. C'est Jonas, encore opérateur, qui impose la mise en place de la norme :

> « *Je vais voir mon responsable sécu de l'époque. Enfin, je lui fais d'abord une jolie fiche d'analyse de risques* […]. *Aucun retour. Ça je peux t'en parler des heures et des heures du retour à propos des actions que tu envisageais. Catastrophique. Il n'y avait aucun retour, tu ne savais jamais où on en était* […]. *Je lui refais une analyse de risques* […]. *Pas de retour. Je vais le voir. « Mr X, je comprends pas, je t'ai envoyé deux analyses de risques »… « ouais ouais, on ne peut rien y faire* […] *parce qu'impératif de production »* […]… *Je n'ai pas de soucis. Je redescends à ma machine, un bourrage, ça arrive, arrêt d'urgence, je suis allé voir mon chef de quart, je n'interviens pas sur la machine, droit de retrait, la machine est dangereuse, je risque de m'exploser les mains dedans, je ne démarre pas* […]… *Là, dans les deux minutes il est là : « ouais mais tu comprends, on ne m'a jamais expliqué...* » [Jonas]

L'édition des règles est soumise à la fluctuation des rapports de force au sein de l'entreprise, régulièrement au désavantage des salarié-e-s individuellement. Historiquement c'est l'une des causes justifiant l'existence du CHSCT[16].

16 Le Comité d'hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail, remplacé depuis 2017 dans le secteur privé par le Comité Social et Économique.

Les normes de sécurité opèrent comme un transfert de responsabilité. Il y a une contradiction entre sécurité et objectifs de production qui va au-delà d'un manque dans la formation ou dans la méthode d'édiction des règles. Les bureaux mettent en place des normes avec le maximum des moyens disponibles en théorie pour prévenir l'ensemble des risques possibles. Ils sont responsables en cas d'accident lié à un problème non-identifié en amont. Si les procédures mises en place ne sont pas respectées, c'est le/la travailleur-se qui devient pénalement responsable. Les objectifs de production mettent à rude épreuve le respect des normes de sécurité :

> « *Le fait d'avoir un flux tendu, ça amène des contraintes et ces contraintes tant que le système il est bien, il est huilé et qu'il tourne bien, on fait sortir les palettes, il n'y a pas de soucis. Mais s'il y a un grain de sable, que ce soit au niveau des rotations de camions pour les faire sortir justement, on a une contrainte supplémentaire qui vient sur des conditions dites normales et qui deviennent complément anormales, puisqu'on doit stocker des palettes… on s'est retrouvé des fois avec des centaines de palettes en attente, de tous les côtés, sur les passages piétons, sur des passages circulatoires, parce que tout ça c'est normé, donc du coup, on grattait sur la norme et il serait arrivé quelque chose, qui était responsable ? Bonne question* » [Lucas]

Lucas est un opérateur-cariste, délégué syndical aux prud'hommes. Il a exercé plusieurs fois son droit de retrait mais sait que tout le monde ne fait pas de même. Il connaît relativement bien les obligations de l'entreprise et notamment que les situations exceptionnelles doivent être encadrées. Dans le cas contraire, il peut refuser d'accomplir sa tâche en arguant un risque pour la sécurité. Mais l'usage du droit de retrait se confronte aux méthodes de management, et notamment à l'internalisation de la concurrence. Le conditionnement des primes d'activité à la réalisation des objectifs de production et aux rapports avec la hiérarchie pousse les salarié-e-s à contrevenir par elles/eux-mêmes aux règles de sécurité et assumer le risque individuellement.

La responsabilité descend sur la chaîne. D'après Jonas, c'était le projet d'un des directeurs de l'usine quelques années avant l'annonce de la fermeture. Celui-ci voulait donner une mini-délégation aux secouristes – des salarié-e-s ayant suivi une formation de secours en entreprise – pour intervenir sur les postes de travail. Cette disposition devait accroître la réactivité. En

pratique, elle amène les travailleur-se-s responsables à surveiller leurs collègues, c'est-à-dire à exercer une responsabilité. Le projet n'est pas mis en place officiellement. Dans les faits, note Jonas, c'était déjà le cas, sans revalorisation salariale ni promotion.

Les normes établies font peser le poids des responsabilités sur les travailleur-se-s. Elles obligent les salarié-e-s à prendre sur elles/eux, l'initiative de les transgresser. Lucas note avoir eu parfois plus de difficultés à faire respecter les règles de la part de ses collègues que de la part de la hiérarchie :

> « *D'autres avaient la pression sur eux pour aller beaucoup plus vite, et voulaient mettre la pression sur moi pour aller beaucoup plus vite* » [Lucas]

Dans la production, les travailleur-se-s sont « enchaîné-e-s » à la chaîne de production et à la mise en concurrence entre quarts. Le/La salarié-e faisant du « *zèle* » pour résister – une pratique plus à la portée que le droit de retrait qui met en porte à faux avec les supérieurs – doit affronter ses collègues et non la hiérarchie. C'est le collectif autour de l'îlot qui porte la responsabilité de l'échec dans les objectifs de production devant les chefs de quart ou d'atelier. L'entreprise capte une rente, à savoir les primes de fin d'année conditionnées aux objectifs (si pas atteints) et les restrictions sur le coût des moyens à mettre en œuvre pour respecter la sécurité tout en remplissant les objectifs :

> « *En gros, on donne une directive, mais on ne te donne pas les moyens de le faire, alors que c'est leur rôle de dire là il faut faire… parce que nous on n'est pas là, excuse-moi, on n'est pas là pour penser. La réflexion du process, elle est faite en amont. Ce n'est pas à nous de faire… enfin nous on doit le faire à notre niveau parce qu'il y a une responsabilité* [...] *pénale lorsqu'on utilise un appareillage, mais le processus c'est la direction qui doit l'instiguer. Et si on dit, c'est comme ça, c'est comme ça, c'est comme ça, et si dans cette procédure on essaye d'instiguer autre chose qui n'est pas dans la procédure, et bien il faut prendre son courage à deux mains et dire : « ben non, ce n'est pas comme ça que ça fonctionne »* » [Lucas]

L'efficacité des normes de sécurité est remise en cause à la fois par la méthode de production, et par la pression du cadencement et de la concurrence interne. Le/la travailleur-se doit prendre sur lui/elle les conséquences des nouvelles régulations. Comme le note Lucas, il/elle est sollicité-e par la concurrence interne pour combler l'asymétrie entre les moyens et les fins.

Quelles sont donc les conséquences du projet de fluidité à l'échelle de l'atelier ? Dans son travail sur le sujet, Kompridis [2005] met en garde contre l'essentialisation de la fluidité culturelle décelée dans certaines analyses post-modernes de la globalisation. Il note que la fluidité ne peut être considérée comme la condition essentielle de la postmodernité, reléguant les résistances à des combats d'arrière garde[17]. Ce constat général peut s'appliquer à l'échelle de l'atelier. Au-delà de la limite matérielle des postes inconvertibles, l'idéal de *fluidité* est intrinsèquement limité par la nature de l'identité et du pouvoir. Le pouvoir s'exerce sur un sujet libre, ce qui veut dire que l'« *opérateur* » à qui l'on peut tout *faire faire*, doit également être reconnu d'un point de vue analytique comme un acteur disposant d'une capacité à déterminer son environnement et pas seulement à le subir, et à produire un point de vue singulier[18]. En d'autres termes, il se construit une identité de cette relation. C'est le cas de Victor, qui transforme « *l'opérateur-polyvalent* » tautologique en « *opérateur* » disposant de la qualification de polyvalence. L'idéal de *fluidité* doit s'analyser sous l'angle d'une dialectique contrôle/résistance productrice d'une précarisation constante des identités sous peine de produire l'individualisation qu'elle prétend décrire[19]. Danièle Linhart [2013] décrit

> « *une réelle volonté de mettre en situation d'insécurité les salariés pour que ceux-ci soient ensuite plus réceptifs aux injonctions. Le sentiment de bien-être dans son travail est considéré comme une défense de pré-carrés. L'idée en vogue est d'obtenir la meilleure productivité en déplaçant les gens, pour les empêcher de tomber dans une routine source de mise à distance du travail* »[20]

17 « *Deliberative democrats and critical theoricsts must guard against naturalizing processes of modernization and globalization that make resistance to them seem « unnatural »* » [Kompridis, 2005 : 337-338]

18 « *Deux éléments sont nécessaires pour qu'il y ait une vraie relation de pouvoir : que l'autre (celui sur lequel le pouvoir est exercé) soit bien reconnu et maintenu jusqu'à la fin de l'action, et que, devant l'action du pouvoir, se déploie tout un champ de réponses, de réactions, d'effets et éventuellement d'inventions. La liberté est donc une « condition préliminaire pour l'existence du pouvoir ». Elle est son support permanent, puisque sans la possibilité de résistance, le pouvoir serait l'équivalent d'une détermination physique* » [Commisso, 2007].

19 « *The description of 'a globalized world of uncertainty, hybridity, fluidity, and contestation' sounds far too much like the ideal conditions necessary for the expansion of global capital, conditions under which the only kind of hybridity encouraged and fostered is the kind that syncopates nicely with the jaunty rhythms of consumer capitalism* » [Kompridis, 2005 : 338]

20 Dourtaut Fabienne, « Le travail en chantier, entretien avec Danièle Linhart », *La Revue*, 2013, disponible sur internet https://www.cfdt.fr/upload/docs/application/pdf/2013-01/p012_016_dlinhart_dos_103.pdf

La fluidité restera toujours un projet inabouti, prise dans les relations de pouvoir. Elle s'applique partiellement et sur des espaces limités. Le processus de fluidification normalise chaque division du travail et marginalise les différences internes, c'est-à-dire les segmentations informelles issues des dominations de genre, de capital social, d'âge, etc. Ces différences sociales n'accèdent à aucun moment à la visibilité des dispositifs de l'entreprise. En d'autres termes, elles ne sont pas sujet des politiques managériales ou seulement indirectement.

3 Le partage du sensible

Si elle n'est pas circonscrite, l'analyse en termes d'idéal de fluidité produit un discours individualisant autant qu'il neutralise l'*agency* des travailleur-se-s. C'est donc sous l'angle du pouvoir disciplinaire que j'aborde maintenant les relations entre catégories et à l'intérieur de celles-ci. Pour Foucault, l'objet de la discipline moderne est de faire croître la docilité et l'utilité de tous les éléments du système. Le dispositif disciplinaire « *permet l'ordonnance des multiplicités humaines* » [Foucault, 1975 : 254]. J'essai ici d'éclairer la dialectique contrôle/résistance dans l'atelier.

Pour cela, j'emprunte les notions d'*expérience sensible* et de *partage du sensible* développées par Jacques Rancière [2000] :

> « *J'appelle partage du sensible ce système d'évidences sensibles qui donne à voir en même temps l'existence d'un commun et les découpages qui y définissent les places et les parts respectives. Un partage du sensible fixe donc en même temps un commun partagé et des parts exclusives. Cette répartition des parts et des places se fonde sur un partage des espaces, des temps et des formes d'activité qui déterminent la manière même dont un commun se prête à participation et dont les uns et les autres ont part à ce partage* »[21]

Le partage du sensible me permet d'aborder l'ordonnance des travailleur-se-s dans l'atelier et les expériences individuelles et collectives, sans céder au risque du discours individualisant. Il ouvre la voie à une analyse prenant en compte du point de vue du sujet, c'est-à-dire permettant de situer la subjectivité individuelle dans la totalité de l'entreprise [cf Chapitre 1]. Cette

21 « Entretien avec Jacques Rancière », *Dissonance*, n°1, 2004, disponible sur le site multitudes : http://www.multitudes.net/entretien-avec-jacques-ranciere/

question est centrale pour comprendre le sujet collectif de la lutte et réinterroger la reproduction de normes patronales sans céder à l'hyper-déterminisme de l'ouvrier « *zélé* ». Je m'attache ici à montrer comment les pratiques managériales proscrivent une recomposition subjective de ce partage en modifiant arbitrairement les lignes. Après avoir décrit comment la normalisation décidait des expériences sensibles reconnues ou non, puis décrit l'invisibilité des différences internes à chaque catégorie, j'aborde la question de la violence.

3.1 La production du partage

S'il est une division « célèbre » dans les entreprises, c'est celle entre les ateliers et les bureaux. Les deux espaces distincts immédiatement d'un point de vue géographique, se construisent par exclusion mutuelle dans les discours et les pratiques. Ce qui tient de l'un, ne peut tenir de l'autre, et rares sont les individus qui circulent entre les deux. La séparation produit des cultures différenciées qui se prolongent en dehors du cadre du travail autant que dans les crises de l'entreprise [Bouffartigue, 2011]. La relation entre bureau et atelier est une relation de pouvoir par excellence. Les cadres *font faire* des choses aux ouvrier-ère-s, lesquel-le-s, de fait, sont amené-e-s à coopérer ou à résister. Ils/elles sont les principales productrices de normes ou chargés de les mettre en application dans l'entreprise quand il s'agit de politiques extérieures à l'entreprise. J'ai montré avec l'édiction des normes de sécurité, le fait que les modalités d'élaboration conditionnent la distance entre ce qui est prescrit et la réalité sur le terrain. Ici, j'essaie de généraliser l'analyse de cette distance.

3.1.1 La distance cadre/atelier

Rares sont les cadres qui prennent part à la lutte à partir de 2010, ce qui rend le témoignage de Bertrand assez exceptionnel à défaut d'être représentatif de l'ensemble des travailleur-se-s de bureau. Bertrand entre dans l'usine en Octobre 1997, à la logistique puis au planning. Son bureau est situé au premier étage de l'atelier. Il note immédiatement l'existence d'une démarcation stricte :

« *Ils partaient manger ensemble tout ça. Vu ce que je voyais, ça m'étonnerait que ça se mélangeait beaucoup. Moi ça ne m'intéressait pas, je ne me suis pas mélangé à eux non plus* […]. *Moi je n'y allais pas parce que je ne voulais pas croiser les cadres d'Unilever. Franchement c'est de l'hypocrisie ces gens-là* » [Bertrand]

Les personnels de bureaux disposent d'un statut, d'un salaire différencié, d'un rapport privilégié avec la direction, etc. Lui-même ne se sent pas à l'aise avec les pratiques des bureaux et s'isole. Cela ne l'amène cependant pas à se mettre au contact de l'atelier. Il y a un rapport de domination entre les deux et la « descente » d'un cadre parmi les ouvrier-ère-s est accueillie avec méfiance. Les travailleur-se-s de l'atelier y voient le risque de la trahison et de la délation, considérant le salarié des bureaux comme un agent de la direction, ou la marque d'une condescendance. La frontière est indépassable immédiatement :

« *Je pense qu'au début, après ils ne me l'ont jamais dit en face, je pense que je suis du bureau, donc ils ont dû me voir d'un œil… ils devaient se dire : « qu'est-ce qu'il fout là ? »* […]. *D'après ce que j'entendais des mecs dans l'usine, les mecs dans le bureau n'étaient pas très bien considérés* » [Bertrand]

Ces considérations qu'il prête aux salarié-e-s de l'atelier sont les reflets de sa propre perception de l'écart. Lui-même estime que les cadres n'ont aucune place dans le collectif, s'interrogeant sur ce qu'ils/elles pourraient y faire. Les cultures, syndicales notamment, sont décrites comme radicalement opposées, policées et réservées pour les bureaux, incapables de prendre l'initiative et de dépasser les barrières pour créer des solidarités. Bertrand assiste une fois à une réunion de la CFE-CGC, à l'occasion du plan de licenciement de 2007 :

« *Quand je suis passé maîtrise, au début je suis allé à leur réunion. Quand je voyais que ces gens-là, sans déconner… donc en 2007 on était en plein conflit. Il y avait un conflit. Je me rappelle qu'il fallait, pour qu'ils sortent, ils attendaient le feu vert de leur délégué à la maîtrise. Mais où tu vas, sans déconner. Si on leur disait « ben vas-y, vient on sort on va avec eux, les ouvriers, on y va, sinon, on n'y va pas ». Les mecs ils ne sont pas capables d'analyser la situation et de sortir. Peur de quoi ? Du patron ? On ne va pas te couper un bras* […]. *Quand j'ai vu ça, j'ai fait c'est bon, leur réunion à la con c'est terminé* » [Bertrand].

Pour Bertrand, la séparation tient d'un aveuglement vis-à-vis de la situation de l'atelier. Il insiste sur l'ignorance des bureaux des conditions de travail autour des machines. C'est sous l'angle de la visibilité qu'il décrit la frontière :

> « *C'est sur le terrain. Tu vois ce qu'il se passe* […]. *Quand tu vois que les conditions de travail se dégradent, tu n'as pas trop à réfléchir. Faut faire les choses* […]. *Je les fréquentais pas trop* [les productifs], *donc c'est moi, j'observais les choses, je voyais comment ça se passait et voilà. Je pensais que c'était pour la bonne cause de sortir, de faire les grèves, les actions et compagnie* […]. *Je te disais que je restais dans mon coin, je parlais avec quelques autres quand même et je voyais comment ça se passait. J'entendais les gens parler en pause, tout ça, et puis il y avait les heures d'infos syndicales aussi. Là j'y allais puis là, ils exposaient comment ça se passait et tout ça quoi* » [Bertrand]

Le travail de Bertrand pour dépasser la frontière, le fait entrer dans une autre étendue, celle des travailleur-se-s de l'atelier. Il tourne son regard sur des espaces invisibles non pas pour les surveiller, mais pour chercher à entendre ce qu'il s'y dit. Sa démarche est individuelle. Il y a une frontière structurelle de même nature que l'ensemble de celles créées par les processus d'individualisation décrit au Chapitre 1. La relation entre bureau et atelier est une relation de pouvoir par excellence. Les cadres *font faire* des choses aux ouvrier-ère-s, lesquel-le-s, de fait, sont amené-e-s à coopérer ou prennent l'initiative de résister. Cette relation de pouvoir organise l'atelier selon une binarité mise en évidence par l'uniforme.

3.1.2 L'uniforme

L'uniforme est commun à un grand nombre d'établissements proches des institutions fermées, telle que les prisons, les écoles, les hôpitaux, etc. Comme l'ensemble des dispositifs disciplinaires, les uniformes produisent des comportements et des résistances des salarié-e-s. A défaut de pouvoir le supprimer, le syndicat CGT de Fralib le monnaie en partie auprès de la

direction[22], dans les années 1990, et obtient une prime lors de l'instauration du port de la casquette. L'uniforme distingue celles et ceux qui le portent – les travailleur-se-s de l'atelier – de celles et ceux qui en sont dispensé-e-s – les travailleur-se-s de bureau :

> « *L'uniforme, c'était beaucoup pour la production. Moi qui étais dans le bureau, un peu en haut, j'avais une blouse à mettre, mais je pouvais l'enlever dans le bureau. Je n'étais pas forcé… bien que je l'aie fait quand même parce que je me suis forcé à mettre la tenue pendant bien longtemps. Après les mecs ils m'ont dit c'est con parce que c'est vrai ça ne sert à rien. Après je me suis mis à la blouse*» [Bertrand]

Pour les salarié-e-s de l'atelier, il n'y a pas de glorification à vouloir être solidaire de la sorte quand l'uniforme identifie à un sous-rang par rapport aux bureaux. Bertrand peut circuler dans l'atelier ou encore, assister à une réunion syndicale de la CGT. Cela dépend de son vouloir et de sa capacité à traverser les frontières entre deux espaces aux discours exclusifs. L'inverse est impensable : un-e ouvrier-ère pourrait-il/elle circuler dans les bureaux pour regarder les cadres travailler ? C'est d'ailleurs ce qu'ils/elles disent : « *nous, on n'est pas derrière eux pour savoir s'ils travaillent ou non* ». Pourraient-ils/elles se rendre à la réunion de la CFE-CGC, syndicat de *cadre* ? Il faudrait pour cela se débarrasser de son uniforme qui est une « quasi-peau » dans l'atelier, et donc ne peut s'envisager que sous la forme du vol d'un instant donné par l'effraction dans un espace clos. Pour le reste, l'uniforme marque et rend visible les travailleur-se-s de l'atelier.

L'uniforme est un vecteur d'essentialisation. Il est le marqueur le plus immédiat d'identification dans un atelier fragmenté par les temps et les espaces, si bien que chaque individu est lié à sa place dans l'usine. Dans l'atelier, chaque corps de métier est renvoyé à une couleur – vert foncé pour les opérateur-rice-s, bleu pour les mécaniciens, bleu très clair pour les laborantin-e-s – et chaque couleur renvoie à des expériences reconnues au travail. Elle identifie les êtres aux rangs associés comme une forme de « quasi-peau ».

Dans la philosophie hégélienne[23], la conscience de soi nécessite d'être reconnu-e par une autre conscience de soi comme étant également pour autre chose. Ce qui est repris dans une version psychiatrique plus moderne :

---

22 Ce qui est une disposition légale inscrite dans le code du travail. Fidel, un des deux leaders du syndicat CGT de l'usine explique que les bonnes conditions de travail dans Fralib tiennent en grande partie au travail pour simplement faire respecter la loi.

23 « *La conscience de soi est en soi et pour soi quand et parce qu'elle est en soi et pour soi pour une autre conscience de soi ; c'est à dire qu'elle n'est qu'en tant qu'être reconnu* », Hegel Friedrich, *Phénoménologie de l'Esprit*, 1807

> « *Je demande qu'on me considère à partir de mon Désir. Je ne suis pas seulement ici-maintenant, enfermé dans la choséité. Je suis pour ailleurs et pour autre chose. Je réclame qu'on tienne compte de mon activité négatrice en tant que je poursuis autre chose que la vie ; en tant que je lutte pour la naissance d'un monde humain, c'est-à-dire d'un monde de reconnaissances réciproques* » [Fanon Frantz, 2011 : 239]

L'uniforme nie cette demande et supplante toute différence au sein des catégories salariales – « *jeunes* », « *ancien-ne-s* », « *hommes* », « *femmes* », etc – et les caractéristiques socio-culturelles qui y sont associées. La question de la *reconnaissance* est importante chez les travailleur-se-s des ateliers et un thème moderne d'analyse du mal-être au travail. Pour Axel Honneth [2007], l'absence de reconnaissance, qui est le moment ressenti de l'action qui précède la connaissance, moment rationnel de l'observateur, est à l'origine de la réification : c'est un acte manqué, une action amputée. C'est l'invisibilisation au profit de l' « *opérateur* », l'humanité amputée de son histoire pour les « *petites mains* », de ses compétences pour le mécanicien dégradé ou l'opérateur surqualifié, etc. Or cela ne tient pas seulement de la relation cadres/ouvrier-ère-s. La différence de couleur catégorise également la division du travail interne à l'atelier. Dans l'*indifférence concurrentielle*, l'uniforme opère de la même manière entre les travailleur-se-s. En tant que quasi-peau, il participe de ces dispositifs de réification en réduisant l'existence des travailleur-se-s à leur fonction et au rang associé. L'ignorance des bureaux sur la réalité de l'atelier comme le rapporte Bertrand, ou sur la pratique des métiers comme en témoigne Jonas à propos de l'édiction des règles de sécurité [Chapitre 1], est le sceau de l'absence de reconnaissance.

3.1.3 La reproduction

Pour saisir le caractère structurel de ce rapport, j'en viens brièvement au retour des uniformes dans la coopérative des travailleur-se-s qui naît en 2014 après trois années de lutte. Il n'y a dans le collectif des salarié-e-s que très peu de personnes issues des bureaux. Elles sont trois, dont deux du service logistique et une de la comptabilité. S'ajoute un élu du syndicat CGC-CFE, en âge de prendre la retraite, qui reste le temps de la lutte. Fralib ne se démarque pas de nombreuses luttes où une désertion des cadres est constatée [Linhart, Rist et Durand, 2009 ;

Theillier, 2009 ; Piton 2015 (1975) ; Piaget, 1973]. Ce ne sont pas eux/elles qui prennent les postes de bureaux dans la nouvelle coopérative, ce qui signifie que le retour de l'uniforme n'est pas lié à la reproduction par les cadres des pratiques sous Unilever. Comment dès lors comprendre la reproduction de cette mesure contestée auparavant ?

Considérant la coopérative comme une opportunité d'émancipation des travailleurs, les leaders du syndicat CGT, qui deviennent leaders de la coopérative, modifient l'utilisation de l'uniforme au sein de la nouvelle entreprise. Ils proposent de revenir sur le port de la casquette pour ne le rendre obligatoire que dans les espaces en contact avec les produits, C'est-à-dire principalement autour des machines de conditionnement. Cette nouvelle disposition se confronte à des difficultés pratiques immédiates. Les coopérateur-rice-s circulent d'un espace à un autre et la fragmentation des espaces de port ou de non-port, rend caduque la prétention à en limiter l'usage. Le laboratoire exprime aussi son opposition et insiste sur l'obligation légale de l'usage de la casquette. Il obtient finalement gain de cause.

Dans la nouvelle coopérative, Manuel qui a gardé un poste dans l'atelier, refuse de porter l'uniforme intégral pour ne pas être associé à un statut d'opérateur ou de mécanicien, de travailleur de l'atelier, inférieur aux travailleur-se-s des bureaux. Il veut marquer sa place de coopérateur, être reconnu pour autre chose que sa fonction travail. Il ne met que la blouse, le haut de l'uniforme et note avec sarcasme les réticences que cela provoque :

> « *M. : Moi quand je mets la blouse, ça les fait maronner. Parce que quand je descends en bas, de me voir avec une blouse... Non, ils voudraient que je sois en tenue complète, tu vois, le pantalon... Alors j'ai attaqué : non moi je suis responsable* [de machines] *Tommy. Je suis responsable rien du tout. Je suis technicien de maintenance et c'est juste parce que je sais qu'il y a du monde qui me voit en blouse ça les fait maronner*
>
> *F.B. : Parce que comme tu es technicien de maintenance…*
>
> *M. : Voilà, tu devrais être en tenue.*
>
> *F.B. : Comme s'il y avait déjà une hiérarchie.*
>
> *M. : Voilà, j'ai dit c'est pareil, la blouse, je dis, ma foi, eux des bureaux, tu les vois passer en blouse. Tu as le droit d'aller en blouse à l'atelier. Je dis, moi je suis à l'atelier, je suis en blouse. Ça les dérange en quoi. Puis ça les dérange de me voir en blouse, ils ont peur, que tu prennes un truc. C'est bon, laissez respirer* » [Manuel]

En ne portant que la blouse, Manuel montre sa dualité. Il est à la fois dans l'atelier, et à la fois coopérateur. Il me l'exprime à plusieurs reprises notant la difficulté à appréhender ce double emploi qui est maintenant le leur, employé et patron, comme l'expérience double de deux éléments tirant dans des sens contraires. Kaïna, ancienne opératrice passée en assistante comptable dans les bureaux, réagit également au retour de l'uniforme :

> *« Je mets l'uniforme parce qu'aujourd'hui on est tous égaux dans la scop. Il n'y a pas de raison de recréer les hiérarchies comme avant* » [Kaïna]

Le retour de l'uniforme et de la contestation intervient progressivement avec le retour d'une tension entre bureau et atelier, qui reprend grossièrement les mêmes mots que sous Unilever. La circulation entre les postes n'est finalement pas mise en place. Les travailleur-se-s sur les lignes se plaignent à la fois des cadences demandées et de l'absence de prise en considération de leur point de vue sur l'organisation de la production. Au final, deux nouveaux espaces exclusifs se redessinent sur le refus de reconnaître les expériences de l'atelier.

Manuel utilise la métaphore du vol pour qualifier la transgression du port de l'uniforme : « *ils ont peur, que tu prennes un truc* ». Il entre par effraction dans le domaine du bureau pour revendiquer une part plus grande que celle que lui attribue la nouvelle relation de pouvoir. Ainsi que je le montrerai dans une généalogie de ce rapport de pouvoir, une nouvelle hiérarchie s'impose, centralisant les prises de décision et marginalisant les points de vue venus de l'atelier. L'analyse de l'historicité des catégories montre cependant qu'il est erroné de conclure simplement à la reproduction dans la coopérative des normes patronales. Comme le note Tanguy [2008] dans une analyse du consentement selon Judith Butler, la reproduction n'est ni une internalisation complète des normes, ni un acte libre et entièrement conscient de celles-ci. Elle se fait au travers « *de rituels incarnés par la maîtrise d'un ensemble de « savoir-faire »* »[24]. L'ouvrier « *zélé* » est une refondation du rapport de pouvoir non fatalement déterminée, et non-identique ainsi que le montrent les chapitres suivant.

24 Lucie Tangy, « Le sens du consentement dans l'œuvre de Judith Butler », *Tracés. Revue de Sciences humaines*, 2008, http://journals.openedition.org/traces/398

Le « *partage du sensible* » est immanent à l'organisation de la production dans l'usine. La segmentation des temps et des espaces, créée par le rapport de pouvoir des cadres sur les travailleur-se-s de l'atelier, produit une insensibilité – une invisibilité pour Foucault – aux expériences de la production. C'est ce que met en évidence l'exemple des opérateur-rice-s des lignes de production.

3.1.4 Le chronométrage des opérateur-rice-s

Le travail machinal des chaînes d'atelier est réputé pour sa violence physique. Dans *L'établi*, Robert Linhart [1978], parmi beaucoup d'autres, décrit par exemple avec précision ses nuits agitées où ses membres répètent les gestes pratiqués à l'infini pendant la journée : son corps ne connaît pas le repos et il se réveille en éprouvant une fatigue identique à celle avec laquelle il s'était couché. Le travail d' « *opérateur* », si peu reconnu dans l'atelier, compte parmi ses activités physiques intenses. Il épuise les corps par le stress de la surveillance permanente, par l'absence de pause qu'impose le flux continu des chaînes, par le piétement et les distances parcourues. A Fralib aussi, les opérateur-rice-s évoquent le caractère physiquement éprouvant de la « *conduite de machine* » :

> « *Au départ on était 5-6 et au fur et à mesure ils ont rajouté du monde tout en rajoutant des lignes et au final on était 2, sur toute cette zone-là, toutes ces machines-là* […]. *Beaucoup de sueur, des douleurs aux genoux, des douleurs aux pieds. Un marathon. Et j'avais un podomètre que j'avais acheté quand je faisais mes randonnées, et je l'ai pris sur une semaine pour savoir combien de kilomètres on faisait. En moyenne c'était entre 10 et 12 km par quart, sur 8 heures. En piétinant, même des fois en marchant en accéléré, parce que selon le degré d'intervention qu'il fallait faire, pour éviter d'arrêter toute la ligne, il fallait aller vite* » [Nelson]

Nelson est opérateur sur les fins de ligne. C'est, dit-il, le poste le plus contraignant puisque la machine est commune à plusieurs machines. Si elle est touchée par une panne, la ligne entière est rapidement paralysée. Son expérience, il me la relate à plusieurs reprises pendant la lutte comme il le fait dans l'extrait d'entretien retranscrit ci-dessus. C'est un travail physique, sans pause, avec des corps qui sont éprouvés : douleurs aux pieds, douleurs aux genoux, etc. A cela

peut s'ajouter les douleurs lombaires, l'ensemble des problèmes de dos, les articulations sensibles au niveau des épaules, la déstabilisation entière de l'équilibre par des musculations asymétriques, mais également les tympans affectés par le bruit continu des souffleries. Les corps affaiblis par le temps, comme celui d'Odile évoquée plus haut, sont envoyés aux rebuts. Mais cette expérience douloureuse, Nelson la considère également d'un côté positif, celui du dépassement de soi chaque jour répété, pour atteindre les objectifs :

> « *Paulette et moi, on était permanent sur les fins de ligne. Et après en fonction… mais bon, ça évoluait au fil du temps parce qu'ils enlevaient le personnel. On était 5, puis après ça a été 4, puis ça été 3, puis à la fin 2 plus un mécanicien* […]. *En fin de ligne on avait fait un boulot assez énorme où on avait optimisé. Quand je suis arrivée, la fin de ligne c'était la punition* […]. *On finissait sur les rotules, à rire nerveusement. C'était presque la meilleure période parce qu'il y avait une entente pour que ça fonctionne il fallait pas qu'il y en ait un qui sorte des clous. Ça nous empêchait pas de rigoler de plaisanter mais c'était vraiment le boulot* » [Nelson]

Qu'elle soit positive ou négative, l'expérience du travail est la certitude du corps éprouvé dans le fait qu'il s'est passé quelque chose dans la journée. Les douleurs et l'épuisement appellent au repos mérité, le dépassement de soi permanent appelle à la satisfaction du travail réalisé. L'entreprise, lorsqu'elle augmente le nombre de machine à gérer, vise ce point au plus proche de la rupture, pour solliciter le maximum des salarié-e-s. Sur les lignes, Nelson s'est organisé avec son binôme pour optimiser le poste. Ce gain est capté par la direction ; l'accroissement de productivité obtenu ne se traduit pas par une reconnaissance pécuniaire ou symbolique. Le nombre de personnes affectées à l'îlot passe en revanche de cinq opérateur-rice-s et un mécanicien, à deux opérateur-rice-s et un mécanicien :

> « *Les salariés sont activement mobilisés pour contribuer en réalité à nourrir les méthodes de rationalisation du travail imposées par les directions et la hiérarchie [Linhart et Linhart, 1995]. Ils sont associés, certes, mais dans une voie étroitement définie par les standards de rationalisation développés par leur direction [Warhurst et Thompson, 1998]. Cela se vérifie dans les multiples démarches participatives qui caractérisent les entreprises françaises* » [Linhart, Linhart & Malan, 1998]

Cette contribution des travailleur-se-s est en grande partie invisibilisée au même titre que les compétences mises en œuvre par les opérateurs surdiplômés sans accéder au statut et au salaire du mécanicien. Dans le cas décrit ci-dessus, la nature des rapports de pouvoir ne se modifie pas, et les salarié-e-s trouvent des parades à ce phénomène. Face à l'accroissement des cadencements, la forme de résistance la plus connue est le zèle :

> « *Quand on est tout jeune* […], *on est un peu fou, fou. On regarde pas, on n'analyse pas, et quand le chef il dit « ben faut faire ça », tu fais ça, mais on ne sait pas ce que ça implique et ce que ça a pour conséquence et en fait, j'ai eu des soucis au début avec les anciens. Ils disaient, « arrête toi parce que tu nous tues le travail et quelque part, c'est avec ce comportement là qu'ils vont embaucher de moins en moins de monde »* » [Nelson]

Les ancien-ne-s informent les nouveaux/nouvelles venu-e-s et les incitent à maintenir un rythme « acceptable ». La direction n'ignore pas ces pratiques de résistance qu'il est difficile d'éradiquer. Il n'y a pas de certitude de cause à effet, mais toujours est-il qu'à la fin des années 2000, la direction entame une procédure pour rationaliser le poste qui redéfinit les espaces et les temps de travail.

En 2007, la direction se plaint de la hausse du coût du travail et pointe du doigt la faiblesse du « *temps effectif de travail* », c'est-à-dire le temps réellement passé à effectuer une tâche productive. Elle justifie ainsi l'absence d'augmentation des salaires, ce que le syndicat CGT conteste. Pour appuyer ses propos, la direction mandate une société extérieure – supposément neutre – pour chronométrer les salarié-e-s. Une personne se tient derrière le/la travailleur-se et prend la mesure. La méthode est construite sur une définition de la tâche restrictive :

> « *Après on a eu le chronométrage. Donc on avait quelqu'un qui nous chronométrait. Et il restait toute la journée avec toi, en train de te chronométrer, mais il te chronométrait à sa façon qu'était illogique pour nous. Je te donne un exemple. Par exemple, lui va te chronométrer sur la machine. On devait mettre des rouleaux. Donc il va chronométrer le temps que tu mets pour mettre un rouleau. Mais nous le rouleau, déjà on a quatre machines. Donc tu as quatre machines, je te montre. Tes rouleaux ils sont ici. Toi, tu vas prendre le rouleau là* [il désigne un lieu]. *Tu viens ici à ta machine. Lui le chronomètre,*

il démarre là [au niveau de la machine]. *T'as fini ton rouleau le chronomètre s'arrête. Alors que quand tu as fini de mettre ton rouleau, tu prends l'autre rouleau tu vas le mettre à la poubelle. Donc tout ça ce n'était pas comptabilisé »* [Nelson]

A cela, ils ajoutent l'ensemble des micro-pannes qui touchent en permanence les machines :

« *Les machines ce n'est pas tu mets les rouleaux et ça tourne tout seul* […]. *Il faut que l'opérateur intervienne, pour nettoyer telle cellule. Il y a un problème là, il y a un problème de bourrage, il y a un contrôle toute les demi-heures, il y a les nettoyages en cour de production, donc c'est sûr qu'au final tu te retrouves avec des chronométrages...* » [Victor]

Le syndicat CGT appelle à faire du zèle ; en prenant le maximum de son temps pour les tâches effectivement chronométrées, les temps explosent. Cette forme de résistance est cependant limitée, puisque là encore, elle nécessite la participation de l'ensemble des opérateur-rice-s. L'excès de zèle n'a finalement aucune influence sur la redéfinition engendrée par le test, conduisant à la disparition soudaine d'un ensemble d'expériences constitutives de l'activité des opérateur-rice-s.

Le chronométrage a pour conséquence d'aboutir à l'alourdissement des charges de travail. Mais il est surtout producteur d'effets à long terme. L'acte en lui-même, à l'instant de son expression, modifie soudainement et arbitrairement les frontières entre visible et invisible. Il relègue à l'ombre des expériences sensibles déclarées illégitimes par leur non-mesure, limitant d'autant la reconnaissance du caractère physique du travail.

3.2 La précarisation des travailleur-se-s

Le chronométrage du temps de travail des opérateur-rice-s aboutit à une redéfinition du poste en tant qu'expérience. Cela donne lieu à une contestation, qui si elle n'aboutit pas, est la marque d'une résistance dans l'atelier et de l'existence d'un rapport de force. Pour Foucault, le problème du pouvoir n'est pas le consentement, c'est-à-dire la servitude volontaire. Il distingue l'exercice du pouvoir de celui de la violence. Le premier est une action sur des

actions et agit sur des sujets libres, quand la seconde est une « action sur des corps », une saturation déterministe des possibles qui ne laisse comme posture que la passivité [Fassin, 2012]. La violence n'ouvre pas la voie à la constitution d'un sujet : « *seuls s'expriment les corps torturés, martyrisés, morcelés, mutilés, qui appellent le silence et la rage* » [Eugène Enriquez, 2005]. Ainsi conceptualisée, la violence ne peut être considérée comme la vérité masquée ou affichée du pouvoir.

La distinction analytique violence/pouvoir me permet d'aborder la question de la précarisation des identités. Pour cela, je reviens sur le test des qualifications des mécaniciens évoqué dans le chapitre 1. Je montre que ce dispositif est violent à l'égard des mécaniciens dégradés. Il modifie arbitrairement et sans réaction possible, les lignes de partage sensible de certains individus, soudainement assignés à un nouveau rang. Le test ampute les salariés concernés (uniquement des hommes) d'expériences sensibles auparavant légitimes. Je développe les effets de la violence sur l'atelier en montrant qu'elle produit une menace sur l'ensemble des salarié-e-s, menace de déclassement, menace intériorisée par les travailleur-se-s individuellement et sensiblement, qui précarise les subjectivités en précarisant les certitudes. Au final, la violence ouvre la voie à la réactualisation de l'exercice du pouvoir.

1.1.1 L'amputation

Le test de 2007 ayant conduit à la dégradation de certains mécaniciens en opérateurs, met en scène la compétition des travailleur-se-s et l'idéal de fluidité sous la forme de l' « *opérateur-mécanicien* ». Cette menace n'est pas une innovation des dernières années d'activité de l'entreprise ; elle est présente à l'état latent au moins depuis l'automatisation des machines, suscitant des effets de corporation dont l'une des conséquences est la faible transmission des savoirs :

> « *Il y a la crainte de se voir rétrograder. Mais ce n'est pas au niveau pécuniaire puisqu'ils auraient gardé leur salaire, mais c'est garder leur poste de mécanicien. Parce que* […] *quand ça marchait mal c'était la faute de l'opérateur et quand ça marchait bien c'est grâce au technicien. Y'avait vraiment une fracture entre les mécaniciens et les*

opérateurs. Et en fait, c'est l'amour propre, la fierté, mécanicien, retomber opérateur […]. *Déclassement et puis tu as craché sur les opérateurs et tu vas finir opérateur !* » [Nelson]

Nelson, « *opérateur* », met en évidence un rapport presque viril dans la relation entre opérateur-rice-s et mécaniciens. La défense des pré-carrés et la mise en compétition sous la menace du déclassement, entraînent les salarié-e-s dans un travail symbolique de sape de l'autre catégorie. Le test, et la dégradation qui suit, sont des atteintes à l'intégrité des travailleurs concernés, touchés dans ce qui les qualifie au regard des autres : le savoir technique. Pour Manuel, mécanicien, une dégradation s'apparente à une humiliation :

« *Parce que tu te dis, prendre ta caisse* [à outils]*, la fermer, la donner à quelqu'un d'autre, tu re-vas sur ta ligne, et tu es là, et c'est un autre, un opérateur admettons, que toi tu as commandé !* » [Manuel]

Peu de mécaniciens acceptent de témoigner de cet épisode. Pour les personnes concernées, c'est un souvenir douloureux. George est un des mécaniciens touchés. Il n'est pas très éloquent sur le sujet mais accepte d'en discuter. Sa capacité à parler du test tient peut être en partie à la réhabilitation dont il fait l'objet une année après. C'est avec une certaine distance qu'il relate la situation :

« *Tu prends un coup au moral quand même. Par contre t'as quand même ta fierté. Moi j'ai continué la mécanique. Je m'en battais complètement qu'ils m'aient dégradé. En plus mon salaire n'avait pas changé parce que ça ils avaient pas droit* » [George]

George a socialisé l'événement, si bien que la douleur est atténuée. Mais les témoignages ne laissent que peu de doute sur la violence du choc. Victor, opérateur polyvalent, relate la réaction d'un proche dont je ne saurais déterminer s'il s'agit de la même personne ou non :

« *Il avait rétrogradé des techniciens. Les mecs ils étaient écœurés de venir travailler* […]. *J'ai une anecdote, j'ai un copain, quand ils l'ont rétrogradé, quand ce gros enculé il a fait en sorte de rétrograder quatre techniciens en tant qu'opérateur. J'avais mon*

> *copain avec qui je travaille* […]. *Lui il a fait partie des rétrogradés. Il vient, un mec de 45 ans, à côté de toi et qui vient, et que presque il n'arrive pas à expliquer comment il a raconté ça à sa femme, lui dire : « je suis plus technicien, je suis un simple opérateur, on m'a rétrogradé à mon poste ». Et ben il n'est pas arrivé à le dire. Il n'est pas arrivé à m'expliquer comment il a dit ça à sa femme. C'était incroyable. D'abord il était submergé par l'émotion. Il n'est pas arrivé à me raconter, il m'a tourné le dos, il est parti, je ne sais pas s'il n'est pas allé chialer dans un coin pour ne pas se faire voir, tu vois, mais c'est dur ça. Et ce gros enculé il était capable de faire ça. Et ça c'est hallucinant* » [Victor]

George est subitement privé d'un territoire dans lequel il pouvait circuler, celui de la mécanique. Une barrière est érigée entre sa cellule, l'« *opérateur* », et sa liberté, le mécanicien ; la mécanique de son point de vue dépasse en étendue l'« *opérateur* ». Ces murs demeurent souvent infranchissables. George attend d'être réhabilité au bout d'une année pour fouler librement les territoires de la mécanique. Dans ce laps de temps, il continue à mettre ses compétences au service de l'entreprise de manière dérobée, c'est-à-dire en silence. Le pouvoir s'exerce à la fois sous l'angle de l'adhésion (il donne plus que ce que l'entreprise demande) et de la résistance (il refuse son assignation).

Le pouvoir s'impose par la violence subie au moment précis du test. Elle dresse une nouvelle frontière qui prive George de son expérience de mécanicien. L'histoire est annihilée soudainement par l'arbitraire du test et il est déclaré incompétent tout comme son passé. Ce n'est pas exactement le même enjeu que pour l'obsolescence des « *petites mains* », dépassées par le progrès de l'automatisation parce que le rapport à la machine diffère. George n'est pas déclaré obsolète (d'ailleurs il est réhabilité par la suite preuve de l'actualité de ses compétences), mais incompétent.

Le test laisse des ecchymoses. La compétence est considérée comme une part de soi [Naville, 1956], l'action d'en priver, une amputation. Ne plus reconnaître les capacités d'un individu revient à le priver du moment sensible de l'expérience [Honneth, 2007]. La violence se situe dans le réagencement arbitraire et soudain du mode d'existence des travailleurs. Les individus ne choisissent pas d'agir, ils ne consentent pas. George est passif par tous les aspects de la violence dans l'étendue temporelle et géographique de son expression. De mécanicien avec l'ensemble des espaces sensibles, il passe à « *opérateur* », rang inférieur dans les représentations sociales, c'est-à-dire de moindre étendue légitime dans le sensible.

1.1.2 Les effets de la violence

La violence laisse des marques – des effets – dans le temps et l'espace. Le test est un discours menaçant. Je l'ai évoqué avant, les travailleur-se-s agissent dans leur travail avec des menaces permanentes sur leurs rangs. La rhétorique de la déqualification des mécaniciens précède le test. Les témoignages laissent entendre qu'il est a-temporel : « *il y a toujours eu cette crainte*... », estime Manuel, mécanicien. Elle existe en amont, depuis l'embauche de jeunes surdiplômés à la fin des années 1990, malgré les mises en garde du syndicat CGT. Mais le test rend réelle la menace.

Monchatre [2004] a écrit sur un cas similaire de dégradation ou de « *conversion* ». Pour elle la dégradation produit une nouvelle réalité par un mélange de « *visible et d'énonçable* » c'est-à-dire un effet du pouvoir. Elle note :

> *« La conversion s'impose belle et bien avec violence mais celle-ci* […] *exprime l'effet d'un rapport de forces et non le rapport de forces lui-même* […]. *De fait* […], *nous poserons qu'elle résulte de l'exercice d'un pouvoir qui « produit du réel, avant de réprimer », ou encore « produit du vrai avant d'idéologiser, d'abstraire ou de masquer »* » [Monchatre, 2004 : 71]

En reprenant l'aspect disciplinaire, Sylvie Monchatre insiste sur la production de comportement. La sociologue voit dans la fluidité et la « *normalisation des métiers* » [Chauchard et Hardy-Dubernet, 2003], la production d'un « *opérateur* » interchangeable au détriment de l'ouvrier. Pour autant, je l'ai montré, la fluidité est un projet limité dans son domaine d'application. Ici, aucun opérateur n'accède au statut de mécaniciens, et trois mécaniciens sont dégradés dont un réhabilité après une année. Or le lissage du personnel tendrait à lisser les compétences pour supprimer les distinctions entre les catégories, ce qui n'est pas le cas ici.

Jusqu'à présent la menace n'était qu'indirecte, suscitant le maximum d'efforts de part et d'autres pour préserver ou annihiler la différence [voir chapitre 1]. Pour autant, au moment où les distinctions sont menacées, où les parts associées aux rangs sont menacées d'être

réattribuées, la résolution du test aboutit au renforcement des distinctions. D'un côté, aucun opérateur n'accède au rang de mécanicien et de l'autre les mécaniciens se sentent renforcés. C'est le sentiment immédiat ressenti :

> « *A la fois tu appréhendes avant, parce que tu as peur d'être dégradé, mais après quand tu n'as pas été dégradé tu vis mieux, puisque tu dis : « merde finalement, je n'ai pas été dégradé ». Et puis comme tu dis, ta conscience : « merde, finalement, les autres qui se pensaient ingénieurs, finalement ils sont bon à être opérateur ». Après c'est sûr que j'aurais été dans le cas de George, j'aurais été dégradé, je l'aurais vécu vraiment mal, voir partir de l'usine* » [Manuel]

L'aboutissement du test légitime les places individuellement. Au final ceux qui sont dégradés n'étaient pas à leur place. Les opérateurs surdiplômés échouent dans leur objectif. Manuel ne rapporte pas son cas à l'ensemble des mécaniciens. Le savoir de certains est, par preuve du test, moindre que ce qui est requis. Tout le monde est potentiellement menacé au regard de la direction.

1.1.3 L'amnésie

Le spectaculaire de la violence « *prend le pas sur le continu de ses effets, le masque, par l'agencement même de son spectacle* » [Glissant, 1990 : 192]. Le test met en scène une étape vers la réorganisation de la production mais aboutit concrètement à l'intériorisation des tensions et au renforcement du rapport de pouvoir. La menace de l'« *opérateur-mécanicien* », qui est la menace de la dégradation, est vécue d'abord à un niveau catégoriel. Ce n'est pas une expérience sensible du déclassement que l'expérience de la crainte. Le test est la crainte qui s'inscrit dans la chair.

La résolution de la tension mise en scène par le test inscrit la réforme dans le système de production, mais aussi dans les individus. La violence est source de répression de soi. George, rétrogradé au rang des « *opérateurs* », subit la violence avec passivité : il n'a pas le choix. Mais dès lors qu'il est installé à son nouveau rang, il se reconstruit une expérience, l'expérience d'un corps amputé, c'est-à-dire privé socialement de son droit légitime à

certaines sensibilités. Il n'a pas le *droit* de pratiquer la mécanique, ce que l'absence de reconnaissance lui rappelle, tout comme ses collègues lui faisant remarquer que ce n'est pas dans ses attributions.

Le caractère ponctuel de la violence, géographiquement délimité mais imprévisible, est une frontière érigée dans les subjectivités. Soudaine, brutale, arbitraire, elle montre la menace permanente, la rend réelle et corporelle. Le travailleur l'intériorise ; n'est-il pas le premier suspect, celui qui en premier lieu peut le trahir ? N'est-ce pas son membre mécanique qui a trahi George ? Les mécaniciens n'accusent pas les opérateurs d'avoir tenté leur chance. C'est leur propre compétence qu'ils remettent en cause :

> « *Si l'opérateur il s'intéresse, je lui fais voir tout ce que je sais. Je ne suis pas comme certains, « ça c'est technicien, toi tu n'es qu'opérateur ». Parce que moi, vu le cursus scolaire que j'ai, je n'ai pas trop à la ramener parce que j'ai travaillé avec des opérateurs, ils avaient un niveau de qualification supérieur au mien. Donc même moi ça m'apprend* » [Fabien]

La violence s'exerce de manière incertaine dans le temps et dans l'étendue. Elle définit les mouvements des segments de l'atelier, lesquels se retrouvent dans les récits des travailleur-se-s et les rythmes. Dans le cas du test, elle plonge dans l'ombre mais ne met pas en lumière. Les opérateurs surdiplômés partent défaits.

Ce qui est mis à l'ombre n'en est pas moins actif. George continue d'exercer son métier. Passé le choc, il se construit une nouvelle subjectivité, un nouveau rapport à son entour. Il se convainc que sa compétence n'est pas en cause et continue à exercer :

> « *Mais je continuais à faire la mécanique. Et quand ils passaient ils me voyaient faire de la mécanique : « ben et alors, je ne vais pas embêter les mécaniciens d'à côté alors que j'étais capable de le faire ». J'ai eu des accrochages pour ça* […] *avec les chefs de quart, avec la direction, l'autre abruti qui gérait toute la mécanique* […]. *Ça a payé au bout d'un an je suis repassé mécanicien* […]. *J'ai toujours fait ça, je ne vois pas pourquoi j'arrêterai* » [George]

George réagence sa relation à l'altérité en se créant une distinction propre, une démarcation vis-à-vis des autres opérateur-rice-s. Il refuse cette assimilation. Il opère en silence mais non loin des regards des autres. La reconnaissance que la direction lui refuse, il la cherche vers les collègues, quitte à produire des accrochages ; ce sont elles/eux qui peuvent lui apporter une valorisation. Marqué par le sentiment d'infériorisation, il surexpose sa différence, qui est sa compétence. Sa dégradation, estime-t-il, n'est pas le jugement de sa qualité mais d'un choix arbitraire fait en amont. Rien d'autre que la suspicion ne permet de l'affirmer. Rien d'autre non plus ne permet de le contester :

> *« Mais bon ils savaient déjà lesquels ils allaient faire sauter, donc il n'y avait aucun soucis* […]. *On a été plusieurs, il voulait en faire réellement sauter, mais on a été plusieurs. Par contre j'ai été le seul à être réintégré* […] » [George]

Sa réintégration le réhabilite dans sa compétence de mécanicien une année plus tard. Elle ne le réhabilite en revanche pas dans la violence qu'il a subie. La reconnaissance de sa qualité, il ne la doit qu'à la marche arrière de la direction : elle offre la réhabilitation. Ce n'est pas George, sujet résistant qui est reconnu mais le mécanicien violemment dégradé qui peut être déplacé. D'opérateur à mécanicien, dans les deux sens, il passe d'un mode de travail à un autre, mais pas d'un travail à un autre.

Le pouvoir crée un partage du sensible. La violence déplace brutalement les individus d'un espace à un autre. Or le sujet « *n'est pas un acte fondateur mais un processus régulé de répétition* » [Butler, 2005 : 271]. La violence précarise les identités de manière différée. Elle les rend incertaines, sous la menace permanente inscrite dans les corps. Elle rend difficile l'engagement dans la certitude de ses compétences, que ce soit le mécanicien qui finalement peut être dégradé, ou l'opérateur qui n'a pas eu le niveau du test. La violence masque ses effets dans le temps et dans l'étendue et le premier d'entre eux est de diviser l'individu, de l'éloigner de lui-même. Les politiques managériales mettent les travailleur-se-s dans une instabilité permanente, comme le montre l'étude des maladies professionnelles [Thébaud-Mony, 2007], ou des troubles identitaires [Linhart, 2010 et 2015]. Le second effet de la violence est de réactualiser l'exercice du pouvoir. Les segmentations sont de nouveau légitimées et déjà menacées, puisque certains mécaniciens ont été dégradés. La violence semble le dépassement de la dialectique contrôle/résistance, au même titre que la résolution

politique d'un conflit – y compris dans l'usine -- mais ne produit pas les mêmes effets. Elle fige l'atelier dans un processus de reproduction déterministe, sans laisser la place à l'émergence d'un sujet.

4 La fermeture de l'usine du Havre

La fermeture de l'usine du Havre date de 1998. Elle est soudaine dans l'explosion violente de son annonce. Mais *à rebours*, les travailleur-se-s y voient un processus initié par la direction à la fin des années 1980. A l'instar du site de Gémenos plus tard, il faudra une décennie pour qu'il arrive à son terme. Pendant ce temps, la mise en compétition des travailleur-se-s et des sites, de celui du Havre et de celui de Gémenos, rythme la vie du groupe. Si l'un doit fermer, personne ne sait lequel des deux. Depuis de nombreuses années, les deux usines sont des îlots connectés, et l'existence de l'une influe sur celle de l'autre. L'analyse de la fermeture du site du Havre au travers des récits des salarié-e-s, élucide en partie le lien organique entre les relations sociales dans l'atelier et l'économie de la multinationale, ce qui ouvre la voie à une compréhension plus large de l'économie capitaliste. Les travailleur-se-s y sont mis en concurrence comme ce fut le cas entre l'usine de Gémenos et l'usine du Havre dans les années 1990, mais à l'échelle européenne voire mondiale. Jane Collins [2002] utilise le terme de *déterritorialisation* pour décrire une méthode de management de mise en concurrence des travailleur-se-s.

Le processus de *déterritorialisation* introduit par Gilles Deleuze et Felix Guattari [1972] décrit la reconfiguration des espaces mondiaux produite par la mondialisation. Elle est la marque de la fluidité des cultures liée à l'intensification des échanges et à la dématérialisation [Ray Hudson, 1975 ; Narotzky et Smith, 2006]. Le concept rend compte de l'extraction des pratiques sociales de leur contexte de référence et de leur réinscription – la *reterritorialisation* – à d'autres endroits, à d'autres moments [Gupta et Ferguson, 1992 et 2002 ; Marcus, 1995 ; Appaduraï, 2005 (1996) ; Borneman, 1992]. La description du processus de fermeture du Havre mets en évidence ce processus et certaines de ses caractéristiques pour mettre en relief les rapports de domination dans l'atelier avec les dynamiques générales du capitalisme. Je décris la mise en compétition des différents sites de production qui se traduit par une mise en compétition des individus, et aboutit à la fermeture du site du Havre. Celle-ci s'apparente à la

fermeture de celle de Gémenos douze années après ; les deux sites sont des *zones de contact*, territoires d'hybridation du local et du mondial, où se produit une réorganisation des rapports sociaux, marquée par une plus grande dépendance vis-à-vis des logiques de marché. Dans ce rapport, je décris l'asymétrie des potentiels d'action des individus, et montre la logique d'arrachement au territoire sous-tendue par la *déterritorialisation*. Au final, la répétition des événements invite à réfléchir non pas en termes de fermeture d'usine, mais d'épuisement des ressources locales ou de pillage.

4.1 Compétition entre site et fermeture

Durant les années 1990, les salarié-e-s se doutent de la fermeture d'un des sites de production de Fralib en France, Le Havre ou Gémenos. En revanche, personne ne sait lequel et la direction met en place une compétition entre les deux usines. L'assouplissement du droit du travail, la transformation des modes de propriété[25] et la normalisation de la production, favorisent la « *tyrannie de la mobilité du capital sur le collectif des travailleur-se-s* » [Burawoy ; 1985].

L'usine du Havre est spécialisée dans les thés noirs et ne recoupe pas le même secteur de production que Gémenos. Les deux sites de production sont pourtant en compétition depuis la fin des années 1980 :

> « *Du coup on a fermé en 98 et en 88 on savait qu'on allait fermer* […]. *A partir du moment où ils ont fermé Camille-Flammarion et qu'ils ont ouvert à Gémenos* » [Yann]

Camille-Flammarion est le site de production historique à Marseille. La direction décide en 1989 de déplacer le site à Gémenos, distant d'une trentaine de kilomètre, dans une usine moderne au sein d'une zone franche. La construction du nouvel atelier entraîne un

25 L'avocat des salarié-e-s de Fralib exprime en ces termes les modifications dans les modalités de la propriété d'un point de vue juridique : « *Je pense que la notion d'entreprise* […] *n'existe plus aujourd'hui en France. Une entreprise se définit* [juridiquement] *comme un lieu de production et de richesse. La deuxième caractéristique c'est qu'elle a un patrimoine. Les entreprises françaises n'ont plus de patrimoine. Quand vous prenez par exemple l'organisation de Nestlé ou d'Unilever que je connais un peu, les usines sont devenues des centres de coût. Elles ne possèdent rien. Elles achètent elles-mêmes des matières premières, elles les transforment et même la vente leur échappe* ». Je montre au chapitre suivant ce que cela signifie dans le cas de la fermeture de Fralib Gémenos.

mouvement de contestation très dur de la part des salarié-e-s de Marseille. Les directions utilisent cette grève pour construire une opposition entre les travailleur-se-s des deux sites. D'un côté, elle présente le déménagement de Marseille à Gémenos comme une aubaine pour la santé générale de Fralib, donc pour les deux sites (Marseille, Le Havre). Elle lie de cette manière le développement et la survie des deux usines. De l'autre, le mouvement de contestation des salarié-e-s du Sud de la France est décrit de cette manière comme une menace vitale pour l'ensemble du groupe et incite les salarié-e-s à signer une pétition demandant le renvoie des leaders de la grève. La compétition entre les deux sites devient ainsi une affaire de salarié-e-s et non plus de critère strictement économique. Les salarié-e-s mis-es en compétition regardent les avantages respectifs. Chacun espère voir son usine sortir indemne de cette concurrence :

> « *Quand on est arrivé* [dans l'usine] *en 95-96* […], *on savait pratiquement qu'il y avait un site qui allait fermer, entre le Havre et Gémenos. Donc dès 96, on savait que ça pesait, qu'il y avait Gémenos ou le Havre qui allait fermer. Nous on n'était pas à l'abri* » [Manuel]

La direction favorise par alternance l'un ou l'autre et incite les salarié-e-s à donner toujours plus sous la menace de l'autre site :

> « *En fait nous on faisait beaucoup les thés et eux les infusions. Mais ils essayaient toujours de nous comparer. Une fois c'était Marseille qui était le mieux, une fois c'était le Havre. Ils nous mettaient toujours en compétition. Ils faisaient exprès* […]. *Il fallait de la rentabilité. Il fallait prouver que... en fait c'était totalement faux parce qu'il n'y a pas d'usine qui en faisait plus qu'une autre. Le Havre était tout aussi compétitif que Marseille. Il fallait qu'ils en ferment une, ils ont fermé le Havre* » [George]

Les travailleur-se-s supposent que le choix est plus dans les avantages technologiques que dans la productivité au travail. L'automatisation de la production qui se développe à cette époque, apporte des innovations réparties sur les deux sites. Chaque atelier a sa propre avancée porteuse d'espoir. Au Havre, la machine Molins fonctionne à une cadence inégalée de 650 coups/minutes :

« *Parce qu'au Havre, ils pensaient rester aussi parce que ils avaient les T pack, ils avaient les Tommy. Nous les Tommy on n'en avait pas c'était là-bas chez eux, et ils avaient les Molins. Bon les Tommy ça tourne à 140, c'est comme une T pack on va dire, en vitesse. Nous on était content de la C2000 qui tournait à 450, mais eux leur point fort c'était qu'ils avaient la Molins qui tournait à 650. C'était encore une évolution, encore plus, en sachet fraîcheur. Les boites rondes c'était soudure à ultrason. Ça c'était quelque chose qu'on ne connaissait pas* » [Manuel]

La machine C2000 du site de Gémenos marque également une rupture technologique. Elle porte les espoirs du site avec « la tour de broyage » – ou ligne de coupe – permettant de préparer les arômes naturels pour les machines :

« *Nous, tu avais les matières premières, c'était un plus, la tour de broyage […]. Plus on avait pas que les T-pack, on avait d'autres technologies. La première C2000 qui tournait à 450, pour nous c'était une grande évolution. Le prototype 0 il est arrivé ici en premier. Si tu préfères les machines, les Constantas ils tournaient entre 140 et 150. Tu avais les C21, ils tournaient à 140 aussi. Donc tu avais la C2000 à 450. C'était le top* […].*En plus c'était une machine qui marchait bien, moins de bruit. Tu en avais qu'une à t'occuper alors que les Constantas tu en avais 3. Ça s'arrêtait tout le temps les Constantas et ça ne marchait pas. Donc nous c'était vraiment l'évolution de fou la C2000* […]. *Nous pourquoi on n'avait pas peur parce que pour nous, c'était une chance de plus pour que cette usine ne ferme pas parce que justement on avait plusieurs machines différentes. Comme je t'ai dit, le gros avantage qu'on avait c'était la tour de broyage avec le système de coupe, l'aromatisation, qui était un plus. Et tous ces paramètres-là ont fait que c'est Gémenos qui est resté* » [Manuel]

Les déterminants du choix ne sont pas maîtrisés par les salarié-e-s. Les décisions sont prises dans des centres éloignés des lieux de production. Beynon et Hudson [1993] parlent d'« *erosion of locality* » pour qualifier l'éloignement des décisions des territoires et la perte de prise des acteurs locaux sur les processus devenus mondiaux. Manuel, œuvrant sur le site de Marseille pense à une spécificité technologique. Les travailleur-se-s du Havre n'y voient pas forcément un avantage déterminant. Ils/elles sont pris-es dans un jeu dont ils/elles ne connaissent pas les règles. Pour celles et ceux venu-e-s de Normandie, le choix demeure mystérieux :

> « *Ça vaudrait le coup de savoir tout, de discuter avec les gens qui prenaient décision à l'époque. Pourquoi ? Parce qu'en plus on avait du terrain. On avait la capacité pratiquement de doubler l'usine* » [Yann]

L'attention tournée vers les différences technologiques est une spéculation qui témoigne de leur impuissance face à des processus de décision lointains. En 1997, la direction annonce la fermeture de l'usine du Havre, une décision qui ne fait pas plus sens pour les salarié-e-s que si le choix inverse avait été fait :

> « *Ils ont réuni tout le monde pour annoncer qu'ils fermaient l'entreprise, qu'ils fermaient l'usine. Je l'ai mal pris. Je ne savais pas si j'allais descendre, si j'allais rester là-haut, me retrouver au chômage. Malgré qu'à l'époque t'avais un peu plus de boulot qu'aujourd'hui, mais ce n'était pas facile quand même* […]. *Je m'étais projeté parce qu'en plus c'était une usine qui tournait très très bien. Qui produisait qui était rentable. C'est comme ici. C'était rentable mais ça ne les empêche pas de fermer pour aller en Pologne* » [George]

L'automatisation qui s'opère n'a pas qu'une influence sur les rapports de production et de domination dans chaque atelier. Elle influe tout autant sur l'économie générale du groupe. L'augmentation impressionnante de la capacité de production met en relation des travailleur-se-s distant-e-s de centaines de kilomètre. La transformation des machines a un impact sur l'organisation des territoires. Les deux usines sont ainsi à l'intersection de logiques économiques englobant de vastes territoires et des contextes culturels locaux.

4.2 L'assimilation des salarié-e-s du Havre

A la fermeture de l'usine est présenté un choix aux salarié-e-s : suivre l'activité du groupe dans un autre site de production et notamment celui de Gémenos qui est appelé à prospérer, ou être licencié avec la prime associée. 58 familles acceptent la première proposition et se

déplacent avec pour toile de fond, les tensions exacerbées pendant une décennie. Dans ce cas, leur arrivée prend la forme d'une assimilation, supprimant les différences dans les pratiques du travail au Havre, et conduisant à l'invisibilisation, dans le discours officiel, de cet épisode.

L'intégration des salarié-e-s du Havre à Gémenos se fait avec pour arrière-plan les divisions nées de la compétition entre les deux sites. C'est une période sur laquelle les salarié-e-s s'expriment peu, avec de nombreuses zones d'ombre et évoquée à demi-mot dans les récits. Les travailleur-se-s maintiennent plus ou moins le secret, comme pour une déchirure mettant en jeu trop de personnes pour éclater au grand jour pendant la lutte qui commence en 2010 :

> « *Il* y *a eu des tensions, mais moi j'aime pas trop en parler parce que faut pas vivre avec ses rancœurs* » [Yann]

> « *Le syndicat était divisé avec Marseille. Forcément ça faisait mal* […]. *C'est pas facile à te dire mais bon ça a eu du mal à passer* » [George]

L'arrivée des 58 salarié-e-s en 1998 est crainte des deux côtés. Les dix années de concurrence ont créé une tension renforcée par la distance. La direction a fait preuve de cynisme dans la période la plus critique, à savoir la fermeture. Elle a envoyé les travailleur-se-s de Marseille se faire former par celles et ceux du Havre, privé-e-s quelques mois plus tard de leur outils de production :

> « *Quand ils* [la direction] *sont venus me chercher pour dire : bon tu vas monter deux mois au Havre pour apprendre la machine* [Molins] *parce qu'ils vont fermer et ces machines vont redescendre ici et ce n'est pas sûr que les gens qui soient au havre vont descendre de ces machines. Donc je te dis pas l'angoisse, l'ambiance quoi* […]. *Quand on est monté en novembre, tu avais la crainte de dire « putain on va monter là- bas, ils ferment leur usine, nous on monte, est ce que les gens ne vont pas croire qu'on vient voler leur machine ». Parce que nous, ceux qui nous ont formé la bas, c'était des havrais. Bon un havrais qui nous a formé, il descendait. Donc lui il était cool avec nous parce qu'il s'est dit « si je ne suis pas cool avec eux, quand je vais descendre à Marseille ils vont me niquer ». Donc il a été bien cool avec nous. Enfin il nous a montré. Pas tout parce qu'il voulait rester un peu le maître de la machine puisqu'il savait qu'il descendait* » [Manuel]

De l'autre côté Robert, opérateur du Havre, se souvient des recommandations faites avant son départ pour Gémenos

> « *Quand j'ai choisi au Havre, là-bas, parce qu'il y avait plein d'histoires au Havre. Il y a plein d'histoires entre le Havre et Marseille. Quand j'ai dit que je partais à Marseille, ils m'ont dit, les gens, « ouais tu as intérêt à te syndiquer sinon ils vont te massacrer »* » [Robert]

La signature de la pétition demandant les licenciements est une rancune d'un côté, quand le pillage des machines par Gémenos l'est de l'autre. Le syndicat œuvre au maximum pour favoriser l'intégration [voir chapitre 3]. Les élu-e-s insistent sur les manipulations de la direction et semblent avoir réussi à limiter les tensions. Parallèlement, l'embauche massive de nouveaux salarié-e-s indifférent-e-s face à cet épisode, marginalise le point de cristallisation. Une décennie après, les plaies ne sont, paraît-il, pas totalement fermées, mais les rancœurs demeurent dans le non-dit.

Dans les discours, les salarié-e-s du Havre estiment s'être plutôt bien intégré-e-s. Le problème le plus souvent cité est la différence de culture de travail et *l'a priori* qui va avec. Ils/elles doivent se débarrasser des préjugés renforcés par une décennie de tension, notamment sur la réputation qu'ont les travailleur-se-s du Sud à ne pas être très assidu-e-s ou productif-ve-s :

> « *Comme tout le monde, c'est un truc que tu vis mal, parce que tu remets beaucoup de choses en question, tu te demandes ce que tu vas devenir. Bon nous, c'est vrais, tous ceux qui sont descendus dans Marseille, on avait l'opportunité aussi de garder le même travail avec le même salaire. Le plus dur c'est de s'adapter* […]. *Le fait de ne plus voir la famille, de te réadapter aux nouvelles personnes, le changement, le déménagement. Parce qu'en fin de compte, tu es dans la même société mais ce n'est pas la même entreprise parce que les gens ils travaillent différemment* » [Fabien]

Les Havrais s'adaptent à de nouvelles façons de fonctionner. L'effort est produit par les nouveaux-elles venu-e-s. Il n'y a pas d'enrichissement mutuel reconnu dans les récits et la manière locale l'emporte sur les pratiques exogènes. Yann, mécanicien venu avec la passion pour son travail, déchante rapidement à la vue du fonctionnement interne :

« *J'ai été vite fait refroidi sur la manière de travailler ici* […]. *Ça a été compliqué. Entre les marseillais et les havrais, ça a été compliqué* […]. *A cause des mentalités. Entre le nord et le sud c'est différent* […]. *Les façons de travailler, les façons de faire* [...]. *Au niveau technique par exemple. Je t'ai parlé d'autonomie tout à l'heure. Ici c'était interdit. Fallait montrer patte blanche à tout le monde. Les anciens de Marseille, les ancien techniciens, c'était « touche pas, tu n'as pas le droit parce que ce n'est pas prévu dans ton… ». Ils sont trop découpés ici. D'ailleurs on le ressent aujourd'hui dans le fait de faire la scop. C'est compliqué. Tout le monde ne peut pas faire comme il veut. Faut que ce soit des personnes bien particulières* » [Yann]

Les personnels du Havre critiquent la rigidité dans les modes de fonctionnement. Ils doivent composer avec l'organisation des relations entre les catégories salariales, qui est différente de celle connue au Havre. L'arrivée dans la structure sociale sous la forme de *nouveaux-elles salarié-e-s* avec parfois des expériences de « *petites mains* », crée des décalages mais l'absence d'effet de groupe entre les personnes descendues à Gémenos, prévient la formation de deux structures antagonistes et d'un réel rapport de force. Les tensions se vivent au niveau individuel :

« *On ne peut pas vraiment dire problème d'adaptation. Tu te mets vite fait de ton coté. C'est soit tu es de forte tête, t'arraches tout sur ton passage* […], *ou soit t'es comme moi et tu te dis bon ben je fais mon petit job tranquille. Ça ne sert à rien de se prendre la tête* […]. *C'est les années qui font que. Eux se sont adaptés à nous et nous à eux* [...]. *Je pense que ça a été très très long. Ça a été difficile. Il y a beaucoup de gens qui ont basculé du côté marseillais. Mais tu sais quand tu as une culture bien ancrée, ça tient. Moi je serais plutôt du genre, j'ai gardé mon autonomie et le fait que j'avais ce caractère là, je me suis mis à bloc dans ce que j'avais à faire et dans ce qu'on m'avait alloué ici. Je n'allais quasiment pas en pause. Ce que je voulais, c'était satisfaire les gens qui travaillaient avec moi et qu'on fasse le taf par rapport au chef de quart pour pas qu'on me reproche quoi que ce soit* » [Yann]

Du côté marseillais, les témoignages ne font pas état de problèmes avec l'intégration des nouveaux arrivants. L'indifférence n'est pas feinte mais liée à l'asymétrie d'expériences. Les travailleur-se-s autochtones, en force, sont étranger-ère-s aux difficultés de l'assimilation, tout comme la dernière vague d'embauche. Des traces montrent cependant que l'intégration n'a pas été aussi évidente que ce qui est régulièrement affirmé.

Certain-e-s salarié-e-s ne restent que quelques mois avant de remonter au Havre. Les problèmes d'adaptation ne sont pas les seules causes, mais n'y sont pas étrangers non plus. Les havrais-es ont pu avoir le sentiment d'être regardé-e-s comme des personnes venues prendre le travail réservé aux proches. Ce qui peut correspondre au fait que les personnes en tension avec les salarié-e-s du Havre sont les « *ancien-ne-s* », celles et ceux ayant suivi les tensions depuis 1989, et celles et ceux qui sont également coutumières de la *facilitation* familiale pour l'intégration dans l'entreprise [cf Chapitre 1]. Je n'ai cependant pas de données permettant de l'affirmer plus catègoriquement.

L'arrivée de 58 personnes constitue une pression importante dans les équilibres culturels de l'atelier. Les salarié-e-s du Havre ont négocié des promotions lors de leur déplacement. Les probabilités d'évolution pour les opérateurs surdiplômés de l'entreprise se réduisent d'autant :

> « *Les havrais, les gens du Havre, ils ont pris beaucoup de postes qu'ils n'avaient pas au Havre. Tu as des faux mécanos qui sont arrivés. Ils étaient mécanos, alors qu'on a appris qu'au Havre ils n'étaient pas mécanos. Finalement ils sont passés mécanos. Et des chefs* […]. *S'ils avaient la compétence, c'était pas bien grave, mais bon* […] *pour eux c'était une opportunité d'évoluer en venant ici. Je viens ici, je dis que là- bas je faisais le mécanicien, tac, tac. Bon il y en a que c'était vrai, mais il y en a d'autres, ils étaient un peu des imposteurs. Et ils ont réussi à s'enquiller. Après les places de chef. L'autre, Affagar, il vient du Havre, il a pris son poste là-bas. René, qui était chef de quart, sa femme elle était chef de labo. Déjà ils ont eu beaucoup d'opportunité eux, en venant ici. Après ils ont les compétences, sûrement. Mais bon, ils ont évolué dans leur carrière en descendant. La plupart. C'est rare qu'un Havrais qui est descendu, et qui était opérateur. J'en vois pas trop des opérateurs havrais. Ils se sont tous enquillés. Ceux qui ne se sont pas enquillés, c'est Robert. Mais bon, il s'était pas enquillé lui, il était opérateur* » [Manuel]

Les travailleur-se-s du Havre grimpent ainsi dans les échelons. Je montre juste après que pour certain-e-s, le déplacement est une opportunité de stabilisation et d'obtention d'un CDI. La promotion agit comme une compensation aux « désagréments » du départ et affaiblit les risques de voir se développer une rancœur vis-à-vis de la direction. Ce qui n'est pas le cas de tout le monde. Je montrerai au chapitre suivant que le leader syndical va travailler à garder vivante une histoire que les dispositifs d'assimilation exceptionnels – accompagnement au déplacement – ou généraux – procès de production – invisibilisent.

Si l'arrivée des salarié-e-s du Havre est évoquée plus ou moins comme apaisée, c'est principalement parce que les discours émergent péniblement. Les travailleur-se-s migrant-e-s sont contraint-e-s à l'intégration ou à l'assimilation, c'est-à-dire à minorer voir effacer leurs pratiques pour s'adapter au contexte de Gémenos. Cette relation n'est donc pas apaisée, mais pacifiée à la fois, par la violence du déplacement pour les havrais, par la suprématie des locaux-ales (ils/elles viennent chez nous) renforcé-e-s au travers de leur victoire dans la compétition, par la promotion de certain-e-s réduisant la tentation de se constituer en opposition systématique à la direction, par la normalisation des métiers qui réduisent les différences en amont et enfin par le travail du syndicat contraint de jouer la médiation pour ne pas voir se matérialiser une division des salarié-e-s favorable à la direction.

4.3 L'arrachement au territoire

Je reviens sur les conditions de départ des travailleur-se-s du Havre. Dans cette situation, les choix sont individuels et de fait, les possibilités de chacun-e diffèrent. Le déplacement des salarié-e-s est présenté comme un choix et une mobilité, mais les analyses des discours expriment plutôt la limitation des opportunités dans un bassin d'emploi sinistré, et donc une migration économique, même si cela s'accompagne d'une promotion professionnelle pour certain-e-s. L'évocation de de l'« arrachement » par les salarié-e-s montre que la logique de l'économie globale est productrice d'une déterritorialisation qui ne peut être considérée comme pacifiée.

A la fermeture de l'usine, la direction du Havre ouvre la possibilité de continuer à travailler pour l'entreprise dans les usines du groupe et notamment au sein du site de Gémenos. Elle organise une visite du site et met en place un accompagnement des salarié-e-s pour trouver un logement, une école, etc. Elle propose des promotions et également, sous la pression du syndicat, des CDI pour des travailleur-se-s en intérim depuis de longues années. C'est le cas de David. Après des années à changer de métiers et d'entreprise, il est plutôt stable dans l'usine de Fralib bien qu'en contrat précaire. A l'annonce de la fermeture, il est persuadé de voir son contrat se terminer. En tant qu'intérimaire, il n'est pas lié dans le temps long à l'entreprise et ne bénéficie pas de l'alternative, mais le syndicat se mobilise pour les précaires :

> « *Ils ont annoncé la fermeture de Fralib pour l'année 98. Ils l'ont annoncée en 97, et les syndicats sont allés porter le DP*[26] *sur tous les intérims qui étaient là depuis longtemps en illégalité. c'est-à-dire moi j'étais dedans. Il y avait Sandrine qui était là tout de suite, et on a tous été reclassés en CDI avec le plan social comme si on avait 20 ans de boite* [avec l'ancienneté]. *Donc j'ai été convoqué par le directeur, il m'a fait un gros cinéma. Moi déjà en intérim j'avais déjà une grande gueule, je faisais grève avec eux. De toute façon, je n'avais plus rien à perdre. La boite elle ferme, je vais être viré. Je n'aurais jamais de quoi avoir un CDI. Quand le directeur me convoque, il me dit, « voilà, j'ai les notes de tous vos chefs. Vous êtes un très bon élément, on souhaite vous faire un CDI ». Mais il dit, « comme vous savez, ça sera à Gémenos, ça ne sera pas ici. Parce que dans un an la boite elle est fermée ». Il nous a dit ça en 97. Donc moi avec ma grande gueule, au directeur, je lui dis, « vous ne croyez pas plutôt que c'est l'inspecteur du travail qui vous oblige à m'embaucher » ? Parce que le syndicat me l'avait dit. Il me dit « ouais, c'est vrai, il y a un peu de ça »... « Non, il y a beaucoup de ça parce qu'autrement, je n'aurais jamais été embauché ». Bon bref, ça c'est fini la dessus* » [David]

Le discours de la direction prend la forme d'une alternative avec une opportunité, celle de la sécurité de l'emploi dans une entreprise appelée à se développer dans les prochaines années pour devenir un centre européen. C'est la rhétorique que garde en mémoire Jeannot, persuadé à l'époque de pouvoir atteindre la retraite en faisant ce choix :

26 Plan de Départ.

« *Je suis descendu du Havre en 1998. J'ai fait dix ans d'intérimaire. Au bout de dix ans ils m'ont proposé l'embauche. Ils m'ont dit, « c'est soit l'embauche et c'est à Gémenos, à Marseille, soit c'est la porte parce que l'usine va fermer ». Donc ils m'ont envoyé deux jours ici, ils m'ont fait les tests et tout leur cinéma et tout, en disant, « c'est une usine européenne, vous verrez que vous serez bien là-bas, dans le sud ». Une usine européenne pour des années, je ferai ma retraite là-bas. Voilà, 13 ans en arrière c'était ça. Donc ils nous avaient promis une usine européenne. C'est une usine européenne ici* » [Jeannot]

La fermeture de l'usine est présentée comme une opportunité pour obtenir un emploi stable. Pour autant, l'opportunité doit être considérée comme un discours lié à un contexte de référence. Celui-ci est la situation économique tendue du bassin d'emploi du Havre :

« *On est au Havre, c'est déjà un bassin industriel touché de plein fouet, comme tu le sais, donc très peu de boulot, beaucoup d'industries qui partaient, la construction navale en déclin, le port qui commençait à dégraisser, et puis cette région du Havre fait partie de celles qui avaient été touchées prématurément et très tôt par le chômage et les suppressions d'emploi* […]. *Donc les gens n'avaient pas d'autres alternatives que d'aller ailleurs. C'est ce qui explique qu'un certain nombre de salarié ont accepté d'aller à Marseille. Déjà en 97, la crise entre guillemets n'est pas tout à fait récente. Déjà dans les années 90, les premières difficultés apparaissaient, notamment dans le nord. Beaucoup de suppression d'emploi* » [Mohammed]

Pour Mohammed, l'avocat des salarié-e-s pendant la lutte, et déjà au soutien du syndicat CGT à l'époque, les salarié-e-s de l'usine n'ont pas de réelle opportunité, ni de choix. La situation de Robert évoque cette précarité de l'emploi à cette époque :

« *Avant d'être Fralib, j'ai eu une période de vie un peu catastrophe. Je suis resté un an au chômage, j'ai rien trouvé. J'ai même demandé comme balayeur, je n'avais rien. A Noël, c'était mes parents et mes beaux-parents qui m'ont payé Noël et les cadeaux de l'aînée de mes filles. Et j'ai toujours dit à ma femme* [que] *je ne veux plus connaître ça. Donc, voilà pourquoi je te dis oui et non, par rapport au travail, parce que oui, on laisse la famille, les amies, par contre non parce que j'ai mon salaire ici. Je serais resté là-bas, j'aurais peut -être pas de boulot* » [Robert]

Robert est suffisamment jeune pour prétendre retrouver un emploi sur place, mais l'expérience du chômage quelques années auparavant détermine sa décision. Dans sa position, l'opportunité ne revêt pas le même sens que l'image affichée par la direction. Le plan de licenciement exige de lui un choix entre sa vie sociale et celle de la famille, et la certitude – du moins ce qui était présenté comme une certitude à l'époque – d'un travail avec la possibilité d'y finir une carrière. Elle met en balance la liberté de socialisation et la sécurité de l'emploi. Certains salarié-e-s évoquent l'incompréhension de leurs enfants vis-à-vis de la décision de partir, provoquant parfois des tensions intérieures au cercle familial. La décision se prend suivant la situation sociale et matérielle. Dans ce cadre, les salarié-e-s ne sont pas tou-te-s égaux-ales face à ce choix individuel. Les personnes âgé-e-s sont les plus précaires. En difficulté pour trouver un nouvel emploi, elles sont également moins enclines à recommencer une nouvelle vie. C'est également le cas des personnes ayant une famille :

> « *Quand tu quittes, tu réfléchis pendant des mois avant de dire si tu descends ou si tu fais autre chose. Parce que tu as la famille, tu as les amis, tu laisses tout. Tu pars de zéro* […]. *J'avais la maison donc t'es obligé de vendre* » [George]

Pour beaucoup, le déplacement n'est pas vécu comme une opportunité mais comme un moindre mal. C'est ce que les salarié-e-s évoquent dans une rhétorique de l'arrachement lié à la tension économique locale et l'absence de perspective :

> « *Ça fait bizarre. Tu te dis, tu vas quitter tout, ta famille, tes amis* » [Yann]

> « *Dure oui et non. Oui parce que comme tu dis, tu avais la famille, et non, parce que au Havre il n'y avait pas de boulot* » [Robert]

La décision de suivre l'activité n'est que très peu corrélée à la nature du métier. Ce sont principalement les situations matérielles en terme d'emploi et de relations sociales qui déterminent le choix. Pour celles et ceux qui partent, la stabilité et la sécurité de l'emploi priment sur le poste et la nature du travail. Celles/ceux-là rapportent que les salarié-e-s resté-

e-s au Havre n'ont pas toujours eu le choix : raison de santé, le/la conjoint-e qui travaille, la situation famille, etc. De nombreux-ses salarié-e-s ont des proches resté-e-s – parfois des membres de la famille – qui rencontrent des difficultés à s'en sortir par la suite :

> « *Leberquié tient des statistiques et des données très précises sur la question du reclassement après la fermeture du Havre puisqu'il continuait de façon constante à interpeller la direction locale à Gémenos sur l'application du PSE du Havre. Il a posé la question jusqu'à quasiment la veille de la décision de fermeture du site de Gémenos. Jusqu'en 2009 et jusqu'en 2010, il continuait encore inlassablement à inscrire à l'ordre du jour, « bilan des reclassements des salariés du Havre ». Si tu regardes les procès -verbaux des réunions, Ernesto tiens d'ailleurs des archives sur ces questions -là, donc il a continué à interroger sans cesse la direction de Fralib sur la question du reclassement des salariés du Havre* » [Mohammed]

Ernesto, leader de la CGT de Gémenos après être venu du Havre, maintient les contacts autant que possible. Jusqu'à la fermeture de l'entreprise de Gémenos en 2010, il porte une attention particulière au respect des clauses de reclassement inscrites sur le plan de licenciement de 1998 par la multinationale. Plus de dix années après la fermeture, certain-e-s salarié-e-s n'ont toujours pas trouvé de solution, renforçant *a posteriori* les travailleur-se-s dans la conviction qu'ils/elles n'avaient pas réellement le choix.

Le cas de la fermeture du site du Havre montre que l'entreprise crée des dépendances locales à l'économie mondialisée. Vivek Chibber [2013] développe une analyse pertinente quant à l'universalisation du capitalisme. Il pose notamment qu'elle n'est pas une universalisation des formes culturelles calquées sur le modèle européen, mais qu'elle est celle d'une dépendance à l'économie, ce qui ne présage en rien des méthodes et des formes. Ce qui se produit au Havre montre la dépendance des travailleur-se-s vis-à-vis de l'usine Fralib. La région est sinistrée depuis un certain nombre d'années, avec un fort taux de chômage et une paupérisation des populations. La fermeture du site condamne les salarié-e-s à un choix difficile. Plus les individus sont dépendants de l'entreprise, plus l'espace dans lequel ils peuvent circuler est restreint et lié à la vie de l'atelier.

L'alternative proposée oblitère la domination de l'entreprise sur le local. Que représenterait une délocalisation si les salarié-e-s d'aujourd'hui ne voyaient dans l'usine, qu'un travail d'appoint en attendant les travaux des champs, comme leurs prédécesseur-e-s et ce, jusqu'au début du XXème siècle ? L'usine œuvre à défalquer les travailleur-se-s du local en se bornant

à ne reconnaître que le/la salarié-e – fin de la facilitation familiale à l'embauche, disparition des « *petites mains* », etc[27]. Le choix proposé est adressé à la machine productive et non pas à l'être social. Cela individualise la situation. Le traitement différencié des travailleur-se-s dans l'usine crée des potentiels d'action différents qui ne concernent pas seulement l'atelier, mais l'ensemble des espaces individuels dépendant du travail.

Les *Subaltern Studies* ont conceptualisé les *zones de contacts*, espaces où se croisent les logiques mondiales et locales et se crée un métissage des « *manières et des façons* » [Chamoiseau, 1992 : 91], l'hétérogénéisation des structures sociales et la production du divers [Glissant, 1990]. Il faut lire ce processus au-delà d'un mélange symbolique. La logique de syncrétisme dans les zones de contact, ne suit pas la trajectoire d'un métissage pacifié qui débouche sur une altération équivalente des cultures d'origine, mais traduit un rapport de force dans lequel s'expriment leurs asymétries politiques et économiques [Kompridis, 2005 ; Pratt, 1991]. Gémenos et Le Havre représentent deux points de cristallisation de l'économie capitaliste dans laquelle l'organisation de la production croise l'organisation sociale locale avec les dynamiques capitalistes mondiales. Les deux territoires sont mis en compétition au travers de l'usine. Il sera de même pour la fermeture du site de Gémenos en 2010, mis en compétition avec le site de Katowice en Pologne. « *Il faut comparer ce qui est comparable* », disait une fois un ancien leader syndical de l'usine, disant que les coûts de production seront toujours moins chers en Pologne où les travailleur-se-s ne sont payés que quelques centaines d'euros. La mise en compétition des travailleur-se-s dans l'atelier est le prolongement de celle entre les sites et de celle entre les pays, et inversement.

La logique économique qui sous-tend la *déterritorialisation* se construit sur l'organisation des relations au sein de l'atelier. Il faut que les travailleur-se-s soient figé-e-s dans l'atelier pour que celle-ci s'émancipe des contextes locaux. Ils/Elles ne sont reconnu-e-s qu'en tant que machines productives, privé-e-s de la reconnaissance de soi. Non pas figé-e-s à un espace physique, mais dans un ensemble de relations de pouvoir et de violence. A la fermeture de l'usine du Havre, 58 familles (soit un tiers de l'effectif) demeurent liées à l'entreprise, moins par consentement que par l'absence de possible acceptable :

27 Un autre exemple spécifique est révélateur. Lors de son embauche après huit années d'intérim dans l'usine, Kaïna est interrogée sur sa famille. Elle doit mentir sur sa volonté de fonder un foyer et d'avoir des enfants pour préserver ses chances ; elle ne peut *être* que pour l'usine.

> « *Monde compartimenté, manichéiste, immobile, monde de statues : la statue du général qui a fait la conquête, la statue de l'ingénieur qui a construit le point. Monde sûr de lui, écrasant de ses pierres les échines écorchées par le fouet. Voilà le monde colonial. L'indigène est un être parqué, l'apartheid n'est qu'une modalité de la compartimentation du monde colonial. La première chose que l'indigène apprend, c'est à rester à sa place, à ne pas dépasser les limites* » [Fanon, 2011 : 463]

Je cite Frantz Fanon, psychiatre, pour l'analogie avec son travail sur les territoires colonisés et notamment l'Algérie. Sans pouvoir comparer les degrés de violence, ni les situations sociales, ses propos évoquent certains processus à l'œuvre dans l'atelier, et le caractère figé de celui-ci[28], la reproduction des rapports évoquée dans l'analyse de la violence. Mais au même titre que pour la fluidification du personnel, les salarié-e-s ne sont pas passifs et ne sont jamais entièrement déterminé-e-s par l'usine : ils/elles disposent de potentiels d'action plus ou moins importants.

28 « *Frantz Fanon propose une description frappante de la spatialisation de l'occupation coloniale. Pour lui, l'occupation coloniale implique avant tout une division de l'espace en compartiments. Elle suppose la mise en place de bornes et de frontières internes, représentées par les casernes et les postes de police ; elle est régulée par le langage de la force pure, la présence immédiate et l'action fréquente et directe ; et elle est fondée sur le principe d'exclusivité réciproque* », Mbembe Achille, Necropolitique, *Raisons Politiques*, 2006 : 43

CHAPITRE 3 :

Les résistances dans l'usine

1 Introduction : la place du syndicat

Il est difficile d'aborder la lutte des « Fralibs » sans prendre en compte sa dimension syndicale . La section CGT de l'usine va être au cœur du mouvement et cela de diverses manières : financièrement, matériellement, politiquement, etc. L'importance du syndicat est la marque d'un héritage historique fort depuis sa création en 1969 et de son dynamisme interne. A l'annonce de la fermeture de l'usine en 2010, plus de 60 % des salarié-e-s en sont adhérent-e-s – excepté-e-s quelques un-e-s à la CGC-CFE, syndicat de cadre –, ce qui constitue un cas exceptionnel à l'échelle nationale[29]. Une situation qui interroge alors que les syndicats, à l'instar des institutions représentatives de la classe ouvrière, sont déclarés sur le déclin depuis la fin des années 1970. Tout comme l'ensemble de l'économie et particulièrement les usines, ils se sont profondément transformés, donnant lieu à un brouillage des frontières et des répertoires d'action [Mollona, 2009].

La fermeture d'une usine interroge la place du syndicat. Son rapport aux mouvements ouvriers a toujours été questionné sous l'angle du service rendu, du contrôle, de l'instrumentalisation, de la représentation ou encore du leadership. Mais que se passe-t-il quand l'institution qui justifie l'existence du syndicat, l'entreprise, annonce sa fermeture ? Les cas similaires de récupération d'usine, laissent entrevoir assez régulièrement un désengagement, voir une opposition du syndicat vis-à-vis d'un tel projet. Si des organismes appuient le mouvement (parti, syndicat, association, etc.), ils viennent bien souvent de l'extérieur, et parfois en décalage avec la réalité des travailleur-se-s. Comment le syndicat, en tant que forme sociale qui a pris son essor avec le salariat, peut-il s'adapter à de nouvelles formes de mobilisations marquées par l'autonomie dont la récupération d'usine pourrait être une expression ? Le cas de Fralib montre que le problème est plus complexe et que l'analyse doit être portée au niveau des bases syndicales où les modes d'organisation sont plus souples [Béroud, 2009 ; Pereira, 2014]. Comment le syndicat a-t-il affronté la crise que pose la fermeture annoncée d'une usine ?

29 En 2013, le taux de syndicalisation moyen dans le secteur privé est de 8,7 % avec des disparités en fonction de la nature du contrat. Il est de 1 % pour les intérimaires.
Sources : *Dares : http://dares.travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/2016-025.pdf*

Avant d'aborder ce point précis, j'étudie l'organisation syndicale en amont de la fermeture qui ne fait que mettre en avant de manière originale les nouveaux enjeux du syndicalisme. De manière générale, ceux-ci tournent autour de l'organisation – autonomie, horizontalité des rapports, démocratie – et des mots d'ordre – racisme, sexisme, précarité, souffrance au travail [Friedman, 2008, Durrenberger, 2007, Lilian, 2009, Collovald et Lilian, 2009 ; Pochic, 2014, Meuret-Campfort, 2010]. Des enjeux qui ne sont pas récents mais dont l'importance semble plus déterminante actuellement, marquant une transformation des représentations du travail [cf Chapitre 1 et 2] et donc des luttes et du syndicat – syndicalisme de service, engagement « *distancié* », etc. S'il dispose d'une autonomie vis-à-vis de l'entreprise, le syndicat demeure contraint par son organisation et par son actualité. Avec les modifications matérielles qui touchent l'atelier et la société de manière plus globale, le syndicat a transformé leurs approches de la pratique. J'étudie le travail singulier mené par ses membres pour contourner les dispositifs de contrôle et d'individualisation.

Les transformations qui affectent l'usine de manière conséquente à partir de la fin des années 1980, touchent également la section CGT. Cela interroge la place du syndicat dans l'organisation du travail, ce que j'appelle son « *institutionnalisation* ». J'appelle résistance institutionnalisée l'action syndicale dans l'atelier en amont de la fermeture, qui se situe à l'intérieur d'un cadre décrit par la loi, plus ou moins négocié, lui conférant des places, des rôles et des moyens possibles au sein de l'usine, en somme, une capacité d'action collective dans un espace défini. Si les sections gardent une autonomie théorique garantie par certaines dispositions du code du travail, ce n'est pas une indépendance ; les membres qui composent le syndicat sont travaillés par le contexte de l'atelier et de l'usine.

Dans un entretien avec un délégué syndical, Giraud [2015] montre comment celui-ci en vient à intégrer les objectifs économiques de l'entreprise et à limiter l'usage de grève. Autre exemple, dans le cas de Fralib cette fois, le permanent syndical CGT accompagne l'intégration des salarié-e-s venu-e-s du Havre à Gémenos en 1998, « *gérant* », certes à contrecœur, un pan de la politique de l'entreprise. « *Syndicat de classe* » toujours « *révolutionnaire* », du dire de ses deux leaders, il n'en reste pas moins inscrit dans le régime de production capitaliste et doit se confronter à la perte de visibilité de ces idéologies [Piotet, 2009 ; Azdine, 2009]. Si bien qu'il lui est structurellement impossible d'envisager la fermeture d'une usine, sauf par projection théorique, puisqu'il œuvre avant tout pour les travailleur-se-s, défini-e-s par l'activité. Il n'est donc pas surprenant – du point de vue de

l'analyse – qu'au printemps 2010, le syndicat insiste auprès des salarié-e-s pour qu'ils/elles reprennent le travail après 9 semaines de grève, craignant un nouveau plan de licenciement voir une fermeture.

L'ethnographie permet de décrire « *comment* » les salarié-e-s en sont arrivé-e-s à cette récupération et « *comment* » le syndicat s'est transformé, interrogeant plutôt les trajectoires que les causalités. C'est ici qu'il est possible de questionner le rôle des résistances bien souvent informelles qui résultent de l'exercice du pouvoir développé dans les premiers chapitres, et son agencement avec la résistance institutionnalisée syndicale. Les derniers temps d'activité avant l'annonce de la fermeture de l'usine le 28 septembre 2010, sont le théâtre d'un mouvement de grève proche de l'insurrection. Certain-e-s salarié-e-s prônent la poursuite de la lutte contre l'avis des cadres syndicaux, visant la « tête » de l'entreprise. Il y a une mise en mouvement de l'atelier avant l'annonce de la fermeture, que je m'attache à décrire dans une deuxième partie. Je montre que cette révolte ne tient pas à des déterminants extérieurs, mais s'enracine au cœur des rapports de pouvoir de l'usine, à partir d'eux, et au sein du cadre matériel de l'atelier, organisé selon la fragmentation des espaces et des temps de travail.

L'annonce de la fermeture questionne le passage de l'individualisation dans l'atelier à un collectif, et d'un syndicat pris dans les structures de l'entreprise à un syndicat s'émancipant de celle-ci. Je montre ici les fondations d'un arrangement original. Je postule que d'une certaine manière, ce mouvement des travailleur-se-s qui ne peut être assimilé dans l'analyse au mouvement syndical, ouvre la possibilité à ce dernier de s'affranchir de l'institutionnalisation pour prendre le leadership de la lutte qui commence à l'automne 2010.

2 La « résistance institutionnalisée »

Le syndicat CGT dans l'usine de Marseille puis de Gémenos a une longue histoire sociale. Il est fondé en 1969, au lendemain des grandes manifestions ouvrières de 1968, principalement par les « *petites mains* » de l'usine. Son essor est progressif, se limitant d'abord à de petites actions, pour les conditions de travail et contre les harcèlements des supérieurs masculins, avant de prendre de l'ampleur. Il est alors très lié au Parti Communiste (PC), dont les militant-

e-s viennent démarcher les travailleur-se-s à la sortie de l'usine. La distance prise au tournant des années 1980 et 1990, n'est pas la conséquence d'une réorientation stratégique locale, ni du cloisonnement de l'action syndicale et de l'action politique, décidés à un niveau confédéral en 1992 [Gildas, *in* Guionnet (dir.), 2005 ; Labbé, Courtois (dir.), 2001]. C'est le résultat d'une combinaison de facteurs qui amène la section CGT de Fralib au bord de la rupture ; l'échec de la mobilisation contre le déménagement, la répression syndicale qui s'en suit, le départ de cadres de la section, la transformation des outils de production et des politiques de management, sont autant d'éléments qui affaiblissent le syndicat avec l'obligation de se réinventer.

Je remonte ici jusqu'au début des années 1990, juste après le déménagement de l'usine du centre de Marseille vers Gémenos, pour décrire les évolutions du syndicat suivant celles de l'entreprise. J'interroge d'abord trois enjeux actuels – parmi d'autres – des syndicats : la transmission de l'histoire, la déterritorialisation et la démocratisation. Ils font écho à des problématiques sociales plus larges que le simple cadre de Fralib, mais aussi aux transformations et à l'organisation des rapports sociaux à l'intérieur de l'atelier [cf Chapitres 1 et 2]. Ainsi, l'enjeu de la transmission de l'histoire va de pair avec l'invisibilisation des « *petites mains* », la déterritorialisation renvoie à la fermeture du site du Havre, et la démocratisation interroge le rapport de l'individu au collectif. Je me penche ensuite sur les dispositifs mis en place par la section CGT de l'usine pour contourner les segmentations et les rapports de pouvoir de l'atelier, et produire un discours alternatif à celui de l'entreprise.

2.1 La transmission de la culture de lutte

Le lissage du personnel décrit dans le Chapitre 2, provoque une invisibilisation des « *petites mains* » et de l'histoire sociale qui est la leur. Du point de vue des résistances syndicales, cela s'apparente à une fabrique de l'oublie, laquelle est renforcée par le déménagement de l'usine de 1989, provoquant le départ de nombreux-ses cadres de la CGT et la venue d'un nouveau personnel, plus jeune. Ces transformations remettent en cause la transmission d'une culture de lutte relativement riche dans l'atelier, obligeant le syndicat à prendre en compte cette question.

En 1989, le déménagement de Marseille à Gémenos de Fralib, « *une usine sans mémoire* » d'après un mécanicien de longue expérience, donne lieu à un important mouvement de contestation mené par le syndicat CGT, qui échoue et marque « *la fin d'une époque* ». Un nombre conséquent de travailleur-se-s s'oppose au déplacement des activités qui éloignent le lieu de travail des domiciles. Le conflit commence en octobre. Les rapports avec la direction s'enveniment tout comme ceux avec les autres sites de production et notamment celui du Havre, dont j'ai développé la mise en compétition dans les années 1990 dans le chapitre 2. La grève des uns est présentée comme une menace pour l'ensemble du groupe. Les grévistes n'obtiennent pas l'abandon du projet mais une hausse des salaires en compensation. La production déménage ce qui provoque le départ de nombreux-ses salarié-e-s (passage des effectifs de 150 à 77). Pour la CGT, active dans l'usine depuis 1968, cela marque le départ des cadres de l'époque :

> « *Le syndicat, quand il est passé de Marseille à Gémenos, il y a quasiment la moitié du syndicat qui n'a pas suivi. Les copains, comme* [Léon], *habitaient au Rove. Venir du Rove jusqu'à Gemenos, il a décidé de ne pas suivre. Il y avait un autre copain du syndicat, important, qui n'a pas suivi non plus. Je me suis retrouvé un peu seul avec les filles. Il y avait Josianne, Paulette, Odile, … on s'est retrouvé la moitié du syndicat avec les principaux quasiment qui n'ont pas suivi* » [Fidel]

Pour celles et ceux qui suivent les activités à Gémenos, l'ensemble de la structure est à reconstruire. Le mouvement de contestation se traduit par un échec qui remet en cause toute la structure. Au-delà de la défaite, la direction s'en prend aux derniers cadres de la CGT. Fidel, qui est un des deux leaders de la lutte qui commence en 2010, est à cette époque à un point décisif dans sa carrière syndicale. Déjà actif derrière la figure tutélaire Léon, ancien permanent qui ne suit pas l'activité, il est attaqué par la direction pour sa responsabilité dans la grève :

> « *J'ai été sanctionné. J'ai été en instance de licenciement. J'ai été en mise à pied conservatoire jusqu'à l'audition de l'inspecteur du travail. Donc on était quatre élus et deux salariés à être avec ces mesures de licenciement pour occupation de l'usine illégale, pour tract…* […]. *Donc il y a eu refus de l'inspection du travail et donc j'ai été réintégré et je suis revenu à Gémenos* » [Fidel]

Malgré sa victoire – relative – et sa réintégration, il hésite à reprendre le leadership d'un syndicat largement affaibli et menacé par l'apparition d'une section CFDT :

> « *Je t'avoue qu'à l'époque, avec les mesures de licenciement que j'avais subies ici et là, j'ai réfléchi : est-ce que je continuais mon activité ou est-ce que je fais une pause ? Parce que bon ça fait réfléchir. J'avais deux minots, j'étais assez jeune, … Ça te file un coup derrière la tête quand tu subis des choses comme ça. Et puis en réfléchissant bien je me suis dit que j'avais intérêt à rester et à continuer à me battre que d'arrêter parce que moi j'aurais été plus vulnérable. Donc j'ai continué, j'ai continué de plus belle, j'ai repris le flambeau et donc avec les filles* [les femmes de l'usine déjà actives dans le syndicat] *on a continué à faire vivre le syndicat. Parce qu'à l'époque en plus, non seulement on est arrivé ici avec le syndicat amputé de la moitié de ses membres, mais en plus il s'est créé la CFDT* » [Fidel]

Le syndicat est durement affecté par la transformation des moyens de production. La modernité de l'usine, son automatisation, et les bouleversements des effectifs, affaiblissent durablement l'institution qui s'est fondée dans une certaine culture de l'atelier. Les actions sont alors définies par les caractéristiques du personnel et les formes de travail. Ainsi, certains arrêts de travail sont engagés pour protester contre les « *mains baladeuses* » des supérieurs hiérarchiques. Ce genre d'agression fait écho dans un atelier où l'effectif est en grande partie composé de « *petites mains* ». Avec l'automatisation et la masculinisation, ces problématiques sont reléguées à l'histoire. Les dernières « *petites mains* », tout au long de la lutte qui commence en 2010, reviennent souvent sur les actions qu'elles ont pu mener à l'époque, sur l'activisme syndical, sur les acquis obtenus, pour légitimer leur action notamment auprès des nouveaux effectifs. Il y a lien fort entre l'invisibilisation des « *petites mains* » au profit des « *opérateurs* » et la disparition progressive, tout du moins l'invisibilisation de tout un pan de l'histoire sociale du syndicat.

La résistance à cet oubli passe souvent par les histoires échangées autour des lignes de production. Plus formellement, Fidel prend l'initiative de présenter le syndicat à l'occasion de chaque embauche, pour rappeler son importance et les acquis obtenus par les luttes passées :

> « *On a eu un renouvellement d'effectif plus jeune. Et le syndicat allait toujours vers eux en expliquant ce qu'était le syndicat dans l'entreprise ici. Tous les acquis sociaux, tous les avantages sociaux… Ce n'est pas venu tout seul, c'est parce qu'il y a eu un syndicat qui a travaillé, qui s'est organisé. Je pense que ça, ça a eu du bon, et ça a marqué l'esprit des jeunes* » [Fidel]

Les salarié-e-s apprennent une part de l'histoire. Ce n'est pas seulement une anecdote formelle. Les travailleur-se-s les plus jeunes ont une certaine connaissance des luttes qui ont eu lieu dans l'usine. Ce n'est pas réellement les dates qui sont apprises, les formes de l'action ou le degré de mobilisation – bien qu'il y ait parfois un jeu pour savoir qui a fait la plus longue grève, donc que l'histoire sert de référence[30]. Ce qui est transmis, c'est principalement l'idée que les acquis sociaux viennent avec le combat. Les salarié-e-s évoquent les conditions de travail de l'usine meilleurs qu'ailleurs, facteur de stabilisation des carrières [cf Chapitre 1]. L'histoire transmet cette reconnaissance en évoquant le fait que cela tient de la mobilisation et non d'un don de la direction. Cela a son importance dans les représentations puisque dans les récits, les salarié-e-s sont actif-ve-s dans l'obtention des avantages. Ce n'est pas une histoire de la direction qui donne des avantages sociaux, mais celle d'un « sujet ouvrier » qui est allé chercher ses droits. Dans ce dernier cas, il y a à la fois la dimension active, et l'opposition à la direction. Ce sont deux catégories qui sont dressées l'une contre l'autre, les salarié-e-s contre la direction, essayant par-là de resituer le rapport de production que les conflits périphériques masquent.

L'avocat des travailleur-se-s durant toute l'étendue du conflit, proche de la section CGT avec laquelle son cabinet travaille de longue date, rapporte l'ambiance dans l'usine de Gémenos et témoigne de l'existence d'une « *tradition ouvrière* », à traduire comme une tradition de lutte :

30 « *Ils te parlaient toujours les anciens d'une grève qu'ils avaient fait à Marseille qui avait duré deux mois ou trois mois. C'est là où ils avaient eu pas mal d'acquis, qu'ils avaient eu les trois jours de carence payés. Ils se sont battus, et ils ont eu pas mal chose. Et il faisait toujours, leur grève qui avait duré 120 jours, 130 jours, c'est pour ça que quand ils ont fait la grève en 2010, au bout d'un an j'ai dit à Fidel, « ça y est, votre grève de Marseille, je en veux même plus en entendre parler. Votre record, on l'a niqué votre record, on l'a défoncé donc ne me parle plus de Marseille »* » [Manuel]

> « *Je pense que là on a des traditions ouvrières* […]. *C'est une boite où il y a eu des bagarres très, très, très dures, ou les salariés, unis et solidaires ont fait reculer des plans et des offensives de la directions visant à atteindre un certain nombre de droits, d'acquis et d'avantages déjà acquis par les salariés. C'est des traditions à l'évidence* » [Mohammed]

Le renouvellement des effectifs a influencé les pratiques syndicales sans empêcher la circulation de l'histoire, et la constitution dans le temps d'une tradition syndicale ou d'une culture syndicale, faite de symboles, d'idéologies, et de pratiques. Les élu-e-s du syndicat ont œuvré à ne pas faire disparaître un héritage, à la fois par l'entretien avec l'ensemble des nouveaux salarié-e-s, mais aussi par les récits racontés autour des lignes de production, entre les quarts. Cet effort est plus difficile à mesurer, mais l'éclatement des salarié-e-s les plus âgé-e-s dans toutes les équipes favorise la diffusion des récits. Au final il y a une réelle culture de lutte à l'état latent, tel que le relève l'avocat des salarié-e-s, qui se traduit par la récurrence des mouvements sociaux mobilisant bien plus largement que les seuls syndiqué-e-s.

2.2 La compétition entre les sites

Le déplacement de l'usine de Fralib en 1989 donne lieu à un mouvement syndical fort, mais marque également le début de la mise en compétition avec le site du Havre, qui finira par fermer en 1998, avec le déplacement de 56 travailleur-se-s. La déterritorialisation de l'économie est analysée par Jane Collins [2002] comme une méthode de management. Elle met en concurrence des salarié-e-s distant-e-s de centaines de kilomètres, inséré-e-s dans des contextes différents. Dans le cas de Fralib, le syndicat lui-même est utilisé comme vecteur de la mise en concurrence, marque de l'emprise de l'actualité de l'entreprise sur les diverses sections, mais aussi la tension entre l'attachement à son site, et la liaison liée à l'identité syndicale.

Le syndicat CGT est implanté dans les différents sites français de Fralib, avec notamment une forte influence sur le site du Havre. La mise en tension des salarié-e-s a un impact direct dans les relations entre les deux sections. Ernesto, qui est le deuxième leader du syndicat dans la lutte – avec Fidel –, est alors simple syndiqué – *ie* sans responsabilité formelle – sur le site Normand. Il narre cette histoire :

> « *Il y avait une histoire qui était lourde. Moi j'étais au Havre, simple syndiqué, je n'étais pas élu. A l'époque de 89, quand ils étaient en grève à Camille-Flamarion pour venir ici* [à Gémenos], *il y avait le syndicat CGT à Fralib, au Havre et le syndicat CGT à Marseille* […], *toujours dans les mêmes mandats, un délégué syndical dans chaque site de production, et celui qui était délégué syndical central, c'était celui du Havre. Historiquement parce que c'était là que le syndicat s'était créé. Et donc ils* [les marseillais-ses] *ont fait grève pendant presque six semaines sur la fermeture de l'usine* […]. *Et là il y avait un directeur sur le Havre qui facilitait ça* […]. *En fait il disait, « ils ferment à Marseille, ils vont à Gémenos. Ce n'est pas très loin, c'est pour le bien de l'entreprise, ça va faire évoluer. Et eux ils s'opposent, ça va faire complètement fermer Fralib, y compris le Havre ». Ils opposaient les salariés entre eux.*
>
> *Le syndicat CGT du Havre est tombé dans le panneau et a été jusqu'à faire signer des pétitions aux salariés du Havre pour le licenciement des salariés de Gémenos. Moi à l'époque, je travaillais que en nuit* [...]. *Eux* [les élu-e-s CGT de Marseille] *ils sont venus, ils sont montés je ne l'ai su qu'après* [...], *quand on a reconstruit le syndicat après, qu'ils étaient venus, au moins un an ou un an et demi après* […]. *Ils avaient traversé la France pour venir expliquer leur lutte aux salariés de Fralib. Personne n'est venu nous informer. La seule fois qu'on est venu me parler de la fermeture, enfin que les délégués de l'époque étaient venus me parler du conflit de Marseille, c'était au bout de 4 ou 5 semaines de conflit* […] *en venant me faire signer une pétition pour demander à les faire licencier. C'était un délégué syndical CGT de l'entreprise. Je lui ai dit « tu me prends pour un con ou quoi, ça fait 5 semaines qu'ils sont en grève, on n'a aucune information, on ne sait même pas ce qu'ils ont et tu viens me demander ci et ça ». Je lui ai dit, « remballe ta pétition tout de suite »* […]. *Certains ont signé sans savoir même ce qu'ils signaient. Tu sais comment c'est dans les pétitions. Beaucoup de salariés avaient signé cette pétition. Et donc la direction évidemment l'utilisait, parce que en même temps que les délégués faisaient signer, la direction, les cadres et les agents de maîtrise faisaient signer ; le directeur faisait signer les salariés. Ils ont obtenu pas mal de signatures et donc ils ont*

opposé aux salariés de Marseille. Donc ça c'est une histoire lourde […]. *Je me mets à leur place. Si on me dit il y en a 100 qui ont signé pour me faire virer et quatre an après, on me dit ils vont arriver faut les accueillir bras ouvert, je me mets à leur place. C'est quelque chose de très dur* » [Ernesto]

Suite à cet épisode relatif à la pétition, la section CGT du Havre se voit retirer la signature par la fédération – la FNAF, Fédération Nationale de l'Agroalimentaire et du Forestier. Pour protester, la quasi-totalité des syndiqué-e-s normand-e-s rendent leur carte et fondent une section CFDT. Il ne reste que deux syndiqués CGT, dont Ernesto, qui participera à la refondation de la section, puis prendra plus de responsabilité au moment de la fermeture du site du Havre. Divisé-e-s dans l'atelier, les travailleur-se-s n'opposent pas une résistance unifiée et radicale ; ils/elles négocient la fermeture :

« *Pour eux c'était mort. Plus de répondant. A part Ernesto qui est toujours le même. Comme maintenant quoi. Il est révolté par ce qui se passe mais tu vois, les mecs, tu les sentais, ils avaient lâché l'affaire* » [Manuel]

Manuel est venu de Gémenos pour se former sur les machines du Havre censées être déplacées. Il arrive en pleine période de la fermeture, inquiet sur l'accueil que pourront lui réserver les salarié-e-s qui voient leurs outils disparaître. Il garde pour mémoire le désenchantement de l'atelier, incapable de se mobiliser de façon unifiée. Il y a quelques mouvements mais seulement d'ordre symbolique.

Ernesto prend à ce moment plus de poids dans l'organisation syndicale, ce qui le conduira à devenir un des leaders de la lutte. Il est également contraint de se déplacer du Havre à Gémenos, mais continue de suivre la réintégration de l'ensemble du personnel resté sur place. Il tient les comptes précis sur ce qu'il advient du personnel du Havre tant que la promesse de la multinationale de trouver une situation pour tout le monde n'est pas tenue. Jusqu'à l'annonce de la fermeture le 28 septembre 2010, il inscrit le reclassement à l'ordre du jour de chaque Comité d'Entreprise. Le travail syndical ne s'arrête donc pas seulement à la fermeture de l'usine ; les engagements perdurent après la fin de l'activité et Ernesto le rappelle systématiquement à la direction. Il insiste sur la permanence du lien bien après la fin de la production, c'est-à-dire sur les conséquences sociales qui dépassent le lien juridique. Des pratiques similaires ont été mises en évidence dans d'autres usines, de reconstruction

identitaire des leaders syndicaux après une fermeture [Grima et Beaujolin, 2014]. Ici, le déplacement d'Ernesto avec la fermeture permet de maintenir le lien avec l'entreprise et le suivi des dispositifs d'accompagnement.

Le syndicat œuvre à l'accompagnement du déplacement des salarié-e-s. La direction ne prévoit en effet aucun dispositif pour favoriser l'intégration après avoir exacerbé les tensions. En 1998 donc, quand la direction annonce le déplacement des activités à Gémenos, elle propose à des personnes ayant signé des pétitions pour le licenciement des salarié-e-s du Havre, de venir travailler avec elles/eux. Le syndicat CGT travaille à éviter la division. Ernesto bénéficie d'une « respectabilité » quand il arrive à Gémenos, liée à la position tenue dans le différend opposant Marseille au Havre. Le refus de signer la pétition est présenté comme « *la vrai CGT* » :

> « *C'était peut-être plus facile pour moi parce que je n'étais pas élu pendant le conflit* [opposant les deux sites] *et puis je me suis démarqué d'eux* » [Ernesto]

Le fait d'avoir pris position contre l'avis de nombreuses autres personnes, dont les responsables CGT de l'époque, et d'avoir la considération des leaders de Marseille, notamment de Fidel, lui confère un statut dès son arrivée. C'est à ce moment qu'il prend des responsabilités dans le syndicat, bien aidé par l'attitude de la direction qui refuse de reconnaître son mandat :

> « *Quand j'ai été muté du Havre en 1998, je suis arrivé ici, la direction ne reconnaissait pas mes mandats alors que j'avais été élu* […]. *Fidel avait repris le mandat de délégué syndical* [après une année sabbatique] *et moi j'étais secrétaire du Comité Central d'Entreprise, parce qu'il y avait un Comité Central d'Entreprise* [...]. *Fidel avait les mandats d'élu, donc j'ai pris le mandat de délégué syndical pour pouvoir avoir la continuité à la fermeture de l'usine du Havre et la mutation ici. Puis après il y a eu des élections professionnelles assez rapidement, l'année suivante* […]. *Je crois que il y a pas eu de discussion. Ça c'est fait naturellement* » [Ernesto]

Ernesto et Fidel facilitent l'intégration des salarié-e-s du Havre à Marseille. Ils travaillent à expliquer la responsabilité de la direction dans la pétition. La présence également de Fidel, attaqué par la direction, menacé de licenciement, et concerné par la pétition, donne plus de poids aux propos. Le syndicat se recompose pour faire la place aux nouveaux-elles arrivant-e-s et leur donner une représentativité :

> *« Rien que ça, ça a facilité que ce soit ceux du Havre, ou ceux de Marseille, il n'y a pas de compétition »* [Ernesto]

Des années après, cet épisode douloureux demeure vivace. Il est dit, de manière répétée mais sans que je puisse vérifier l'information, que certain-e-s salarié-e-s de Gémenos gardent encore la pétition dans leur casier du vestiaire. En d'autres termes, que si le syndicat a œuvré pour apaiser les tensions, l'histoire n'est pas tombée dans l'oubli.

La déterritorialisation et l'éloignement des salarié-e-s des lieux où se prennent les décisions – « *erosion of locality* » [Beynon et Hudson, 1993] – pousse les syndicats à s'interroger sur la manière de coordonner des actions dans des entreprises tentaculaires et à développer des solidarités intra-firmes transnationales [Hennebert, 2009 et 2009 ; Gill, 2009]. Même dans le cas de deux sections syndicales en relation comme ici, la coordination dépend des individus qui les composent, ce qui impose de prendre en compte les différences culturelles et économiques entre chaque site [Durrenberger, Erem, 1999 ; Antunes, Hallewell, 2000 ; Durrenberger, Reichart, 2010]. Durant la lutte qui commence en 2010, le syndicat utilisera le Comité Consultatif Européen (CCE) pour faire condamner symboliquement la décision de fermer le site de Gémenos. Mais la solidarité ne dépassera pas ce stade. Face à la déterritorialisation, la CGT de Fralib a œuvré pour accompagner le déplacement, l'intégration et la réintégration du personnel resté au Havre, insistant sur les conséquences sociales des choix de l'entreprise. C'est une première approche des efforts qui seront produits dans la récupération de l'usine, pour réinscrire l'activité dans les contextes locaux et redonner des prises sur les décisions de l'entreprise.

2.3 La démocratisation

La démocratisation est évoquée comme un enjeu central dans les organisations syndicales, et cela dans la plupart des pays occidentaux [Friedman, 2008 ; Durrenberger, 2007]. Derrière le terme se trouve une critique d'une certaine rigidité d'organisation à laquelle correspond un engagement « *total* » distingué des engagements plus « *distanciés* » dans les nouvelles formes de mobilisations [Jacques Ion, 1997]. Le premier serait caractéristique de structures hiérarchisées et bureaucratiques et le second de modes d'organisations laissant plus de place à l'autonomie et aux individualités [Sarah Abdelnous et al, 2009]. La problématique de la démocratisation interroge la relation entre l'individu et le collectif dans le contexte de la précarisation et de l'individualisation des rapports aux autres dans l'atelier.

L'arrivée du personnel du Havre provoque une explosion dans les effectifs de l'entreprise. Il y a environ 280 salarié-e-s au début des années 2000 contre un peu plus d'une centaine avant l'arrivée des travailleur-se-s du Havre. Le travail syndical augmente d'autant. Ernesto devient le délégué syndical et permanent à ce titre. Il est détaché à temps plein à l'action syndicale. Fidel repasse élu et bénéficie d'heures de délégation pour mener son activité. Dans la pratique, il est lui aussi détaché à plein temps au travail syndical par un arrangement interne de la section :

> « *Je ne suis pas permanent, enfin pas officiellement. Dans le syndicat, on s'est octroyé des droits, et on a en fait des heures de délégation* [des élu-e-s] *un pot commun depuis une dizaine d'année. On avait mis en place un pot commun que d'ailleurs ils ont attaqué quand est arrivé Francisco, et ça nous a permis de dégager* [du temps]*… Il y avait des copains qui ne prenaient pas les heures, ou peu, et donc on les partagé. Ce qui m'a permis à moi de prendre des heures, et avec les heures et les réunions, j'étais comme si j'étais permanent. Pas officiel* […]. *Depuis qu'il est arrivé l'usine du Havre qui est arrivée ici, où l'on est monté à 280 salariés, donc c'était un boulot énorme et qu'avec les heures de délégation 20h pour le CE, 15h pour le D.P.* [Délégué du Personnel], *sachant que je n'avais pas d'heure de délégation pour le comité européen, j'avais donc beaucoup de travail. Donc c'est pour ça qu'on a mis en place le pot commun des heures de délégués* » [Fidel]

La direction tolère le pot commun, malgré ses tentatives pour le remettre en cause, signe d'un réel rapport de force au sein de l'usine – par la suite et par simplification j'utiliserai le terme « permanents » indistinctement pour Ernesto et Fidel bien que la situation ne soit pas la même. La délégation à temps complet implique de quitter l'atelier. Ernesto et Fidel cessent leurs activités de mécanicien dans l'usine. C'est une problématique syndicale historique, puisque l'éloignement des lignes entraîne un éloignement des préoccupations des travailleur-se-s, mais également une concentration des pouvoirs dans les individus les plus impliqués, disposant d'un capital militant plus élevé [Matonti et Poupeau, 2004].

Autour des positions centrales des deux permanents, le bureau est organisé en direction d'une horizontalité des rapports. Il y a là une transformation importante dans le syndicat qui date des années 1990. Elle correspond à la refondation des sections au Havre, comme à Gémenos, et à l'arrivée de nouveaux cadres. Fidel, qui prend le leadership, oriente les pratiques pour recréer la confiance et susciter de nouvelles adhésions dans un effectif rajeuni :

> « *Après, comment on a évolué ? On a évolué avec le temps. Ça c'est peut être Bernard qui t'en parlera le mieux, parce que d'après ce qu'il dit, déjà, il semblerait que, comme il dit, j'aurais apporté une sorte de plus au niveau démocratique tu vois. Il fallait aller plus devant les salariés, plus expliquer, plus faire participer. Voilà c'est ce qu'il dit Bernard. Quand je suis arrivé, j'ai apporté un peu quelque chose comme cela. Ça ne se faisait pas automatiquement le fait d'aller, de partager avec les salariés, moi j'ai voulu mettre en place un truc qui allait plus faire participer les salariés, plus démocratique. Il dit ça* » [Fidel]

La section CGT s'adapte avec le renouvellement important du personnel dans les années 1990. Une étude sur cette revendication au sein de la formation montre que les demandes portent sur deux thèmes : l'interaction et la délibération [Ethuin et Siblot, 2011]. Ce sont deux éléments mis en place dans le dispositif syndical de Fralib :

> « *Ce qu'on a mis en place, fonctionnement en dehors d'un conflit, tous les ans tu as des négociations annuelles, ou des négociations sur l'intéressement, ou des choses qui se passent on va dire à froid, sans conflit, nous comme on fonctionnait, c'était on réunissait l'ensemble des salariés, on partageait avec l'ensemble des salariés où en étaient les négociations, tous, syndiqués, non syndiqués, enfin ceux qui voulaient bien venir à*

l'heure d'informations qu'on faisait. Donc on faisait ce travail là. Une fois qu'on avait fait ce travail là, on avait leur appréciation. Nous, mais aussi les syndiqués avaient l'appréciation de tout le monde sur le sujet, et après on passait voir tous nos syndiqués pour savoir quelle position le syndicat prenait » [Ernesto]

Cette transformation va de pair avec la transformation du contexte général et la mise en avant de l'individu dans la société. « *Délibération* », « *horizontalité* », « *démocratie* », « *participation* », sont autant de termes qui se trouvent propulsés dans l'espace public, tout comme dans les discours managériaux. Cette rhétorique associée à l'individualisme moderne, se retrouve dans le syndicat, qui compose avec les transformations analysées au chapitre 1. La nouvelle organisation renforce l'expression des individualités. C'est la perception que peut en avoir le mécanicien Manuel :

« *Ce qui était bien dans le syndicat c'est que, comme il disait Fidel, on était douze, et il n'y en a pas un qui commande, on est douze. Les douze, on a autant de pouvoir, enfin de poids que toi, que moi, on est pareil. Donc ça déjà, pour l'intégration des gens qui entrent dans le syndicat, c'était vraiment bien, parce que tu étais vraiment bien accueilli* […]*, et on t'expliquait* [...]*. Tout le monde avait sa liberté de penser, parce que des fois on n'était pas d'accord* […]*. Tu apprends* » [Manuel]

Cette horizontalité est contestée dans la pratique par la professionnalisation des deux permanents, lesquels disposent du temps et des connaissances, leur conférant de fait une place prépondérante dans les prises de décision. Le travail syndical tel qu'il est envisagé dans la section CGT de l'usine implique la mobilisation d'importants savoirs et un investissement dans des tâches parfois abstraites, comme le droit du travail. La rigueur est essentielle ; plus les dossiers sont cohérents et renseignés, s'appuyant sur des éléments tangibles, moins la direction peut en contester la teneur. Le succès dans cette perspective passe par l'accumulation de savoirs, processus dans lequel l'expérience joue un rôle déterminant [Rimbert et Crespo, 2004]. Dans la section CGT de Fralib, les deux permanents ont le savoir accumulé par l'expérience et le temps nécessaire pour s'investir ; ils sont les plus à même de recouper les informations, de constituer des dossiers, de développer une intelligence stratégique ou encore, de constituer des réseaux de soutien extérieur. C'est le constat d'un syndiqué, auparavant élu DP deux années durant :

« *Si tu as le temps de lire, si tu n'as pas des machines à t'occuper, que tu te dis, putain, celle-là, elle a une panne que tu dis, il faut faire ça, il faut faire ça. Donc il faut avoir du temps. C'est pour ça que Fidel et Ernesto ils sont bien investis dedans, c'est pour ça qu'ils sont bons et performants, parce qu'ils ont le temps, ils ont l'envie, la passion, parce que c'est du boulot. Moi aussi quand je suis rentré que je croyais que c'était tranquille, et en fait non, faut vraiment que tu t'intéresses, que tu approfondisses tes connaissances dans le syndicalisme* » [Manuel]

Manuel montre bien les limites de ses ressources pour affronter les situations. Il est obligé de se tourner vers Fidel pour certaines questions pratiques. L'acquisition de compétences passe par l'expérience ou par un travail supplémentaire. Manuel n'est pas particulièrement disposé à se plonger dans les vicissitudes de l'étude du code du travail ou des règlements, parallèlement à son activité dans l'atelier. Malgré l'horizontalité des rapports, celles et ceux disposants de l'expérience et des savoirs associés sont plus à-même à définir les stratégies. Toute réunion en lien avec la direction engage des rapports de force. L'expérience produit une intelligence dans la négociation qui échappe au premier venu :

« *Tu avais des trucs, des questions que tu voulais demander c'est Fidel qui nous disait, « non ça c'est contre le truc, tu ne peux pas la poser toi cette question. Si eux ils viennent à cette question, oui, tu peux »* [...]. *Il y a des questions que tu ne peux pas poser toi, mais si eux ils t'ouvrent une porte, tu peux y rentrer, mais ce n'est pas toi qui doit l'ouvrir. Tu vois c'est un peu compliqué* […]. *C'est là où t'apprend. Tu dis non, là tu te jettes toi, tu tends la joue pour te faire frapper. Tu apprends. Après c'est des petits trucs dérisoires* […]. *Les conséquences que tu peux avoir en réunion, ça peut être important. C'est pas là où que tu affirmes un truc* [...] *devant la direction. Faut que tu sois renseigné* » [Manuel]

Le travail sur l'horizontalité des rapports en interne ne peut effacer l'ensemble de ces disparités. Manuel qui découvre le rôle des DP ne s'implique que deux années, lassé par l'investissement supplémentaire requit. La réduction des écarts ne passe ici par aucun dispositif formel comme la rotation à la permanence. En revanche, informellement, les deux leaders transmettent une certaine culture de la précision, une connaissance méthodologique plutôt que des savoirs que bien souvent seule la pratique confère. L'avocat des salarié-e-s pendant la lutte, de réputation méticuleuse et pointilleuse, souligne la compétence technique des élu-e-s :

> « *La deuxième particularité* [du collectif], *je le dis souvent et je l'assume parfaitement, c'est qu'on a à faire à un collectif de salariés et à une équipe syndicale exceptionnelle. Exceptionnelle par leur courage, leur détermination, leur niveau de conscience, leur compétence parce qu'il faut être compétent aussi quand on est syndicaliste. Compétent au sens de connaître leur prérogative, de s'impliquer dans tout ce qui les concerne, donc ils ne sont pas du tout dans une situation d'assistanat. Voilà pour moi et à mes yeux, la particularité de ce combat* […] ». [Mohammed]

L'étude des rapports dans le syndicat montre un travail pour favoriser la participation de chacun-e, considérée comme condition de l'implication. Elle montre également la centralité de deux individus dans la structure, Ernesto et Fidel, autour desquels s'organisent les relations. Les deux permanents sont des personnes ressources indispensables en termes d'expériences stratégiques, de ressources juridiques ou politiques, qui orientent les élu-e-s et les syndiqué-e-s. Cette disposition en centre/périphérie est à la fois un héritage de formes d'organisations syndicales passées, et une adaptation aux problématiques de l'engagement « *distancié* », de l'individualisation et de la précarisation.

2.4 L'organisation du bureau syndical

Les exemples historiques évoqués ci-dessus rappellent que l'organisation et le programme du syndicat sont liés à l'économie des relations dans l'atelier. En d'autres termes, la section CGT n'est pas *en dehors* de l'usine, de la division du travail et des rapports de domination. Ses membres circulent dans les mêmes espaces ainsi déterminés que les autres travailleur-se-s. Je montre ici comment la section syndicale s'organise pour gagner en autonomie et produire un discours qui dépasse les segmentations de l'atelier. Je m'intéresse essentiellement aux rôles des élu-e-s Délégué-e-s du Personnel (DP) ou au Comité d'Entreprise (CE), qui constituent le bureau. Je me penche d'abord sur l'exigence de comportement exemplaire en contrepoint de l'individualisation, puis je décris les dispositifs pour contourner la fragmentation de l'atelier à la fois dans la captation des informations, et dans la restitution à tou-te-s les travailleur-se-s sous la forme d'un discours alternatif sur l'état de l'entreprise.

Les élu-e-s sont soumis-es à la même logique de division du travail et aux mêmes impératifs de production que les autres salarié-e-s. Ils/elles se situent dans l'*indifférence concurrentielle* générale de l'atelier, et les tensions inhérentes à la ligne :

> « *Il y a des gens pour qui tu n'as pas envie de le faire. Et ça le rôle du syndicat, il te dit, il faut que tu fasses abstraction. Il y a des syndiqués que tu ne peux pas voir. Tu te demandes même pourquoi ils sont syndiqués parce qu'ils sont à l'opposé du syndicalisme tu vois. Ils n'ont pas la même pensée comme tu dis. Et donc ça te faisait un peu chier de devoir les renseigner eux* » [Manuel]

Manuel est entré dans l'usine en 1994 par un contrat de qualification au cours duquel il doit apprendre le métier de mécanicien. La direction décide de ne pas valider la qualification dans les derniers temps de la formation. En compensation elle propose un CDD en tant qu'intérimaire qui est requalifié en CDI sous la pression syndicale. Manuel intègre l'entreprise de cette manière. S'il attend plusieurs années avant de se syndiquer, il participe aux mouvements et aux grèves même pendant la période de son contrat de qualification. Puis il prend sa carte et devient élu délégué du personnel (DP) pendant deux années, de 1998 à 2000. Lors de son apprentissage en tant que DP, Manuel doit apprendre à dépasser les tensions :

> « *Donc toute l'équipe qui venait me voir. Tu vois, à un moment c'est bon. Comme je te dis, tu le fais pour des amis, pas qu'il faut être syndiqué pour être amis. Mais il y a des gens pour qui… C'est là où on t'apprend. Le syndicat non, faut pas que tu fasses de distinction, entre Pierre, Paul. C'est pareil. Si tu expliques à un, il faut que tu expliques à l'autre* » [Manuel]

Le travail d'élu-e syndical-e exige, dans le cadre de la section CGT de Fralib, la production d'un comportement. Les individus représentant les salarié-e-s représentent également les revendications portées par le syndicat. La notion d' « *exemplarité* » est très présente dans les discours sur la position des élu-e-s :

> « *Personnellement, je suis délégué du personnel. La mise sous pression* […], *je la connais. On vient me demander de faire quelque chose* […], *si j'estime que cet objectif n'est pas atteignable d'une manière normale, je fais appliquer le droit* […]. *Étant donné*

que je suis délégué du personnel, j'ai aussi un modèle, et si je ne respecte pas la loi, qu'est-ce que je suis face à mes collègues ? Parce que je vais leur dire : « mais attends, là tu es en train de faire n'importe quoi, si tu prends deux machines au lieu d'une, c'est pas dans le cadre des structures ». Du coup il faut que j'aie une crédibilité. Moi en premier et puis le faire respecter par les autres » [Lucas]

Lucas est élu CGT et conseillé prud'hommal. Son rôle l'oblige à s'extraire des contraintes de la production. Sur les normes de sécurité, il se met en conformité avec la ligne syndicale. Sa crédibilité se construit sur le respect entre le verbe et l'action, entre les moyens et les fins. Les élu-e-s sont attendu-e-s dans le respect des principes défendus par le syndicat. C'est à ce titre seulement, selon Fidel, que peut se construire la crédibilité de l'action syndicale :

« Être crédible, pour moi c'est important. C'est le plus important je pense pour des élus. Quand tu as la crédibilité tu as la confiance […]. *Ça veut dire concrètement qu'on n'est pas des élus qui travaillaient pour notre pomme, pour notre avancement, bien au contraire, on a été toujours sanctionnés. Ça les salariés le voient* […]. *Faire des propositions, construire des revendications avec eux, de les supporter, de les défendre, de pas se faire acheter. Nous on n'est pas corrompu. Et nous tu peux nous proposer n'importe quoi, on ne l'acceptera pas, d'ailleurs c'est ce qui s'est passé* […]. *Les salariés ont entendu. Ils apprécient* » [Fidel]

L'exigence syndicale décrite ici est principalement portée par les deux leaders. Ceux-ci, situés à l'extérieur de l'atelier, sont également à l'extérieur des rapports qui y renforcent l'individualité des comportements et les catégorisations sociales. Cette attitude requiert un effort d'abstraction supplémentaire de la part des élu-e-s autres que les deux délégués. Pris-es dans les relations de l'atelier telle que je les ai décrite au chapitre 1 et 2, ils/elles doivent composer avec les tensions, les inimitiés et les pressions directes (répressions) ou indirectes (non-promotions) de la direction. Dans ces contextes, le syndicat est une ressource facilement exploitable à titre individuel :

> « *Tu en as qui se sont syndiqués, qui nous l'ont dit après, parce qu'il y avait une direction qui leur faisait peur, et qui se sont syndiqués pour avoir le syndicat avec eux mais qui s'en battaient carrément du syndicat, qui critiquent même le syndicat. Les mêmes qui ont dit quand la boite elle a fermé, « c'est de la faute au syndicat »* » [David]

Le « syndicalisme de service », c'est-à-dire de l'action syndicale comprise comme un service délivré à la personne prenant sa carte, est une question moderne entre réalité de terrain et orientation stratégique [Robet (J.L.) *et al* (dir.), 1997 ; Giraud Baptiste, 2007 ; Giraud et Healy, 2015 ; Bietry Franck, 2005]. Si cela touche les syndiqué-e-s sans responsabilité, c'est également le cas des élu-e-s. Ainsi, il est reproché au leader CGT dans l'usine du Havre au moment de sa fermeture, d'avoir négocié les conditions de départ, sa propre ambition, et non d'avoir pris en compte l'ensemble des situations des salarié-e-s. Le travail d'élu-e prôné par les deux leaders, considéré comme « *normal* », nécessite l'investissement de soi au service des autres, c'est-à-dire un travail pour s'extirper autant que possible des segmentations de l'atelier. C'est aussi dans l'organisation que le syndicat ouvre cette possibilité indépendamment des individus.

La section CGT Fralib s'organise de manière à faire circuler les informations entre les ateliers, le bureau syndical, le Comité d'Entreprise (CE) ou le Comité Central Européen (CCE). Elle fonctionne à partir d'un « va et vient » permanent entre les divers segments de l'atelier et les différentes instances de l'entreprise. Les segmentations sont contournées par l'organisation collective, plutôt que transgressées directement dans l'atelier ; les informations sortent segmentées vers le syndicat avant de revenir dans l'atelier recomposées selon le prisme du bureau. Le rôle des élu-e-s est essentiel puisque les deux leaders ne sont que rarement présents sur les chaînes. Ils/elles font la courroie de transmission, produisent et véhiculent les informations :

> « *Nous après c'était Fidel et Ernesto, quand il y avait une réunion, qui nous expliquaient bien, et après nous, comme on était dans l'usine, parce qu'après, tu ne les voyais pratiquement plus, ils étaient dans leur bureau, ou ils étaient en déplacement. Donc en fait, ceux qui étaient visibles, c'était les 8 ou 9 autres. Que les 8 ou 9 autres, on était tous dispatché dans des équipes* » [Manuel]

Dans cette organisation, les élu-e-s jouent un rôle de deux manière différentes ; les élu-e-s Délégué-e-s du Personnel (DP), chargé-e-s de l'atelier, et les élu-e-s au CE (CE).

Le rôle des élu-e-s des DP est de faire remonter les grands besoins comme les petits détails tels que l'absence d'une chaise dans un lieu, ou un manque de matériel de bricolage sur un poste. Ce sont souvent des petits riens qui facilitent le quotidien qui sont demandés par les salarié-e-s et dont les DP se chargent du suivi de la revendication :

> « *La fonction du syndicat c'est déjà de faire monter l'information que les gens ils te font. Tu passes pour les questions DP donc c'est les conditions de travail* […]. *S'il manquait des balais, des pelles, parce qu'il y avait le ménage à faire à chaque fois en fin de quart et tout, et ben on faisait remonter ça si jamais si ça bougeait pas* » [David]

Les élu-e-s DP circulent tous les quinze jours et recueillent les doléances des salarié-e-s. Cela ne concerne pas uniquement l'aspect matériel. Les DP renseignent les travailleur-se-s sur leurs droits, ce qui par exemple permet d'informer sur le respect des règles de sécurité. Ils peuvent à ce titre intervenir dans les relations avec les supérieurs, pour résoudre des conflits, rassurer le/la salarié-e par une présence syndicale, créer un rapport de force succint et localisé. Ce travail fait parfois des DP les messagers entre les étages de la hiérarchie :

> « *Tu as beaucoup de jeunes dans l'usine, les questions qu'ils n'osent pas demander au chef, ils viennent te voir à toi, style des fois des questions personnelles, que je dis : « va voir le chef et tu demandes ». Parce qu'ils venaient te demander des jours de congé. Tu vois, donc beaucoup de questions. Qu'est-ce qui s'est passé à la réunion ? Qu'est-ce qui s'est dit là ? Est-ce que j'ai le droit de faire ça?* » [Manuel]

D'après Manuel, qui a été DP pendant deux années, le travail est répétitif et peu gratifiant, d'autant qu'il lui est difficile de toujours voir le lien entre ces microéléments et l'action générale du syndicat.

Odile souligne l'importance de recouper les informations pour dépasser les divisions entre quarts et entre postes. Elle est une opératrice, « *petite main* », syndiquée et militante au syndicat de longue date, et fait partie des élu-e-s circulant dans les îlots et dans les quarts. Le

travail de DP permet de juxtaposer les diverses expériences et de reconstituer une ambiance générale de l'usine. Il permet de recouper les expériences en juxtaposant les informations produites à la base. :

> « *Du moment que j'avais un mandat, je pouvais venir en semaine et au niveau des salariés, voilà quoi. Paulette, elle, elle travaillait en rotation, elle était élue. Arlette en week-end. Bon d'accord, ça nous permettait de se réunir en semaine avec un accord en commun pour se voir ensemble, pour discuter au niveau des revendications. Voilà, ça c'est bien. Avec Paulette on a toujours eu des échanges, dans ce sens-là quoi. Parce que les problèmes qu'on rencontrait en week-end, c'était pas systématiquement les mêmes problèmes qu'on rencontrait en semaine. C'était parfois similaire, mais parfois non. Parfois c'était pareil, mais parfois c'était autre chose aussi* » [Odile]

Les informations tirées de l'atelier sont mises en corrélation avec celles obtenues par les élu-e-s au CE. Ils/elles assistent aux réunions avec la direction et rapportent les données permettant une analyse des stratégies de l'entreprise. Le travail de CE comprend une part d'analyse et de projection ce qui est considéré comme plus gratifiant :

> « *DP c'est tous les accessoires pour les ouvriers, alors que le CE c'est vraiment les comptes d'usine, qu'est-ce qui va se passer dans les années à venir. C'est intéressant* » [Manuel].

Les données issues du CE nécessitent un décodage. Ce sont les informations divulguées par la direction, lesquelles ne traduisent pas forcément de manière explicite les processus à l'œuvre. Ainsi, le plan de licenciement de 2007, qui selon toute vraisemblance fait partie du processus menant à la fermeture, n'est pas présenté comme tel. Il faut également comprendre les impacts concrets pour les salarié-e-s de tels dispositifs. Par exemple, le projet de la direction de favoriser le travail d'équipe, idée séduisante sur le papier pour les travailleur-se-s, est critiqué par le syndicat qui y voit un processus vers l'uniformisation des catégories salariales. Pour l'ensemble de ces besoins analytiques, le syndicat s'appuie sur les experts d'un cabinet comptable et d'un cabinet d'avocat, qui suivront la lutte au plus près par la suite.

Les CE permettent de recueillir les chiffres sur l'état économique et productif de l'entreprise, les stratégies à court, moyen et long terme de l'usine et de la multinationale à l'échelle européenne, etc. Ce sont des données issues du sommet de la hiérarchie et qui redescendent

dans l'atelier. Fidel, permanent, et Odile, élue, suivent le Comité Consultatif Européen, instance dans laquelle la direction explique aux partenaires sociaux les stratégies à l'échelle du continent. La législation européenne oblige les groupes à entamer une procédure de consultation à l'échelle du continent en cas de fermeture :

> « *C'est une chambre d'enregistrement de constat de fermetures, de restructurations* » [Fidel]

Le syndicat se fait régulièrement rappeler à l'ordre pour avoir sorti des informations confidentielles de ces réunions ; pour Fidel, élu au CCE, chaque information qui y est transmise appartient à l'ensemble des travailleur-se-s. C'est par ce biais que le syndicat est informé des transferts d'activité vers les pays à plus faible coût de main d'œuvre qui se multiplient avec l'unification du marché européen. Cette instance permet de mieux comprendre les orientations de la direction générale et d'avoir une approche des logiques économiques présidant à la déterritorialisation. De cette manière, la section CGT avait vu s'opérer un vaste mouvement de délocalisation dans les années ayant suivi l'ouverture du marché européen et les accords de Schengen. Le CCE est la seule instance ouvrant une fenêtre sur la logique économique mondialisée de la multinationale.

Les informations collectées et analysées, ainsi que les orientations syndicales élaborées par le bureau, sont restituées trimestriellement aux salarié-e-s. Le droit du travail permet d'organiser des réunions d'information syndicales pour les travailleur-se-s. Elles sont tenues par les deux permanents, Ernesto et Fidel. Les réunions sont multipliées de sorte que l'ensemble des salarié-e-s de chaque quart puissent y participer. Les travailleur-se-s y trouvent une perspective élargie sur l'usine et un discours sur l'invisible, les interstices de ce que la direction donne à voir :

> « *Ils nous disaient, parce que eux avec les CE et tout ça, ils s'apercevaient qu'il y avait des choses qui disparaissaient. On était averti la dessus* » [Fabien]

Fabien, mécanicien, parle ici des signes avant-coureurs de la fermeture. Le syndicat tient des discours inquiets sur la situation de l'entreprise bien avant l'annonce de la fermeture. La connaissance des données économiques est souvent rapportée comme un élément important par les salarié-e-s :

> « *Les chiffres, c'est important. Le fait de connaître les chiffres. Tu te rends compte de la réalité et ce que tu subis. Comme je t'expliquais tout à l'heure, la réunion qu'ils ont faite* [réunion organisée par le directeur en février 2008, quelques mois après son arrivée] *il y a deux, trois ans de ça, sur les chiffres. A la fin tu sors, tu vas bientôt faire un chèque parce que peuchère. Mais c'est ça ce qui se passe en général. Mais ils font en sorte que tu ne sois jamais au courant des chiffres. Ils sont toujours en train de pleurer. Quand tu fais la part des choses, ce qui démontre le fait du commun, c'est de connaître les chiffres réels. Tu vois ? Et après tu mets en opposition avec ce qu'il se passe* » [Nelson]

Nelson, opérateur sur la fin de ligne, souligne la force des données « objectivées ». Les chiffres sur les salaires par exemple, alimentent la plateforme de revendication justifiant la grève des neuf semaines au printemps 2010. A la fin des années 1990, les coefficients de base des rémunérations sont supérieurs de 40 % au SMIC. En 2010, ce taux n'est plus que de 4 %. Parallèlement, la productivité pendant la période augmente de plus de 60 %. Lorsque la direction ne propose aucune augmentation – alors qu'elle augmente les salaires des cadres – les salarié-e-s disposent de ces informations en tête et lancent la grève des neuf semaines au printemps 2010. Nelson tient à peu près la même analyse en ce qui concerne l'annonce de la fermeture le 28 septembre 2010 :

> « *Ma premier pensée c'était, déjà la justification n'était pas correcte. Ce n'est pas justifiable de dire que l'usine n'est pas rentable. D'autant plus que c'est une politique de plusieurs années pour pouvoir justifier, encore que, avec cette politique-là, ils ne pouvaient pas justifier la fermeture. Ils ont tout fait pour la casser et malgré tout, on arrivait à faire un chiffre* […]. *On veut te faire croire que tu es responsable, alors que ça a été une politique délibérée et décidée peut être 7, 8 ans ou 10 ans avant* » [Nelson]

De l'avis de nombreux-ses salarié-e-s dans la lutte, la connaissance des données sur l'état de l'entreprise – qui ne sont que des projections – est importante dans leur construction d'un sentiment d'injustice. Elle leur permet de se déresponsabiliser des causes de la fermeture et de

ne pas s'assimiler à des « *coûts* » comme le laisse entendre la direction. Les travailleur-se-s retournent le discours en pointant la rémunération du capital : « *trois mois de travail pour éponger les charges fixes et les cotisations sociales de l'entreprise, neuf mois pour les actionnaires* », disent-ils/elles dans les années de lutte. Les chiffres ne sont pas plus objectifs que d'autres discours mais sont considérés par les salarié-e-s comme une réalité intangible.

Le discours syndical est un discours de recomposition. Au travers de ses multiples possibilités pour saisir l'information, il établit une analyse générale sur l'activité et des corrélations entre des événements disparates. Il contourne de cette manière les segmentations de l'atelier et offre notamment aux salarié-e-s une certaine connaissance de l'état de l'entreprise et de ses stratégies, importante je le montrerai, dans la constitution d'une opposition radicale à la fermeture de l'usine.

Le syndicat catalyse les revendications, ce qui appuie sa place comme contradicteur principal de la direction, parfois au point de le placer en tampon avec les travailleur-se-s, ou d'*institution intermédiaire* pour reprendre l'expression de Sainsaulieu [2001]. D'après les élu-e-s, certain-e-s salarié-e-s demandaient d'intervenir sur des champs n'étant pas de leur ressort, comme par exemple, poser les jours de congé. Des cas limites qui montrent la place du syndicat dans les représentations, intermédiaire privilégié dans les négociations avec la direction. Il est un vecteur essentiel de mobilisation dans l'usine et regroupe 60 % des salarié-e-s à l'annonce de la fermeture.

L'ethnographie montre aussi que le syndicat est pris dans l'organisation de l'usine, avec une capacité d'action limitée en terme de portée ; il est lié à l'existence de l'entreprise et au rapport de production. Lorsque la fermeture de Fralib est annoncée en septembre 2010, le syndicat doit choisir entre l'accompagnement du processus menant également à sa propre disparition, et la transformation de son objet d'existence. Avant donc d'analyser sa refondation à l'annonce de la fermeture de l'usine, j'éclaire le rapport avec les autres formes de résistance dans l'atelier. Je mets notamment en avant, la mise en mouvement qui viens des travailleur-se-s syndiqué-e-s ou non, pris-e-s dans leur espace de segmentation, et qui permet à la structure de sortir de son rôle institutionnel.

3 La « mise en mouvement » de l'atelier

La fermeture d'une usine n'est pas une décision soudaine : c'est un processus préparé longtemps en amont et mis en place progressivement. Linhart, Rist et Durant [2009] évoquent un délai d'une dizaine d'années, ce qui correspond à ce qu'a pu analyser le cabinet d'experts-comptables Progexa, mandaté par le syndicat CGT de Fralib en 2011 pour étudier l'état économique de l'entreprise. Dans un rapport, il date de 2000 le processus nommé pour l'occasion « *perte de souveraineté* », qui transforme par étape l'usine de Gémenos en « *centre de coût* », facilitant par la suite sa fermeture. La « mise en mouvement » définit les expériences de ce déclin.

De fait les contours de l'objet sont relativement flous d'abord parce que les salarié-e-s pris-es dans les segmentations de l'atelier ne sont pas touché-e-s de la même manière ni au même moment, ensuite parce que la construction d'un fil conducteur menant à la fermeture est faite *a posteriori*, pendant la lutte, en se basant notamment sur les analyses du cabinet comptable délivrées en 2011. Auparavant, il s'agit avant tout d'expériences disparates de pressions accrues et de difficultés croissantes dans la production, séparées les unes des autres par les segmentations. La « mise en mouvement » est le processus progressif d'agrégation de celles-ci, grandement accéléré à partir de 2007, et qui aboutit à un mouvement de grève à tendance insurrectionnelle au début de l'année 2010. Ces expériences de la « perte de souveraineté » vont conduire les salarié-e-s à envisager le dépassement des cadres institutionnalisés. C'est une période importante à prendre en compte pour comprendre le processus de construction du sujet collectif de la lutte, et comprendre les fondements des revendications portées par la suite dans le « *projet alternatif* ».

Avant d'analyser les réceptions subjectives, j'analyse rapidement ce que la « *perte de souveraineté* » désigne en termes économiques. Cela correspond à des mécanismes permettant à la multinationale de se désengager des liens avec le territoire. Mohammed, avocat et soutien des salarié-e-s tout au long de la lutte, apporte une illustration juridique du processus en ce qui concerne les multinationales :

> « *Les multinationales aujourd'hui, ont cette capacité d'aller produire, de délocaliser, de produire à moindre coût ailleurs et ne s'en privent pas* […]. *Les usines aujourd'hui deviennent des centres de coût. Ce ne sont plus, à mon sens en tout cas, des entreprises. Je pense que la notion d'entreprise* […] *n'existe plus aujourd'hui en France. Une*

entreprise se définit [juridiquement] *comme un lieu de production et de richesse. La deuxième caractéristique c'est qu'elle a un patrimoine. Les entreprises françaises n'ont plus de patrimoine. Quand vous prenez par exemple l'organisation de Nestlé ou d'Unilever que je connais un peu, les usines sont devenues des centres de coût. Elles ne possèdent rien. Elles achètent elles-mêmes des matières premières, elles les transforment et même la vente leur échappe. Par exemple dans le cadre de Gémenos, la commercialisation appartient au siège. Donc rien n'appartient aux salarié-e-s* […]. *Aujourd'hui nous n'avons plus de patrimoine puisque rien ne nous appartient, et nous ne sommes même pas un lieu de création de richesse puisque la richesse ne nous revient plus. Nous sommes des manufactures, des lieux de transformation des matières premières* […]. *Tout est décidé ailleurs* » [Mohammed]

Le cabinet d'experts-comptables Progexa définit trois périodes menant à cette transformation majeure de l'entreprise :

- De la fin des années 1990 au début des années 2000, l'entreprise est dite « *souveraine* » ; Fralib est maître de la commercialisation des produits et possède plusieurs site de production (l'usine de Dissay, cédée en fin de période et celle du Havre, fermée en 1998).

- De 2001 à 2007, l'entreprise devient peu à peu « *à fonctions limitées* ». Elle perd la commercialisation au profit d'Unilever France, ainsi que d'autres secteurs comme l'administration, les finances, les ressources humaines, ou encore le marketing. La production se limite aux thés et infusions, laissant à d'autres entreprises les potages et les boissons autres que le thé, …

- A partir de 2007[31], l'entreprise n'a plus que des « *fonctions réduites* » à l'activité de façonnage. Elle ne livre plus les produits à Unilever, mais à une chaîne logistique nommée USCC[32], domiciliée en Suisse. Elle n'a plus la propriété des matières premières utilisées. Fralib cède également la propriété du bâtiment, vendu à une tierce personne pour ensuite lui être louée.

Le tableau ci-dessous montre l'évolution du chiffre d'affaire (en millier d'euros) pendant ces trois périodes, année par année. La variation majeure autour de 2001 s'explique par la perte de la commercialisation des produits. A partir de cette date, Fralib vend le façonnage à Unilever France puis à partir de 2007 à l'USCC, une « *chaîne de commandement* » située en Suisse. Dans les deux cas, surtout le premier, l'impact sur le Chiffre d'Affaire (CA) de l'entreprise est considérable.

Année	**1998**	**1999**	**2000**	**2001**
CA (k€)	235 098	260 182	285 998	193 014
Année	**2002**	**2003**	**2004**	**2005**
CA (k€)	69 172	63 944	58 515	55 089
Année	**2006**	**2007**	**2008**	**2009**
CA (k€)	30 666	30 589	27 056	23 822

Source : Rapport Progexa, décembre 2011

L'usine ne possède plus la propriété des produits donc de la commercialisation, et perd la gestion du marketing, des ressources humaines, etc. Ce processus est visible dans les ateliers, au moins partiellement. Après le début de la lutte, les travailleur-se-s en ont une conscience aiguë. Il y a dans les discours des renvois réguliers aux décideurs, loin des réalités du terrain, mais surtout loin de toute considération pour toutes les autres dimensions sociales des individus :

31 Les informations issues du CE perdent en qualité à partir de 2007 avec la transformation du modèle économique. L'usine devient un « *centre de coût* » et ne divulgue plus que les résultats concernant son activité, c'est-à-dire sur le rapport entre la somme allouée à son fonctionnement et les coûts de l'activité. L'ensemble des informations sur les ventes, l'état du marché ou encore sur les marges, sont produites par la filiale USCC en Suisse. Juridiquement, elles ne concernent plus les salarié-e-s. C'est le cabinet d'experts-comptables Progexa qui établit des projections. Associé au syndicat depuis plusieurs années, il apporte là aussi son expertise quand les ressources internes ne suffisent pas.

32 *Unilever Supply Chain Company*

« *C'est des gens qui sont tellement… qui vivent dans un autre monde, qu'ils n'ont même pas conscience qu'il y en a qui suent eau et sang, aussi bien dans les champs à l'autre bout du monde, tout pour engraisser des gens qui n'en ont strictement rien à faire* » [Nelson]

J'illustre par la suite le processus menant les salarié-e-s à ces considérations, au travers de la multiplication des expériences de cette transformation.

3.1 L'impossible production

Les dernières années d'existence de l'usine sont marquées par le déclin progressif de l'activité. Celui-ci ne prend pas seulement l'allure d'une perte de volume, mais d'une incapacité à produire. Il s'accompagne d'un dispositif d'accroissement progressif des pressions sur les salarié-e-s. L'entreprise tire le maximum des ressources des travailleur-se-s sans pour autant investir plus dans le développement de l'usine. Cela s'expérimente avant tout par segment, avec l'impossibilité de plus en plus récurrente d'atteindre les résultats fixés.

Le processus économique se traduit progressivement dans la production à tous les étages avec la perte de qualité des produits, la chute des effectifs, l'arrêt de la mécanique de prévention provoquant des pannes multiples et de longue durée – il n'y a plus de pièces de rechange, il faut les commander –, le test des mécaniciens évoqués, ou le chronométrage des opérateur-rice-s, etc. Du dire des travailleur-se-s, il y a une impossibilité à produire, une « *déstructuration de la production* », résultant d'une « *amélioration des problèmes* ».

La « *déstructuration de la production* » est une expérience difficile pour des salarié-e-s qui se traduit par un accroissement des pressions pour des résultats moindres. Ils/elles se confrontent à des impératifs de production fixés par la direction devenus impossible à réaliser, ce qui met en évidence le décalage entre les moyens et les fins. Nestor, opérateur, exprime la frustration ressentie à donner plus et produire moins :

« *Quand on parle des conditions de travail, ce qui nous a le plus touché c'est que l'on courait toute la journée, que ce soit les techniciens ou les opérateurs, et à la fin de la journée tu n'avais pas ta production* » [Nestor]

Le changement est visible. Sur chaque poste les travailleur-se-s éprouvent des transformations dans l'activité. Les récits usent des termes liés au sens – perte de goût ; visibilité de perte de volume ; bruit des machine anormal ; fatigue physique – et montrent l'existence d'un ressenti :

« Ça se voyait de toute façon. Parce qu'avant on avait des bon volumes. Petit à petit on voyait les volumes diminuer parce qu'ils les envoyaient en Pologne, en Belgique. Donc on savait […]. *Puis les investissements. De toute façon, il y a plein d'éléments qui font que tu sens que l'usine il l'a font aller dans ce sens-là plutôt que dans ce sens-là* […] » [Fabien]

Les salarié-e-s fatiguent face aux efforts croissants demandés par les hiérarchies. Ces dernières ne renvoient en retour que des données sur une productivité en constant déclin. L'efficience des machines, le temps de production effective sur le temps d'activité de fonctionnement, chutent de 70 %-80 % à moins de 50 %. Ces niveaux sont impensables pour les mécaniciens :

« *On n'avait jamais vu ça. Même à l'époque, ils faisaient les pièces à la main, à la lime, ils dépassaient les 50%, même à l'époque, ils faisaient les pièces à la lime !* » [Louis]

Chaque secteur est confronté à une baisse de ses résultats. Mais les salarié-e-s demeurent pris dans les segments de l'atelier. Ils/elles perçoivent d'abord ce qui est immédiatement visible. C'est donc par îlot, par poste et par quart avant tout, que les salarié-e-s éprouvent la *déstructuration* de l'activité. La hiérarchie impose ses stratégies et les salarié-e-s essaient de palier ce qu'ils/elles qualifient au premier abord d'incompétence :

« *Dans les derniers temps, je me battais dans l'usine pour éviter qu'ils foutent trop la merde. A la qualité, je me suis retrouvé sur le dos avec le directeur de production, le responsable de l'usine parce que comme les cadres, ils voulaient plomber l'usine et que tu es là en train d'essayer de limiter les dégâts, tu ouvres ta gueule, tu envoies chier des*

supérieurs. Alors que ce n'est pas mon métier. Les derniers temps au labo, ils ont enlevé le responsable qualité, donc il ne restait plus que les opérateurs qualité. Donc tu prenais la place du responsable qualité parce que tu n'en avais plus, et du coup tu faisais face au directeur de production. Quelques fois, les collègues ils me disent : « putain, pourquoi tu te fais chier ? Ce n'est pas ton boulot ». Ouais mais moi, le mot responsable ça veut dire quelque chose quand il y a quelqu'un qui ne tient pas la route, je ne peux pas, je ne peux pas laisser faire ça » [Victor]

Victor est opérateur-polyvalent. Dans les dernières années il travaille au laboratoire. Il se bat avec une partie des laborantin-e-s pour « *sauver les meubles* ». C'est ce que rapportent les salarié-e-s sur les divers secteurs de la production :

« *Tu n'arrivais plus à travailler. Le truc, c'est ça quoi. Dans cette entreprise, je ne dis pas tous parce que ce n'est pas vrai, mais nous en week-end, et même en semaine, il y a des petits îlots comme ça, les mecs ils viennent pour bosser. Moi je venais ici pour bosser, tu vois, pour me sortir les tripes, pour bosser. Les dernières années, la dernière année, je suis venu pour un salaire. Tu n'as plus la même motivation. Tu n'as plus envie de venir. Et au fur et à mesure, moi je viens pour mon salaire, putain le collègue il bosse... Le collègue que c'était un bosseur, lui aussi il a les bras coupé, il vient pour son salaire. Non, tu n'as plus envie de travailler. Et là, tu arrêtes. Parce que c'est ça, il y a des gars qui venaient, on venait pour bosser. Pour montrer ce qu'on était capable de faire, pour faire du bon produit, voilà parce que c'est...* » [Victor]

Il y a là l'expression d'un écart dans les discours. Les travailleur-se-s constatent l'impossibilité d'accomplir les tâches requises. Ils/elles n'ont pas les moyens de faire ce que la direction leur demande de faire. Ce qui coupe les bras, ce n'est plus le zèle pour éviter de subir l'augmentation des cadences, mais le fait de ne plus y arriver. Les salarié-e-s reprennent à leur compte la production : ce sont elles/eux qui produisent et la direction qui freine. Ils/elles voudraient atteindre les objectifs, mais l'incompétence des supérieurs hiérarchiques est un poids mort, disent-ils/elles. Le langage est inversé ; les travailleur-se-s deviennent acteurs de la production. Ce sont les germes pour le potentiel développement d'un sentiment de propriété : « *ce sont les travailleurs qui produisent, pas les patrons* », disent-ils/elles plus tard, dans la lutte :

> « *Les dernier temps, il fallait que je me batte contre la direction pour éviter qu'ils nous coulent l'usine. Alors qu'il y a certains temps, je pensais que c'est la direction était là pour essayer de faire monter leur usine. Là c'est les salariés qui se battent pour éviter que la direction leur coule l'usine. Tu rentres vraiment dans un contexte complètement différent là. Et tu en arrives aujourd'hui à Fralib, Gémenos, Unilever, le gouvernement et le combat mis en place pour arriver avec le projet alternatif* » [Victor]

Les décalages entre les moyens et les fins sont des expériences segmentées dans l'atelier. Aussi, certain-e-s travailleur-se-s n'ont pas vécu dramatiquement la « *déstructuration de l'entreprise* ». Il y a cependant une tendance générale qui, à défaut de s'expérimenter dans sa totalité (en tant que processus de fermeture), se vit dans les espaces immédiats définis par les rapports de pouvoir. C'est sur les supérieur-e-s hiérarchiques immédiat-e-s que se reporte la frustration des salarié-e-s. Les intermédiaires jouent la courroie de transmission entre la direction et les salarié-e-s de l'atelier. Ils/elles veillent au respect des quotas sans proposer les moyens correspondants :

> « *Ça s'est dégradé vis-à-vis d'eux. Mais vis-à-vis du personnel entre lui-même, pas trop. Ça s'est dégradé entre le personnel productif et la direction c'est-à-dire les chefs de quart, les responsables électriques… Comme* [le directeur] *leur demandait de plus en plus et que c'est des brebis ces gens-là, ils se sont retournés sur le personnel* » [George]

Les conflits éclatent ouvertement. Les mécaniciens se retournent contre le chef de la mécanique et de l'électricité, les opérateur-rice-s contre les chefs de quarts. Au laboratoire, Victor s'emporte contre la responsable avant qu'elle ne parte sans être remplacée :

> « *Sauf que le nombre de fois que je me suis pris la tête avec le RH et le directeur de production. A un moment, elle était là ce jour-là, et là, j'ai carrément pété un câble avec la responsable qualité. J'ai pété un cable comme jamais. Et je lui expliquais ce qu'elle* [la RH] *devait faire* […] *et je lui ai dit ça pendant 4 heures* » [Victor]

La faute est reportée sur les supérieur-e-s immédiat-e-s sous la forme d'accès sporadiques de colère, mais aussi en ne suivant pas les ordres prescrits lorsqu'ils s'avèrent contre-productifs. Les travailleur-se-s apprennent par-là à ne plus obéir à la chaîne hiérarchique, là encore,

prémisse à la remise en cause de l'infériorisation. Cela reste pour autant des réactions individuelles, puisque l'entreprise encourage de tels comportements, et localisés, et non une réponse collective à un processus général identifié.

3.2 La grève du printemps 2010

La cristallisation des tensions individuelles se manifeste au printemps 2010 lors d'une grève de neuf semaines mobilisant la quasi-totalité des salarié-e-s – plus de 85 % de grévistes parmi les travailleur-se-s de la production. Les revendications sont d'ordre salarial, mais c'est tacitement la direction qui est visée. Le mouvement donne une dimension collective aux expériences en créant un espace d'échange entre les travailleur-se-s. C'est à cette période que les salarié-e-s rompent l'indifférence concurrentielle de l'atelier et apprennent à se connaître.

Le 8 Mars 2010, les salarié-e-s décident de déclencher une grève illimitée. Elle marque l'émergence d'une contestation à un niveau inégalé dans l'histoire de l'entreprise et initie la recomposition des expériences hétérogènes. L'arrêt de l'activité par la quasi-totalité des salarié-e-s en CDI – je fais abstraction des intérimaires sur lesquels je n'ai pas d'information – est perçu par les travailleur-se-s comme la manifestation d'un problème général. Les revendications portent sur les salaires et la préservation de la mutuelle contractée par le CE, ainsi que sur l'embauche permanente de quatre intérimaires. La réalité de la grève et de ses mots d'ordre dépasse le cadre des revendications salariales :

> « *Au départ on ne pense pas que ça va durer 9 semaines déjà, ça c'est clair. Et puis en avançant dans le temps on s'est habitué et on n'a pas lâché* […]. *Je crois que c'était pour l'augmentation de salaire, il me semble, je me rappelle plus trop bien. Et il y avait autre chose* […]. *Ah oui, ils voulaient reprendre la mutuelle à leur compte. Et on a bien fait de ne pas lâcher* […]. *On aurait bien voulu qu'il* [Francisco] *dégage. On pensait pouvoir avoir sa peau. On ne l'a pas eu à cette époque, mais on l'a eu après* » [George]

L'intensité de la grève des neuf semaines dans le nombre et la durée surprend même le syndicat. Son déclenchement est lié à des revendications précises, qui laissent place rapidement à une irruption violente de la colère. Le motif initial du mouvement est rapidement mis de côté. Fidel, leader CGT se souvient de l'ambiance particulière au moment du vote de la grève :

> « *Pour moi, les salaires ont été l'argument de partir en grève. Parce qu'on nous poussait. Moi je me rappelle, nous on n'était pas très favorable à partir comme ça en illimité. Nous on était favorable pour marquer un coup mais pas de cette ampleur-là. Même je me rappelle, à la dernière heure d'information, parce que c'est la dernière heure qu'on a fait voter les salariés* […] *quand on a vu que les mecs étaient prêt à partir en grève illimitée, on s'est vu avec Ernesto quand on est sorti de la porte là-bas, en disant, on va partir mais on ne sait pas quand on va s'arrêter. On savait d'avance que ce serait important* […]. *Deux ans et demi de frustration. Ils sont sortis d'un coup. On n'a pas influencé du tout pour partir en grève. On a même calmé. Quand c'est parti ça a été difficile d'arrêter* » [Fidel]

La colère individuelle des salarié-e-s trouve écho chez l'ensemble des individus présents. La quasi-totalité du personnel de l'atelier se regroupe dans les Assemblées Générales quotidiennes et vote systématiquement la poursuite de la mobilisation. Ils/elles se « *découvrent* » à ces occasions comme sur les piquets de grève. Les salarié-e-s évoquent un dévoilement :

> « *On s'est vraiment découvert là, pendant la grève de 2010, parce qu'avec ceux qu'ont fait les trucs, ben on venait le dimanche, parce qu'il fallait garder aussi le dimanche. Et le dimanche, tu avais les femmes, les enfants, donc il s'est créé un petit groupe comme ça et qu'on se retrouve. Sinon avec les gens, tous ceux que je côtoie maintenant, on ne se voyait pas. Moi j'étais en week-end, eux étaient en semaine. On s'est vraiment fait des affinités pendant le conflit* » [Nestor]

Ce que les travailleur-se-s décrivent comme la rencontre de l'ensemble du personnel, est également la rencontre des segments de l'entreprise. Dans ce contexte de tension, la grève des « *neuf semaines* » permet de reconstruire le processus de production, et d'élargir le champ de

compréhension de l'état de l'entreprise. De nombreux-ses salarié-e-s évoquent le soulagement d'apprendre que l'incapacité à produire ne touche pas que leur poste. C'est à ce moment qu'ils/qu'elles échangent sur l'état de l'usine et les problèmes rencontrés individuellement :

> « *Mais où tu commences vraiment à avoir le lien, c'est en 2010, la grève des deux mois où là on s'est retrouvé tous les salariés ensemble pendant deux mois. Là, déjà tu commences à voir un peu les choses. Puis en même temps, ça permet de comprendre que l'usine ne vas pas tenir longtemps parce qu'ils veulent la couler* » [Victor]

Le dévoilement opère comme une recomposition de l'entreprise. Les segments sont juxtaposés au rythme des rencontres. A la fin de la grève, les salarié-e-s sont encore loin d'imaginer une fermeture. Les témoignages montrent que la recomposition aboutit à une accusation à l'encontre de la direction. Depuis le début du mouvement, le directeur est directement visé. Il porte la responsabilité des difficultés :

> « F. *: Eux* [certain-e-s salarié-e-s] *ne voulaient pas arrêter parce qu'il fallait que Francisco paie.*
>
> *F.B. : Une vengeance ?*
>
> *F. : Oui c'était ça, parce qu'il fallait qu'il paie. Tout ce qu'il a fait pendant deux ans et demi, il fallait qu'il paie* » [Fidel]

Cette focalisation sur un individu montre que le processus de recomposition des segments n'aboutit pas à la mise en évidence du mécanisme économique à l'œuvre. Peut-être faut-il voir ici aussi l'expression de la violence. Depuis plusieurs mois, le directeur multiplie les attaques contre les salarié-e-s. Il cristallise les tensions. Son attitude méprisante attire le regard :

> *« On sentait bien un mal vivre, un mal-être, on l'a bien palpé. Parce qu'en plus on avait à faire à une direction qui était provocatrice, qui provoquait, qui était dédaigneuse des salariés. Il y avait une haine de nous* [les délégués syndicaux]. *Nous on le voyait, on a vécu des réunions infernales avec cette direction-là qui nous prenait pour des merdes. Et ça on l'a mal vécu aussi. Moi je l'ai mal vécu* […]. *C'est la première fois que j'avais des*

rapports comme ça. Même si moi les rapports avec les directions n'ont jamais été au top, on disait ce qu'on avait à se dire, on n'était pas d'accord on le disait. Mais avec lui c'était particulier. On sentait le mec qui te dédaignait. Tu pouvais dire ce que tu veux, il ne t'écoutait pas. Il se moquait presque de toi, sans le montrer vraiment. C'était particulier » [Fidel]

Ces déclarations sont régulièrement des chocs. Les propos affichent un mépris envers les travailleur-se-s, attaquant les compétences autant que les modes d'existence. Ces annonces masquent en partie les effets de chaque réorganisation de l'atelier. Il est difficile pour les travailleur-se-s de désindividualiser le malaise dans l'atelier et de le penser en des termes plus larges de logique sur le long terme. Pour elles/eux, cela ressort plus de la violence gratuite :

« *Il a dit maintenant, je ne veux que des techniciens parce que moi les mécaniciens c'est fait pour faire des vidanges à Renault. C'est tout. L'air de dire que depuis qu'il était là, les machines on ne les dépannait pas. Et il nous a sorti ça* » [Maurice]

« *Je ne le sentais pas le bonhomme, la manière dont il s'exprimait. Tu avais l'impression qu'il prenait les gens pour des moins que rien. C'était « Mr Francisco » et les autres c'était des sous-fifres. Mais même avec les agents de maîtrise* […]. *Il passe dans les ateliers, c'est tout juste s'il te disait bonjours* » [George]

« *Une femme de 35 ans de boite, il lui a dit « si vous n'êtes pas contente, vous prenez la porte »* » [Victor]

« *Tu as eu des petites paroles du style « je ne suis pas là pour faire du social », pour dire aussi que les gens qui étaient proches de la retraite, ben ça l'emmerdait* » [Nestor]

« *Tu avales en toi tout ce que tu peux avaler, parce que si tu fais ressortir tout ce que tu peux ressortir, tu te lèves, tu le gifles, ou tu l'insultes. Donc tu avales* […]. *J'ai jamais eu de bons rapports avec le patronat, mais là ça a empiré, c'était le summum* […]. *Tu ne te sens pas moins que rien parce que toi tu sais que tu as des valeurs que lui il n'a pas* » [Fidel]

Après neuf semaines, le syndicat inquiet de la situation incite les travailleur-se-s à reprendre le travail. L'individualisation du processus invisibilise la dynamique de fond qui mène à la fermeture. Les salarié-e-s ne le perçoivent pas directement. En revanche, ils/elles ont, à la sortie de la grève, une conscience accrue de la situation de l'entreprise, à la fois dans le présent, et dans le passé, ce qui permet de construire un récit linéaire du processus menant à la fermeture. Cette histoire sert de trame dans la défense du « *projet alternatif* ».

3.3 L'expression du mouvement

Les expériences de l'atelier, et particulièrement celles vécues dans le processus conduisant à la fermeture s'avèrent déterminantes dans le projet de reprise développé par les salarié-e-s après l'annonce de la fermeture. Je montre l'influence des productions subjectives issues de l'exercice du pouvoir dans l'atelier dans la construction du sujet collectif. J'insiste sur le fait que les « *valeurs* » développées sont avant tout l'expression de résistances et la marque de la capacité d'agir individuelle et collective dans les contextes matériels au sein desquels les travailleur-se-s se situent. C'est principalement le rapport local/mondial, celui à la mondialisation et à la déterritorialisation, qui est évoqué, mais aussi les conditions et l'organisation du travail.

Victor, un opérateur de l'usine très investi dans la lutte, me décrit le projet alternatif tel qu'il l'entend en janvier 2012, un an et quelques mois après le début de la lutte. Pour en parler, il établit une correspondance immédiate entre ce que les salarié-e-s défendent, et ce qu'ils/elles ont pu analyser des pratiques des multinationales :

> « *Par rapport à ce projet, il y a tout qui se regroupe* […]. *Le site géographique de Gémenos, de faire travailler les sociétés autours, l'agriculture autour, que ce soit une équité pour tout le monde. Ce qui est le résultat du comportement de ces groupes qui fait que, comment tu fais pour changer le système ?* » [Victor]

Le projet alternatif est un miroir des dynamiques de « *perte de souveraineté* » sous la forme de « *valeurs* » mises par les salarié-e-s dans le « *projet alternatif* ». Le processus initié par Fralib au début des années 2000 aboutit à l'annonce de la fermeture de l'usine le 28 septembre 2010. Officiellement, l'usine n'est plus assez rentable et les productions sont délocalisées en Pologne. Les travailleur-se-s de l'usine de Fralib ne soutiennent pas la concurrence des pays à plus faible coût de la main d'œuvre. Le constat est implacable même pour les salarié-e-s en lutte :

> « *Alors des fois, à la fin tu ne sais plus si on leur coûte des sous ou si on leur rapporte, mais bon, nous on n'est pas dupe. On rapporte moins que des polonais. Comment veux-tu t'ajuster à la Pologne ? Ça commençait à 5 500 euros annuels et ça allait jusqu'à 7 500 euros annuels. Comment tu veux combattre ? On le sait qu'ils font plus de bénef là-bas. Mais on en faisait quand même* » [Louis]

Le projet alternatif défendu par les salarié-e-s vise à relocaliser l'ensemble du processus économique, à la fois dans les sources d'approvisionnement, de commercialisation et dans les centres de décision. Les salarié-e-s ambitionnent de redévelopper la région à partir de la base et d'une économie à taille humaine :

> « *Avec ce système* [...] *on espère que si on démarre après on pourra réembaucher* […]. *On va refaire travailler des locaux, on va refaire travailler une région, on va donner du pouvoir d'achat à cette région. Puisqu'on aura retrouvé du boulot. On va redémarrer avec des entreprises qui travaillent super bien, avec du bon produit vers Grâce, en arôme, etc.* ». [Louis]

Pour les salarié-e-s la relocalisation va de pair avec la qualité des productions. Le passage au chimique correspond au premier moment du processus de « *perte de souveraineté* ». Ils/elles portent une analyse critique vis-à-vis des méthodes de production industrielle, non pas dans la quantité produite mais dans la qualité des produits utilisés :

« *Il y a 20 ans, on mangeait bio et on n'en parlait pas. Parce que c'était commun* […]. *Au fur et à mesure* […], *ils ont poussé à la surproduction, donc ils nous ont fait faire de la merde, et consommer de la merde* […]. *C'est arrivé* [l'idée] *par rapport aux arômes chimiques. On voulait retourner aux arômes naturels et après on est plusieurs à discuter. Si on exploite à fond les choses, tu arrives jusqu'au bio* » [Nestor]

Le projet se construit comme une distinction du monde de la multinationale. Dans les discours, il est à la fois une entreprise et un outil de lutte. La coopérative telle qu'elle est présentée publiquement, est un moyen de combattre le système capitaliste, en l'attaquant notamment sur son fondement, à savoir la marge :

« Si demain les gens récupèrent leurs usines […], *et ben le système capitaliste il ne va pas en vouloir puisqu'ils vont avoir du marché, puisqu'ils vont avoir la possibilité de vendre un produit correct avec des prix corrects. Donc déjà ils* [les multinationales] *perdent à ce niveau-là. Après dans la fabrication, eux c'est la rentabilité. Du coup tu vas faire un produit de qualité et tu vas donner un avenir à ceux qui travaillent. Et au final, tu vas vendre le prix correct. c'est-à-dire pas chercher à augmenter parce que tu vas vendre le prix par rapport au prix que tu peux le vendre, mais par rapport au prix qui correspond à la valeur que tu as donné à ton produit. Tu vois ? Sans plus. Quand tu mets en parallèle une société capitaliste qui n'est là que pour les marges* [...], *c'est sûr que tu vas gagner* [...]. *Parce que derrière ça tu vas avoir un produit de qualité. Même s'ils seraient au même prix, le consommateur il prendra un produit de qualité. Et le système capitaliste qu'est-ce qu'il va faire par rapport à ça ? Il est foutu »* [Victor]

Le témoignage de Victor est marqué par une dimension de lutte. Le projet alternatif pour un certain nombre de salarié-e-s est un combat contre le capitalisme, bien qu'ils/elles s'estiment n'être qu'une goutte d'eau dans le marché mondial. Le combat pour la marque Éléphant illustre bien l'opposition entre le local et le global dans les représentations

La marque Éléphant est une revendication phare des salarié-e-s. Il s'agit de la marque spécialisée dans les infusions qui sont vendues sur le territoire national. Elle représente en 2010, environs 60 % des volumes de production, le reste étant marqué Lipton :

« *Ce qui a été au centre des discussions, c'est la marque éléphant. Beaucoup s'interrogeaient pour savoir la marque éléphant. Est ce qu'il est possible de faire un projet sans la marque éléphant ? Bon historiquement, ça fait partie du patrimoine et on y a contribué comme nos ancêtres ont contribué à la développer et à faire de la marque éléphant ce qu'elle est aujourd'hui. Ça nous semble légitime qu'on se batte pour la garder cette marque éléphant* » [Nelson]

Les salarié-e-s mettent souvent en avant l'histoire provençale de l'Éléphant. La marque est créée en 1892 par la famille Digonnet qui travaille dans l'import et la vente de thé. En 1975, elle est rachetée par la multinationale qui l'intègre au groupe Fralib deux années plus tard. Nelson est particulièrement attaché à l'Éléphant, se remémorant des histoires d'enfance. La revendication de sa propriété pour le projet alternatif est un devoir de mémoire :

« *Il y avait ce côté-là, garder le patrimoine industriel. Les gens ils oublient souvent ce qui a été fait avant qu'on en arrive là quoi. Si cette marque elle a eu autant de succès et tout, c'est qu'à l'époque il y a des gens qui se sont battu, qui ont travaillé, qui ont fait la notoriété de la marque. Je veux dire, ça ne s'est pas fait comme ça. On a un devoir de mémoire* » [Nelson]

Dans la lutte qui commence en septembre 2010, l'Éléphant est systématiquement mis en avant. Une immense figurine en papier mâché – plus de deux mètres de haut –défile sur une remorque à chaque manifestation. Il devient un symbole du conflit. La revendication n'est pas seulement symbolique. Dans les récits que je récolte début 2012, elle est présentée en concurrence avec la seconde marque, Lipton, qui est décrite comme la marque de la multinationale. Le combat est transposé dans une allégorie entre les deux entités :

« *Ce n'est pas nous qui allons faire croire que la marque Éléphant leur tient à cœur, ce n'est pas vrai. Parce qu'on a eu la démonstration il y a cinq, six ans de ce qu'ils ont fait. Et on sait pertinemment qu'en délocalisant la marque en Pologne machin et tout, au fur et à mesure la marque, c'est du quasiment certain qu'ils vont la faire disparaître. D'ailleurs Lipton ne faisait pas d'infusion et il commence à faire des infusions* » [Nelson]

L'Éléphant symbolise la dimension locale du projet alternatif, contre Lipton, la marque propre à l'entreprise dont il est impossible de déterminer une origine ou un ancrage. Les discours laissent entrevoir le rapport de force dans le processus entre la multinationale et l'histoire locale. Les salarié-e-s mettent en avant la tentative de la première de phagocyter la seconde :

> « *Et aujourd'hui quel que soit le groupe que c'est, ils se servent de cette autorité qu'ont acquis nos aïeux avant, ils se servent de cette notoriété mais la qualité n'y est plus. Donc ils vivent sur de la notoriété. Nous ce qu'on voudrait, c'est recadrer le produit avec le nom, comme c'était à l'époque* » [Nelson]

Il y a dans les propos de Nelson une dimension de pillage qui me semble intéressante à souligner. La multinationale qui rachète la marque, s'octroie les droits sur son histoire – passée, présente, future. Avec la délocalisation de l'activité de Gémenos vers la Pologne, elle sort l'Éléphant du contexte qui a fait sa renommée. L'entreprise s'appuie sur le travail fourni localement pendant des dizaines d'années, pour ensuite l'exploiter ailleurs. Les salarié-e-s développent un sentiment de spoliation :

> « *J'y tiens* [à la marque]*, j'y tiens. Pour les salariés, pour la France. C'est une marque française, ça fait 120 ans qu'elle est en France cette marque, et c'est un système capitaliste qui va prendre de la richesse de ce pays pour aller se gaver sur le compte des autres. Il y a quelques points qui sont pas Fralib, mais qui sont vraiment ce qu'il se passe en France et dans le monde* » [Victor]

Pour les salarié-e-s du Havre, le rapport à la marque est entièrement différent. Nombre d'entre eux/elles n'ont pas connaissance de son histoire avant leur arrivée sur le site de Gémenos, et ne développent pas un attachement particulier à celle-ci. La Provence n'est qu'au mieux, un territoire d'adoption, et la marque n'a pas la prégnance affective visible chez certain-e-s travailleur-se-s de Marseille. Pour autant, le symbole est communément adopté à la fois parce que l'obtention de la marque est la promesse de volumes de vente immédiat pour la future coopérative, ensuite parce qu'elle catalyse des oppositions collectivement identifiées. Produits

chimiques, finances internationales, exploitations des travailleur-se-s des champs aux usines, sont des attributs de Lipton. Produit locaux et biologiques, respect des travailleur-se-s, absence d'actionnaire, etc. sont ceux de la marque Éléphant.

Deux logiques économiques s'affrontent dans ces discours. Les travailleur-se-s proposent la libération de l'Éléphant de la tutelle de Lipton. Les discours dans la lutte comportent une rhétorique de l'éloignement : « *Francisco casse toi* » est inscrit sur les murs à l'intention du directeur. D'autres slogans font référence à un départ en Pologne, alors que la multinationale proposait aux salarié-e-s de suivre l'activité à Katowice, avec un « *salaire local* ». Les mots sont ceux de l'indépendance, qui ne peut être associé à un quelconque mouvement de libération nationale, mais à une lutte pour la décolonisation du local hors des logiques capitalistes transnationales. Le projet exprime une volonté de remettre en mouvement un territoire figé par l'économie, exploité dans ses ressources, en mettant en place une coopérative mariée aux dynamiques locales sous le symbole de l'Éléphant. Cela passe par la remise en mouvement de l'atelier.

Les salarié-e-s envisagent de transformer le rapport au travail dans une forme de mouvement interne à l'usine. Le changement de type d'économie et la volonté de construire un îlot coopératif dans le marché, passent par la transformation des postes et plus largement, des relations au sein de l'atelier. Les témoignages montrent qu'ils/elles s'appuient sur des pratiques déjà existantes dans le procès de production :

> « [Nelson] *était opérateur. Donc on arrivait le matin, on mettait tout en route. Dès que ça marchait bien, je partais avec lui, on allait fumer une cigarette, on allait boire un café* […]. *Il y a des mécanos, qui vont te réparer une machine, ils vont t'envoyer des boites de partout parce qu'ils font des essais, une fois qu'elle marche, ils s'en vont, et c'est à l'opérateur de tout ramasser. Moi je l'ai vécu ça. Parce que j'en ai même interpellé deux, je dis, « oh la merde c'est moi qui vais la ramasser ta merde » ? Alors que moi, quand j'étais au Molins, si je mettais la merde, avant de la redémarrer, je prenais un balais, j'enlève ma merde. L'opérateur il prenait sa machine comme il l'avait laissée* [...]. *Ne pas considérer l'opérateur comme une merde, je mettais un coup de balais. Des fois Nelson il était occupé ou quoi, il était à l'entretien ou quoi, ben je lui mettais les boites dans sa machine, je lui faisais marcher sa machine. Il n'y a pas de soucis. Alors qu'il y a des mécanos, jamais ils le feront. Je suis mécano, j'ai à faire de la prod.* » [Manuel]

Manuel, opérateur puis mécanicien, a travaillé sur les deux postes. Il évoque des complémentarités déjà existantes sur les postes de travail, dans les interstices du pouvoir et de la violence, là où peuvent se développer des formes minimales de coopération. C'est entre les segments créés par la direction que se nichent les principaux foyers de résistance :

> « *Si l'opérateur il s'intéresse, je lui fais voir tout ce que je sais. Je ne suis pas comme certains, « ça c'est technicien, toi tu n'es qu'opérateur ». Parce que moi vu le cursus scolaire que j'ai, je n'ai pas trop à la ramener parce que j'ai travaillé avec des opérateurs, ils avaient un niveau de qualification supérieur au mien. Donc même moi ça m'apprend* » [Fabien]

Fabien est mécanicien. Il fait partie de la dernière génération à avoir pu se former directement à l'école de l'atelier. Il n'a donc pas de diplôme et doit son poste à l'expérience et à la formation progressive. Il reconnaît la capacité des opérateur-rice-s et n'hésite pas à échanger. Cette transgression des limites de poste se négocie dans les quarts en fonction des ententes. La coopération prend souvent la forme d'un arrangement pour faciliter le travail. C'est ce dont témoigne Jonas, un opérateur surdiplômé, aspirant mécanicien qui a été toujours bloqué dans sa carrière :

> « *Mais ce n'est pas une généralité. Il y a des mécanos tu vas les voir, « tu peux m'expliquer ton truc et tout ? ». Le mécano à quoi il pense ? Il dit, « hop moi je ne vais pas à avoir à intervenir sur cette machine parce qu'il va savoir faire. Je vais pouvoir intervenir sur l'autre, meilleure efficience, on viendra pas nous casser les couilles, ça marchera bien, tu prends tes deux clés, tu fais comme cela ». Fabrice, ce mec, champion du monde. Tu y vas « tu peux m'expliquer ça, tu peux m'expliquer ça ? ». Il t'explique la machine de A à Z. Il s'en fout lui. Il s'en fout parce que, un, c'est bien pour lui parce que comme ça je vais intervenir à sa place, il a moins de travail, et surtout que, il revient de pause, je lui dis « Fabrice y'a l'opérateur lambda qui s'en bat les couilles de tout, Fabrice il y a un problème là ». Moi c'est, « Fabrice y'a un problème là, j'ai changé les doigts, j'ai redressé machins, j'ai changé ça, j'ai réglé la coupe, ça change toujours pas ». D'entrée il sait que c'est pas ça, c'est pas ça, c'est pas ça. Donc il va s'attaquer à ça. Et c'est un gain de temps...* » [Jonas]

La direction s'est essayée plusieurs fois à récupérer ces gains productifs. La polyvalence est un des outils développé pour profiter des synergies sur les postes. Un dispositif qui est combattu à l'époque par le syndicat, et qui est réhabilité dans le projet de coopérative :

> *« Pour la scop ce n'est pas pareille. La scop, on est tous responsable, on fait tout. C'est notre bébé. Tu peux être polyvalent en utilisant les compétences. Celui qui n'est pas compétent, il ne va pas être polyvalent. Le mec il fait un boulot et il ne sait pas toucher à la machine. On ne va pas lui dire il faut que tu règles la machine si tu ne sais pas le faire* » [Fidel]

Pour la mécanique, il y a un problème de compétence, mais pas de barrières *a priori* pour les personnes capables. La polyvalence est généralisable pour certains postes notamment entre la logistique et la conduite de machine. C'est une pratique également connue dans le travail sous le régime d'Unilever. Ibrahim est un opérateur-cariste. Il approvisionne les chaînes de conditionnement et gère les stocks. De son avis, le travail n'est pas compliqué et laisse un peu de temps libre. Lorsqu'il apporte les produits aux machines ou qu'il les récupère, il n'hésite pas à aider l'opérateur-rice-s à sa tâche ou à militer syndicalement sur les lignes.

Les revendications que portent les salarié-e-s dans le projet alternatif proviennent de pratiques déjà existantes. Le témoignage ci-dessous de Nestor, opérateur, est assez significatif :

> « *On a déjà fait ça pour eux. On l'a fait pour eux parce qu'ils viennent te voir en disant, « on a des soucis de production ». On a dit, « on y va. S'il faut y aller on y va ». Donc déjà on avait cette démarche de dire, alors qu'on recevait des miettes de dividende, déjà on se disait, « c'est notre entreprise ». Et on faisait plus que la définition de poste. D'accord ? Déjà on avait cette démarche là quand on était sous Unilever, alors une fois chez nous, je me pose aucun souci là-dessus. S'il faut rester plus parce qu'on a une machine en panne et on n'a pas pu tourner, et ben on le fera il n'y a pas de soucis* » [Nestor]

La similitude entre ce qui est proposé par les travailleur-se-s et les dispositifs mis en place par la multinationale telle que la polyvalence, a déjà été évoquée. Le « *projet alternatif* » n'est donc pas opposé à l'organisation de la production sous Unilever ; il part d'elle, des forces qui la structurent, et opère une disjonction dans le mouvement.

Les descriptions du « *projet alternatif* » insistent grandement sur des points liés aux dernières années de fonctionnement, mais d'autres remontent à des périodes plus lointaines, comme le retour à l'aromatisation naturelle qui renvoie au tout début des années 2000. Ce projet s'exprime dans les modalités d'une lutte qui ne tient pas de l'action syndicale mais directement de l'expérience de l'atelier au quotidien, des travailleur-se-s syndiqué-e-s ou non.

4 Les rapports entre syndicat et atelier

Entre l'amont et l'aval de l'annonce de la fermeture de l'entreprise le 28 septembre 2010, le syndicat CGT joue un rôle déterminant. Alors qu'une rupture est annoncée unilatéralement entre l'entreprise et les salarié-e-s, une forme de continuité traverse l'épisode dans les institutions syndicales. Sa place et celles des deux permanents seront centrales durant toute la durée de la lutte. Je traiterais dans le Chapitre 4 de la « refondation » de la section CGT après l'annonce de la fermeture. Auparavant, je cherche à conclure sur le rapport entre la « résistance institutionnalisée » et ce qui ressort de l'expérience au travail. Si le/la syndiqué-e est un-e travailleur-se, l'analyse permet de séquencer deux catégories d'expériences distinctes et autonomes : l'une ressort de la « résistance institutionnalisée » à partir d'un segment particulier de l'organisation de l'entreprise, le segment syndical distinct de l'atelier, l'autre ressort directement des expériences individuelles construites dans les rapports de pouvoir de l'organisation de la production.

Le syndicat est un segment de l'usine qui a la particularité de disposer d'une autonomie, obtenue par l'organisation et par l'exigence comportementale attendue de ses membres, lui permettant de circuler d'un espace à un autre et de dépasser les différents segments de l'atelier. Le discours syndical est construit à partir d'un point de vue particulier lié à son positionnement dans l'entreprise. Je le met ici en relation avec l'organisation interne de la section CGT de Fralib, pour décrire comment celle-ci aborde sa place vis-à-vis des travailleur-se-s. Je prends appui sur la distinction faite dans les années 2000 entre syndiqué-e-s et non-syndiqué-e-s ainsi que sur le débat sur la conscientisation des salarié-e-s qui anime le bureau en amont de la fermeture et pendant toute la lutte, pour décrire l'articulation entre le syndicat et l'atelier.

4.1 La distinction syndiqué-e/non-syndiqué-e

Il y a une réelle appréhension d'une distance entre le syndicat et l'atelier et la direction qui se retrouve dans les témoignages sous la forme d'un double espace ; d'un côté une direction qui organise l'éloignement des travailleur-se-s, géographiquement comme par les idées, de l'autre côté, le syndicat qui, de son point de vue séparé, produit une organisation et un discours concurrent, qui met à distance les intérêts de la direction et ceux des salarié-e-s. Au milieu, une masse salariale en partie influençable :

> « *La direction quand elle avait quelque chose, elle faisait des réunions avec le personnel. Elle informait le syndicat et le CE, mais elle faisait des réunions avec le personnel. Mais, ils essayaient de les dévier vers leurs trucs à eux. Et comme il y a beaucoup de gens influençables, s'il n'y avait pas le syndicat, à mon avis les gens ils auraient tous dit, « oui monsieur, oui monsieur »* » [David]

Le témoignage de David, élu, fait sensiblement écho à ceux tirés des segments de l'atelier. L'essentialisation des comportements est mise en avant et justifie son propre point de vue sur la position du syndicat. Mais si la syndicalisation favorise la mobilisation, elle n'est pas dépendante de celle-ci [Béroud, Denis, Desage, Giraud et Pelisse, 2008]. Il en est ainsi de Fralib qui connaît des mouvements collectifs en dehors des structures CGT,

> « *Aux matières premières on a fait des mouvements tout seul. Nous à l'époque on livrait la France entière et le monde entier* […]. *Donc sur certains trucs on s'est arrêté. On est allé voir le directeur, il y a ça, ça, ça et ça qui ne va plus donc si on reste comme ça, vous n'aurez plus de production. Sans étiquettes syndicales. Entre nous* » [Nestor]

ou des mobilisations individuelles indépendantes de l'appartenance, comme ce fut le cas pour Manuel et Laurent, encore en apprentissage, ou Bertrand, qui n'a d'ailleurs pas sa carte d'adhérent à la fin de la lutte en 2014 :

« *J'y suis allé, parce que je trouvais ça normal, parce que je l'avais vécu avant, mais jeune. Et du coup, ben vu qu'à cette époque-là j'avais pas peur quoi, je me suis dit, j'ai pas de CDI, j'ai pas de CDD, est ce que je vais être encore dans cette entreprise là ou pas, j'ai dit, ma foi, j'en sais rien alors j'y vais. Voilà, je m'en fous* » [Manuel, à propos d'un mouvement en 1994]

« *Par contre quand il y avait une grève, je suis toujours sorti* » [Bertrand]

L'adhésion peut être autant une conséquence de mobilisation qu'une cause. Certain-e-s adhèrent alors que le syndicat a pris position en leur faveur, par exemple, en obligeant la direction à titulariser un-e intérimaire. D'autres, suite à son action lors de la fermeture du Havre. La mobilisation est un vecteur d'entrée :

« *A travers le travail du collectif syndical on a fait valoir aux salariés l'utilité du syndicat dans l'entreprise. Ça c'est peut-être quelque chose qu'on a fait mesurer aux salariés. On n'a pas été à chaque fois demander s'ils voulaient se syndiquer ou non. Non ça s'est fait naturellement, les mecs ils venaient se syndiquer* » [Fidel]

Le syndicat adopte une politique interne de « propagande par les faits », décrite ci-dessus par Fidel. Comme me l'expliquait le second leader, Ernesto, ils n'envisageaient pas d'être les « *VRP de la CGT* » ; dans sa perspective, l'adhésion doit être une volonté explicite des travailleur-se-s, ce qui passe par l'obtention de résultats et par leur mise en avant. Une stratégie qui produit un taux de syndicalisation à l'annonce de la fermeture de plus de 60 %, bien aidée par le processus de déstructuration de l'usine, et les tensions avec la direction, tout comme l'impossible aboutissement des colères individuelles qui s'expriment les dernières années.

Pendant longtemps, les stratégies syndicales sont décidées avec l'ensemble des personnes présentes, adhérentes ou non, ce qui correspond surtout à la nécessité de fédérer. Les élu-e-s tiennent à ne pas faire de distinction. Au milieu des années 2000, les syndiqué-e-s font pression dans le sens inverse, notant l'absence d'intérêt à prendre sa carte si aucune distinction n'est faite. Un double système est établi. Le système est maintenu tel quel en période de conflit puisque l'ensemble des travailleur-se-s est concerné. Hors conflit en

revanche, la situation change. Les réunions d'information demeurent ouvertes à tou-te-s et laissent à chacun-e la possibilité de s'y exprimer, mais les prises de décisions sont réservées aux seul-e-s syndiqué-e-s :

> « *D. : Ça te sert à quoi d'être syndiqué ? Si tu n'as pas de privilèges, ça te sert à quoi de payer un timbre si les autres qui ne paient pas de timbres on les mêmes droits…*
>
> *F.B. : C'est une adhésion à un privilège ou c'est une adhésion …*
>
> *D. : Non. Ce n'est pas une adhésion à un privilège, mais il faut quand même que tu puisses donner ton opinion par rapport aux autres, parce que tu es impliqué. Voilà, donc nous, on avait pensé, nous les élus on avait pensé qu'il fallait mieux faire ça* [la distinction syndiqué-e-s / non-syndiqué-e-s] » [David]

Le syndicat modifie les règles et modère le principe inclusif qui était le sien. Il y a une distinction, et le timbre syndical devient le vecteur d'entrée. Le choix est pris à une période où le nombre de syndiqué-e-s contrebalance les non-syndiqué-e-s de manière suffisamment importante pour ne pas créer un corporatisme étriqué ne regroupant que quelques salarié-e-s :

> « *On a évolué parce que le rapport syndiqués, non-syndiqués, était favorable à nous* » [Fidel]

La distinction renforce le leadership de la CGT comme interlocuteur dans les négociations. C'est particulièrement visible dans certaines procédures. Du fait des principes de représentativité dans les usines, sanctionnés par le code du travail et les accords de branche, ils/elles se retrouvent régulièrement dans la position de décider pour l'ensemble des salarié-e-s. C'est le cas notamment lors des Négociations Annuelles Obligatoires (NAO), où les accords sont validés par les « partenaires sociaux », en l'occurrence la CGC-CFE, syndicat des cadres, et la CGT majoritaire :

> « *Ce sont les syndiqués qui décidaient. Malgré que ce soit l'ensemble des salarié-e-s concernés* […], *parce que c'est la signature du syndicat que tu engages. Le protocole que tu signes va engager l'ensemble des salariés mais c'est le délégué syndical qui signe* » [Ernesto]

Cette disposition tient de l'organisation générale du droit du travail – qui marque également l'institutionnalisation – et non d'une volonté particulière du syndicat local. La CGT est cependant positionnée comme porte-parole des revendications de l'atelier, ce qui a une influence notable dans la construction du collectif des salarié-e-s suivant l'annonce de la fermeture [cf Chapitre 4]. De manière générale, le syndicat est positionné comme le représentant des salarié-e-s et à ce titre, comme l'interlocuteur unique des directions ou des politiques. Les tendances actuelles persistent à installer les « *partenaires sociaux* » en intermédiaires exclusifs, bloquant de fait tout droit à l'expression de ce qui sort des cadres syndicaux. Cette politique publique nationale doit servir de cadre à l'analyse, mais mérite également d'être étudiée plus en détail dans la pratique à la base, pour ne pas prêter des intentions là où il y a surtout une organisation matérielle.

La distinction syndiqué-e/non-syndiqué-e n'est pas absolue puisqu'elle s'estompe dans les périodes de conflit. Cela permet de renforcer les mobilisations et les rapports de force dans les périodes de lutte. C'est également une reconnaissance dont il est difficile de déterminer si elle est implicite ou assumée par le syndicat, d'une capacité individuelle à se mobiliser. En établissant une frontière, la CGT marginalise d'autant les actions qui sortent de son cadre. Il y a là un rapport complexe entre la résistance institutionnalisée et celles localisées liées à l'exercice du pouvoir. Certaines actions ne se portent pas dans le syndicat bien que les participants puissent être sympathisants ou adhérents. Le débat sur la classe ouvrière et la conscientisation éclaire un peu plus la problématique mise en avant par cette distinction.

4.2 La syndicalisation et la conscience de classe

Le débat sur la classe ouvrière n'est pas fini dans l'usine, quand bien même les politiques annoncent sa disparition, que ses institutions représentatives historiques déclinent ou disparaissent du champ public, ou encore que de nombreux mouvements sociaux s'en

éloignent[33]. La fragmentation des structures sociales rend complexe l'analyse manichéenne opposant classe prolétaire et bourgeoisie. C'est pourtant dans ce champ là que se positionne la section CGT de Fralib lorsqu'elle s'affirme comme « *syndicat de classe* » :

> « F. *: Pour moi quand je dis syndical, c'est la classe ouvrière.*
>
> *F.B. : Pourtant il y a des ouvriers en lutte qui ne sont pas syndiqués.*
>
> *F. : Oui, mais c'est la classe ouvrière quand même. Même s'ils ne sont pas syndiqués ils sont quand même de la classe ouvrière. Après le syndiqué est peut-être plus conscient qu'un qui n'est pas syndiqué puisqu'il sent l'utilité du syndicat. Il y a une prise de conscience quand tu te syndiques. Tu ne te syndiques pas pour faire plaisir aux délégués, ou pour aller dans ce que tu ne penses pas. C'est bien une prise de conscience, le fait de se syndiquer c'est une prise de conscience* » [Fidel]

Pour Fidel, la syndicalisation est le synonyme de la conscientisation. Il ramène la conscience au parcours du/de la salarié-e vers le syndicat, c'est-à-dire au rattachement implicite au point de vue syndical. C'est l'analyse qu'il porte dans la production d'un discours commun pendant la grève de printemps 2010 qui est suivie par une forte vague de syndicalisation. Mais l'expression des valeurs du « *projet alternatif* » ne peut être analysée comme celle d'une vérité cachée, celle de l'opposition de classe enfin dévoilée. Pour reprendre des mots de Burawoy :

> « *Il est nécessaire d'abandonner les généralisations anhistoriques* […] *ainsi que les présomptions métaphysiques sur l'existence d'un conflit ou d'une harmonie sous-jacente* » [1979, cité par Caldéron, 2008 : 223]

L'unité de discours est principalement construite par les modalités du processus de subjectivisation et les éléments sur lesquels porte la prise de conscience collective, qui favorisent l'expression d'une communauté d'expérience. Le processus de dévoilement qui s'opère à partir de la grève du printemps 2010, et qui permet le partage des expériences vécues dans l'atelier avant d'être vécues dans le syndicat, favorise la convergence des points

33 « *La lutte des classes, du moins en pays « capitaliste », s'est retirée de la scène, soit parce que ceux qui s'en réclament semblent avoir de moins en moins de prise sur la complexité du social, soit – ce qui va de pair – parce que dans la pratique du plus grand nombre et dans les configurations les plus significatives de la politique, les classes elles-mêmes ont perdu leur identité* visible. *Dès lors celle-ci en vient à faire figure de mythe* » [Balibar et Wallerstein, 1997 (1988) : 211]

de vue sur la déstructuration de la production, et l'économie de la fermeture en générale. Il masque d'autant ce qui fait la division des expériences, notamment les rapports de domination entre les catégories salariales qui ne font pas – ne peuvent pas faire tant que le sujet de la domination ne s'est pas manifesté – l'objet d'une prise de conscience collective ; ces questions demeureront masquées dans la lutte, comme je le montrerai par la suite.

Le discours syndical, et donc la ligne de politique interne qu'il définit, est lié à la place dans l'usine à partir de laquelle il est produit, et aux positions internes qui confèrent un rôle déterminant aux deux permanents, extérieurs à l'atelier. Ce qu'exprime Fidel est donc un point de vue à partir d'un segment spécifique de l'usine, extérieur dans le quotidien aux rapports de pouvoir de l'atelier – mais agrémenté de son expérience passée de mécanicien. Extrait de cette manière des segmentations qui individualisent les salarié-e-s, il parle de sa position dans l'usine. La distance favorise l'idée d'une indépendance syndicale héritière des institutions de classe et de la conscience associée. Fidel a une approche indifférenciée des situations dans l'atelier, des rapports de pouvoir et des résistances localisées. La référence à une « *classe ouvrière* » uniforme se construit sur la distance entre les espaces, et ce, malgré les dispositifs organisationnels mis en place évoqués ci-dessus. La réduction des différences dans l'expression d'un sujet collectif est un enjeu philosophique[34] également soulevé par les études intersectionnelles comme une problématique dans de nombreuses luttes [Mohanty, 2009].

L'ethnographie montre que les motifs d'adhésion des salarié-e-s au syndicat – qui est la caractéristique d'une conscientisation du point de vue du leader syndical – diffèrent d'une analyse en terme de lutte des classes ; rares sont celles et ceux qui m'ont exprimé une adhésion idéologique. En revanche ils/elles sont nombreux-ses à faire une distinction entre un syndicalisme de lutte et un syndicalisme d'accompagnement, souvent rapportée à l'opposition CGT/CFDT, ou à évoquer les termes de classe mais dans des sens très variés. A l'annonce de la fermeture, certain-e-s syndiqué-e-s partent immédiatement, d'autres non-syndiqué-e-s

34 Le point de vue du prolétariat supplante l'opposition sujet/objet [Laclau, 1992]. Les autres différences (race, sexe, normalité, …) sont soit déniées, soit incorporées dans la « *grande phénoménologie de la lutte des classes* » [Balibar, 2011 : 476]. Il y a dans notre cas un enjeu scientifique particulier. La domination de classe se trouve à l'intersection théorique d'une analytique des dominations et du matérialisme avec pour problématique de savoir si elle est du même ressort que les autres dominations. Le croisement des deux approches demeure sujet de controverse. Voir aussi, Delphy Christine, *Classer, dominer. Qui sont les autres*, La Fabrique, 2008, ainsi que Bidet-Mordrel, Galerand, Kergoat, Analyse Critique et féminismes matérialistes. Travail, sexualité(s), culture, *Cahiers du Genres*, HS n°4, 2016, pour la vitalité de ce débat dans les études féministes et intersectionnelles. Les articles de Monchatre [2004] et de Commisso [2007] déjà évoqués ici, interrogent également le croisement de la philosophie de Foucault et de Marx plus spécifiquement dans le cadre de l'entreprise.

s'investissent pleinement dans le combat. La syndicalisation est contextuelle, déclinée selon les expériences concrètes et une analyse de l'entour. Ramener la syndicalisation à la conscientisation dédouble les individus, avec d'un côté les travailleur-se-s pris-es dans les segmentations de l'atelier, « aliéné-e-s », et de l'autre, les travailleur-se-s syndiqué-e-s, forme « prolétarisée » des travailleur-se-s, « conscient-e-s » et extrait-e-s des rapports sociaux, sujet ontologique spéculatif de la lutte des classes [Rancière, 1995]. Cette conception postule l'existence d'une réalité derrière le plan des expériences de l'atelier, celle de la lutte des classes, qui n'est dévoilée que dans la syndicalisation. Mon travail montre à l'inverse l'importance de l'expérience sensible dans les trajectoires individuelles et collectives et la constitution du sujet de la lutte, sujet des rapports de pouvoir et non sujet métaphysique [Balibar, 2011][35].

Le discours tenu par Fidel est partagé par certain-e-s élu-e-s. Je pense qu'il est dommageable de comprendre ces propos sous les seuls angles idéologiques et stratégiques. S'il y a bien la permanence d'une tradition rigoureuse de type marxiste orthodoxe, l'idéologie et son histoire ne sont que des éléments parmi d'autres, constitutifs de la situation à partir de laquelle s'exprime le leader syndical. L'analyse me semble bien plus pertinente si elle envisage ce discours comme la réactualisation d'une forme socio-historique de syndicalisme dans le contexte précis de Fralib – et des transformations déjà évoquées – et de la lutte, plus que l'application précise d'une analyse philosophie générale. Il est ainsi possible d'éclairer le trouble de Fidel sur l'étendue de la classe ouvrière : les syndiqué-e-s ? les lutteur-se-s ?

L'éclaircissement de cette question renseigne sur les positions relatives du syndicat et des travailleur-se-s (puisque qu'il y a deux espaces d'expérience distincts), ce qui est essentiel pour comprendre l'organisation du collectif de lutte à partir du 28 septembre 2010, qui suit en grande partie l'agencement syndical. La référence à la « classe ouvrière » est l'expression de la position du leader, mais comporte également une dimension symbolique forte. Elle désigne moins un groupe sociologique réel, qu'une forme d'« *être-en-commun* » avec d'autres acteurs et d'autres luttes séparées dans le temps et l'espace [Rancière, 2018], qui structurent le discours de Fidel.

35 Cette perspective ouvre la voie à un dépassement des analyses des usines récupérées en termes de rupture et de continuité qui aboutissent à une essentialisation sociologique tel que l'ouvrier « *zélé* ». C'est la manifestation du sujet écrivant qui, de l'extérieur, attend que les travailleur-se-s se positionnent également *en dehors*. Or c'est leur demander de se situer *en dehors* d'eux/elles-mêmes, un-e travailleur-se émancipé-e inaccessible, ou pas encore atteint-e. A cela je préfère une analyse *dans* les relations de pouvoir, une anthropologie du *mal être*, le sujet qui s'exprime par-delà les pôles hégémoniques d'identification [Balibar, 2011].

C’est ce qu’il ressort d’un débat entre les deux leaders de la section CGT, Ernesto et Fidel, qui porte sur l’engagement dans la lutte des travailleur-se-s. Il s’agit peut-être du seul désaccord qu’ils ont pu exprimer publiquement. Le reste du temps, ils se sont efforcés de maintenir un front unis. La question est posée de la responsabilité du syndicat dans l’implication des salarié-e-s en si grand nombre dans le combat :

> « *Si le syndicat était allé vers là* [la négociation de l’indemnité de licenciement], *les salariés seraient allé vers là* [...]. *Je suis persuadé que si le syndicat lui-même est sur une autre position que la nôtre aujourd’hui* [la défense de l’emploi], *oui tu aurais été confronté à des difficultés avec les mecs qui voulaient l’emploi, plus importants que ceux qui voulaient le chèque. Encore que, ceux qui voulaient le chèque ne le disaient pas tous. Ils n’étaient pas majoritaires, mais il y en avait un certain nombre qui voulaient et qui ont fermé leur gueule, parce qu’on avait cette ligne de conduite qui est de défendre l’emploi. Tu aurais eu une autre approche de la lutte, je pense que l’on ne serait pas à 610 jours* [de lutte] *aujourd’hui* » [Fidel]

Pour Fidel, la direction prise par le syndicat avec pour mot d’ordre, la défense de l’emploi, a été décisive dans le choix des salarié-e-s. Dans sa conception, le syndicat est là pour guider. Les élu-e-s d’abord, et les syndiqué-e-s ensuite, seraient plus alertés sur la réalité des luttes et la nature de l’adversaire. Le choix de l’instance syndicale de l’usine détermine ici l’engagement. La position d’Ernesto est différente. Pour lui le syndicat a influencé mais le refus initial est un réel choix des salarié-e-s :

> « *Si le syndicat était tout seul à porter cette idée là, ça n’aurait pas marché 600 jours. Les salariés dès le départ ont compris ça. Ce qui était valable 20 ans en arrière, aujourd’hui ils se rendent compte que même avec un pactole, il faut vivre après* […]. *Le syndicat, la ligne qu’il a prise aujourd’hui, ça a été suivi majoritairement parce qu’au moins 80 % des salariés partageaient cette position-là. Donc les 20 % dedans, qui en plus n’étaient pas forcément les plus militants, c’est des gros individualistes, donc ceux-là, ne nous ont pas perturbés dans notre démarche. Si on avait eu une position différente, alors des 20 % ça aurait grandi, il y aurait eu une majorité* [pour l’argent], *mais crois-moi que le noyau dur, de ceux qui sont convaincus que c’est l’emploi, ceux-là ils auraient*

> *cassé les couilles force 12 au syndicat pour pas que ça se passe comme cela* […]. *Je pense même qu'ils auraient fait scission, qu'ils auraient monté un syndicat pour s'opposer. Oui parce que la conviction elle est forte. On le voit bien* » [Ernesto]

Si les deux positions marquent un désaccord, elles sous-entendent communément qu'à l'annonce de la fermeture les salarié-e-s sont *venu-e-s* au syndicat. Le syndicat est donc à côté de la vie de l'atelier dans les représentations, ce qui est également une réalité géographique depuis le déplacement voulu par la direction, du local vers un préfabriqué sur le parking.

Il ne fait pas de doute que le choix des deux leaders syndicaux a eu un impact considérable dans l'orientation de la lutte. Il demeure néanmoins, et Ernesto et Fidel le notent à d'autres moments, que pour prendre cette orientation, ils devaient être soutenus par un nombre important de travailleur-se-s. Lors d'un entretien, c'est le constat dressé par l'avocat des salarié-e-s, évoquant une grande différence avec la fermeture de l'usine du Havre. Dans le cadre de Gémenos, le combat pouvait prendre une telle orientation à cause de l'existence au préalable un rapport de force important, qu'il qualifiait de « *tradition de lutte* ».

Pour revenir à la lutte qui commence en septembre 2010, la « mise en mouvement » est la trajectoire des salarié-e-s dans l'atelier qui produit les conditions permettant à la section CGT de s'émanciper des cadres institutionnels et de proposer une forme originale de mobilisation. Il ne s'agit donc pas de conclure sur l'origine et la causalité de la lutte, mais de mettre en évidence l'articulation entre les divers segments. C'est ce que permet de faire la distinction, portée uniquement sur le plan analytique, entre le/la salarié-e et le/la syndiqué-e. Les travailleur-se-s elles/eux-mêmes évoquent parfois la schizophrénie de la double casquette, comme lorsqu'ils/elles évoquent les difficultés de faire abstraction des inimitiés nées dans l'atelier pour faire le travail syndical. Cela permet de mieux saisir l'articulation entre les résistances sur les lignes et l'action de la section CGT. L'organisation syndicale crée une cohérence entre les petites actions portées individuellement ou collectivement – par îlot de production ou par quart – dans l'expérience quotidienne du travail. Il y a donc au moment de l'annonce de la fermeture de l'usine, une véritable culture de lutte construite sur l'articulation entre les pratiques autonomes sur les postes de production et l'action collective organisée. L'existence de ce lien permet à la section CGT de redéfinir son champ d'action alors que la fin de son existence est programmée avec l'arrêt des activités.

CHAPITRE 4 :

Le « *collectif des salariés* »

1 Introduction : de l'individualisation au collectif

L'annonce de la fermeture de l'usine a lieu le 28 septembre 2010 au cours d'un Comité d'Entreprise (CE). C'est littéralement un jour de pleurs et de cris[36]. Elle survient dans l'ambiance tendue de l'usine consécutive à la grève des neuf semaines du printemps. Le syndicat a appelé à la reprise du travail, craignant un « *mauvais coup* » de la direction, mais c'est plus un nouveau plan de licenciement qui est envisagé. Personne dans l'usine n'anticipe la fermeture, un point qui est rappelé dans les témoignages, marque du traumatisme laissé par le choc.

L'entreprise est un espace important de socialisation et le travail, un marqueur identitaire d'appartenance à la société [Sainsaulieu, 1977 ; Sainsaulieu, Francfort, Osty et Uhalde, 1995]. Le chômage auquel sont destiné-e-s les salarié-e-s de Fralib, est une forme de mort sociale, évoquée de longue date comme le note Pierre Bourdieu à propos d'une étude datant de 1931 :

> « *Avec leur travail, les chômeurs ont perdu les mille riens dans lesquels se réalise et se manifeste concrètement la fonction socialement connue et reconnue, c'est-à-dire l'ensemble des fins posées à l'avance, en dehors de tout projet conscient, sous forme d'exigences et d'urgences - rendez-vous « importants », travaux à remettre, chèques à faire partir, devis à préparer -, et tout l'avenir déjà donné dans le présent immédiat, sous forme de délais, de dates et d'horaires à respecter - bus à prendre, cadences à tenir, travaux à finir* » [Bourdieu *in Le Monde Diplomatique*, 2003 [1981]]

L'étude sur la fermeture de l'usine Chausson de Creil de Linhart, Rist et Malhan, *Perte d'emploi, perte de soi* [2002], est très informative sur la destruction de l'équilibre monde du travail/monde hors travail, chaque espace renvoyant à l'autre. Elle conclut sur l'impossibilité de signer un « bon » plan de licenciement. D'autant que la raison de la fermeture – une délocalisation – derrière ce que les travailleur-se-s perçoivent comme un mensonge – un dépôt de bilan – renforce le choc [Kuhn et Moulin, 2012], le sentiment d'injustice [Monjaret, 2005]

36 « *Tu te dis, 180 sur le carreau. T'as les havrais, t'as les femmes qui pleurent. C'est le choc. T'as les havrais ils sont là, « ils vont pas nous faire le coup qu'ils nous ont fait au Havre ». Donc tu as des cris, des larmes, des pleurs* ». [Manuel]

et celui d'être mis-es devant le fait accompli [Bergron et Doray, 2005]. Sous l'angle de l'économie du don, Malsan [2007] évoque la contraction d'une dette symbolique de l'entreprise envers les travailleur-se-s et la société locale. C'est une revendication immédiate des salarié-e-s et du syndicat, symbolisée par un slogan : « *Unilever doit payer la casse sociale* ». Mais entre ce discours et les prises de parole revendiquant la réappropriation des outils par les travailleur-se-s, il y a un processus à éclairer. Parmi les nombreuses délocalisations qui touchent l'industrie, peu d'entre elles produisent des résistances collectives et encore moins nombreuses sont celles qui conduisent à un projet de récupération.

Dans ce chapitre j'aborde la construction du « *collectif des salariés* », la mise en place de son organisation interne et les représentations de celui-ci, sur la base du choc de la fermeture de l'usine et de la grève des neuf semaines. La grève du printemps 2010 [cf Chapitre 3] conduit à une vague de syndicalisation donnant au bureau une légitimité et un rapport de forces supplémentaires dans les négociations avec l'entreprise. De fait, les élu-e-s, et particulièrement les deux permanents, sont positionné-e-s en interlocuteur-rice-s de la direction. Fort de l'aura du syndicat, ils/elles organisent les travailleur-se-s derrière un mot d'ordre général : le refus de la fermeture. J'étudie la refondation de la section CGT et le renouvellement de sa légitimité pour mener une lutte dépassant son cadre institutionnel initial. La nouvelle organisation se construit sur la base de pratiques déjà existantes mais adaptées au nouveau contexte, redistribuant les rôles et les places, et sur la politique interne mise en œuvre afin de fédérer le plus grand nombre de travailleur-se-s.

L'analyse de la construction du « *collectif des salariés* » met en évidence l'importance des segmentations issues de l'atelier dans les relations entre les individus. Si les temps communs opèrent comme un « dévoilement » des autres et un dépassement de l'individualisation, les rapports de pouvoir ont des effets dans la durée sur les travailleur-se-s, loin de s'estomper à l'annonce de la fermeture. Il existe des expériences segmentées de la lutte, productrices de représentations différentes de la vie collective et du combat mené, qui s'avèrent irréductiblement différentes du fait de l'historicité des catégories sociales.

La deuxième partie de l'analyse se consacre à interroger ce rapport individu/collectif. Pour cela, je me penche sur un conflit interne qui animera le collectif durant toute la lutte, et par la suite la coopérative : l'implication différenciée. C'est une problématique récurrente des mouvements sociaux où certain-e-s s'impliquent quand d'autres ne viennent que très rarement, parfois qualifié-e-s de « *passagers clandestins* » ne profitant que des retombées. De cette question, il émerge des représentations générales du collectif sous la forme d'un « *noyau*

dur » actif et de cercles concentriques plus ou moins actifs. Je montre que ces représentations sont principalement le fait des expériences segmentées de la lutte, et particulièrement « *autocentrées* » autour du point de vue du narrateur. Elles entrent en contradictions avec le principe général de fédération du plus grand nombre institué par le syndicat en début de lutte. Mais cette perspective qui refuse de diviser les salarié-e-s est elle-même produite à partir du point de vue des deux permanents, le segment syndical extérieur à l'atelier, et n'échappe pas au schéma général des représentations du « *collectif des salariés* ».

Dans les deux types de représentation, celles nées des expériences de l'atelier, et celle du syndicat qui préside à la nouvelle organisation, il y a la difficulté, d'un côté comme de l'autre, à prendre en compte l'importance des rapports de domination dans l'atelier et dans l'usine en général, dans la production du « *collectif des salariés* ». Pour les travailleur-se-s cela se traduit par des visions segmentées des implications. Pour les leaders par une négation des segmentations. Les différences de point de vue ne trouvent aucun espace d'expression dans la lutte. Cela conduit à un écart important entre le sujet de la lutte, et son expression dans les institutions organisant les salarié-e-s.

2 L'organisation de la lutte

Une fermeture d'usine est problématique pour un syndicat. Elle interroge sa fonction et son rapport avec l'entreprise et les salarié-e-s. Si son existence est corrélée à l'existence de l'usine, et dans les faits au rapport de production, alors la fin programmée de l'activité met en crise son identité. Dans le cadre de l'usine Fralib du Havre en 1998, la CGT avait négocié sur la « qualité » du plan de licenciement. Mais le rapport de force est différent pour le site de Gémenos, où les salarié-e-s sortent d'un mouvement massif de neuf semaines. Il y a dès les premiers temps, les principes d'une organisation qui s'appuient sur les pratiques syndicales existantes et qui vont définir un principe de fonctionnement, lequel se maintiendra jusqu'à la coopérative qui se fonde en 2014. Il n'y a pas l'émergence d'un collectif « nouveau », mais la persistance d'un modèle déjà existant, refondé dans un contexte transformé.

La section CGT de Fralib refonde son organisation sur le principe d'un refus de la fermeture. Je montre qu'elle s'appuie sur le rapport de force déjà latent pour fédérer autour des deux permanents au travers d'une politique inclusive du plus grand nombre et construite sur un objectif socialement acceptable : la défense de l'emploi. Elle met en place dans les premiers mois une structure formelle de fonctionnement qui restera telle quelle durant toute la lutte. Cette réorganisation construit une nouvelle légitimité du syndicat pour mener un objectif qui dépasse le cadre initial de sa fonction institutionnelle : l'appropriation des moyens de production.

2.1 Le nouveau rôle syndical

La situation initiale du syndicat est régie par le cadre institutionnel. Ses représentants sont les interlocuteurs de la direction lorsque l'annonce de la fermeture survient. De fait, ils sont déjà dans une position d'intermédiaire, dotée d'une légitimité issue de ses activités passées et présentes, et d'un taux de syndicalisations supérieurs à 60 %. Dans cette situation et dans le contexte à la fois du choc, et de la colère qui a conduit la grève des neuf semaines au printemps, les deux permanents syndicaux, entourés des élu-e-s, mettent le syndicat dans une position de responsabilité envers les salarié-e-s.

Ce sont les deux permanents, Ernesto et Fidel, qui annoncent la fermeture de l'usine le 28 septembre 2010. Ils sont convoqués à un CE dans la journée, avec les autres élu-e-s concerné-e-s. Ils reçoivent l'information, sortent, et la transmettent aux salarié-e-s. Malgré les signes, aucun des deux n'a anticipé une fermeture :

> *« Je ne me rappelle plus comment on avait réagi. Je pense qu'il n'y a pas eu trop de « raffion ». On a fermé les cahiers puis on est sorti et on est allé dire aux salariés ce qui se passait* […]. *C'est notre devoir de le dire. On avait appelé à un rassemblement donc ils étaient là. Parce qu'on savait qu'il allait y avoir un truc important. Donc les copains ils attendaient qu'on leur rende compte* […]. *Ça a été compliqué à dire, mais bon c'est sorti. Fallait le dire* » [Fidel].

Les réactions sont dramatiques, dans le sens littéral du terme. A posteriori, les salarié-e-s estiment que ce sont les situations matérielles qui viennent en premier à l'esprit : comment nourrir la famille ? Payer l'emprunt ? Partir en vacances ? Payer le loyer ? En d'autres termes, comment continuer le mode de vie dans lequel chacun-e est installé-e ? Un certain nombre de salarié-e-s évoquent aussi le retour en mémoire de l'expérience du Havre, de leur déracinement ou de la déchéance de celles et ceux resté-e-s sur place. C'est ensuite la colère qui vient. Les salarié-e-s reçoivent quelques temps plus tard leur lettre de licenciement dans une ambiance électrique. Le directeur se présente à l'usine le jour même dans ce qui est compris comme une provocation par les travailleur-se-s :

> « *La réunion du CE, il y a eu des débordements un peu regrettables, on aurait pu éviter* [...]. *D'un côté on aurait pu éviter pour faire en sorte qu'aujourd'hui ils ne l'utilisent pas contre nous, mais d'un autre côté, le fait de l'avoir géré comme ça, et que les copains aient pu faire ça, alors si je lui dis à lui il va nous rire au nez, mais je t'assure je pense ça a permis de lui sauver la vie. Parce que* [...] *c'est un minimum encadré* […]. *Si ça ne se fait pas de cette manière-là, et que ce n'est pas encadré et que les gars ou les filles, parce que c'était mélangé, ce besoin de faire péter la soupape ils le font d'une autre manière, et ben on aurait peut-être basculé dans le fait divers* » [Ernesto]

Le sentiment d'injustice est important. Ils/elles connaissent les chiffres de l'entreprise. Les récits reviennent régulièrement sur ces données. Pour Ernesto et Fidel, une partie de la révolte vient de la connaissance par les salarié-e-s de « *l'état réel de l'entreprise* », la bonne tenue de l'activité derrière le déficit organisé par la direction. A cette époque, le processus économique de la fermeture n'est pas encore entièrement analysé, mais la colère se développe aussi et surtout dans la continuité de la grève des neuf semaines, et de la frustration de ne pas avoir réussi à faire partir un directeur qui annonce la fermeture quelques mois après. Derrière s'organise le refus de la fermeture. Fidel, un des deux permanents du syndicat, raconte ainsi le jour de l'annonce de la fermeture :

> « *On n'a pas que dit ça. On a annoncé la fermeture, tout de suite on a dit qu'on allait se battre contre. C'était obligé. Tu ne peux pas dire, allez on annonce la fermeture, et après tu pars chez toi. Il n'y avait pas de justification, ni économique, ni sociale. Donc nous on sait l'état de santé de l'entreprise, financière et tout, et tu ne peux pas accepter la*

fermeture comme ça. Donc tu es obligé, sans donner espoir, mais tu es obligé après une annonce comme ça de réagir. Et la réaction c'est, ce n'est pas juste, l'usine est profitable, rentable, et on va se batte contre. Tu es obligé d'amorcer la lutte, ça paraît naturel. Le plus de dur c'est d'annoncer la fermeture. Après annoncer ton intention de te battre, ce n'est pas dur. C'est normal » [Fidel]

Les récits font part, discrètement, d'une période pendant laquelle l'orientation est discutée. Les travailleur-se-s évoquent, des mois ou des années plus tard, quelques individus seulement en faveur d'un accompagnement négocié de la fermeture. Le nombre de salarié-e-s parti-e-s dans les premiers mois, une soixantaine, indique qu'ils/elles sont probablement plus nombreux-ses. Ils/elles ne représentent cependant pas une force collective, ni forcément un intérêt commun. De l'autre côté, les salarié-e-s refusant la fermeture sont également plus dans l'attente que dans une prise de position définitive. La seule position tranchée à ce moment-là est celle défendue par le bureau syndical, le refus de la fermeture, s'appuyant notamment sur l'expérience d'Ernesto qui n'avait pu rallier suffisamment de soutien à cette opinion au Havre :

« *En tant que syndicaliste, quand tu es dans une entreprise qui gagne du pognon et qui est dans un groupe multinational, tu ne peux pas accepter un truc comme ça. Que tu sois au Havre ou à Marseille* […]. *La réaction au départ est la même, on se bat contre. Tu ne peux pas baisser d'entrer. Tu es obligé de te dire, « attends, tu vas la vendre chère ta peau ». Tu ne vas pas laisser fermer comme ça parce qu'ils ont décidé de fermer. Le mec il ne te connaît pas, il ne connaît même pas l'usine, il décide de fermer l'usine, de rayer Gémenos de la carte. Attends, ce n'est pas comme cela que l'on fait* […]. *Je pense que c'est naturel, ce n'est pas possible de réagir autrement. Je ne conçois pas qu'on puisse réagir autrement* » [Fidel]

C'est le syndicat qui prend en charge l'organisation d'une lutte contre la fermeture qui ne sait pas encore la direction qu'elle va prendre. Il y a cependant une tendance, une « *tradition* » selon les propos de l'avocat des salarié-e-s Mohammed, qui est la « *défense de l'emploi* ». C'est donc le refus de l'arrêt des activités qui est l'orientation première, ce qui s'avère être moins un programme qu'une manière de gagner du temps, de garder les salarié-e-s mobilisé-e-s, et de développer une ébauche de solution alternative qui vient quelques semaines plus tard. Elle est esquissée par les deux permanents et la « *structure* » composée de l'avocat, du

cabinet d'experts comptables et des responsables syndicaux de la FNAF, de l'UL et de l'UD. Les salarié-e-s ne sont pas informé-e-s de ce travail, « *pour ne pas donner de faux espoirs* », au dire d'Ernesto. Pendant ce temps, ils/elles réduisent la production à son minimum, libérant du temps pour se retrouver et discuter.

La culture syndicale de l'usine est déterminante dans la réaction. Il faut, je pense, soulever l'importance de l'expérience du Havre et de ce que l'avocat nomme la « *tradition de la défense de l'emploi* », dans l'orientation immédiatement choisie notamment par les deux permanents. Le refus de la fermeture focalise les tensions individuelles et collectives vers un objectif commun. Pour ne pas se trouver devant une impasse, le syndicat devient rapidement force de proposition. Ce positionnement devient singulier, passant d'une alternative à la proposition de la direction à une alternative à la direction elle-même.

2.2 La refondation du bureau syndical

Dès la décision de lutter contre « *la perte de l'emploi* » prise, le syndicat repense le mode de fonctionnement de son institution. Il laisse une place plus importante à des intervenant-e-s extérieur-e-s, spécialistes dans certains domaines comme le droit, l'économie, etc. Cette réorganisation suit des objectifs d'efficacité et de réactivité, décrits comme nécessaire pour répondre aux nouveaux impératifs de la lutte. Elle entraîne un resserrement du bureau autour d'une structure d'experts et la disparition par étape des élu-e-s.

Dans le mode de fonctionnement de l'AG dans les périodes de conflit avant 2010, le bureau syndical se regroupe, définit des stratégies possibles qu'il propose aux salarié-e-s et les amende en fonction des remarques. Les négociations s'en tiennent à la ligne validée collectivement. Ce mode de fonctionnement est rapidement modifié avec le début de la lutte :

> « *Pour mettre en place la structure, on a changé plusieurs fois. Au départ on rendait compte à l'ensemble des élus. On menait les discussions, on se réunissait, avec l'UD, la fédé, les structures l'avocat et tout ça, et on se réunissait tous. On était autour de la table entre 12 et 15. C'est pas aussi efficace que ça. Au plus tu es au plus c'est compliqué* » [Fidel]

Le bureau syndical devient la « *structure* » suivant un choix stratégique : les leaders veulent être le plus efficace possible dans la réponse à l'actualité de la lutte. Pour cela, ils organisent les ressources de manière à augmenter la réactivité. Les élu-e-s cèdent la place à un ensemble composite d'individus habituellement mobilisés par la section CGT de Fralib, mais extérieurs à l'usine. Elle comprend les élu-e-s (qui sont rapidement écarté-e-s), les deux permanents, l'avocat du CE déjà évoqué, le cabinet d'experts-comptables Proxega, ainsi que des représentants de la CGT-FNAF, la fédération à laquelle est rattachée la section syndicale de l'usine, de l'Union Locale (UL) et de l'Union Département (UD) de la CGT. Une personne au rôle particulier est également rattachée, à savoir Raoul, élu de la CFE-CGC. En âge de prendre sa retraite, il refuse la fermeture de l'usine et accompagne les salarié-e-s dans la lutte. Sa position est singulière dans son organisation destinée aux cadres qui, de réputation, se mobilisent rarement auprès des salarié-e-s des ateliers. Cet engagement permet à la « *structure* » de revendiquer un statut d'intersyndicale et de ne pas apparaître sous le seul sigle CGT.

Trois types de ressources sont valorisés dans cette organisation, représentant les trois champs d'action : les ressources politiques, les ressources économiques et les ressources juridiques. Le syndicat (UL, UD, FNAF), mobilise des moyens importants, organisationnels, humains et financiers pour construire des actions de mise en visibilité du mouvement (manifestation, action coup de poing, etc.), et accessoirement pour donner une assise économique à une lutte qui a un coût important. Le cabinet d'experts-comptables produit pour sa part les analyses économiques de l'entreprise, principalement sous la forme de projections permettant de justifier le projet alternatif qui se crée progressivement, en deux étapes : d'abord en montrant que le déficit est organisé, il offre des arguments pour refuser la fermeture, puis un second en montrant que l'activité est viable il ouvre la perspective à une reprise par les salarié-e-s dont il fera l'étude de projet. Enfin l'avocat constitue les dossiers notamment dans la contestation des plans sociaux, qui est un acte juridique. Il explique ainsi la liaison entre les trois champs d'action, à partir du point de vue du droit :

« *Ça n'a rien à voir avec les contentieux individuels. Quand on envoie au prud'hommes on défend un salarié ou deux ou plusieurs. Quand on fait du droit collectif, l'approche est complètement différente. C'est vraiment une matière très spécifique. Elle est spécifique par le type de relation qu'on a avec les représentants des salariés, elle est spécifique parce qu'on doit avoir une vision globale du dossier et non pas strictement technique, réduite à l'aspect technique du droit. Il y a des stratégies à élaborer avec les représentants des salariés et il y a des stratégies à adopter dans le cadre de la procédure. La façon dont elle se déroule, c'est très particulier* » [Mohammed]

Ce resserrement de la structure autour des deux permanents de la CGT, renforce leur position au sein de l'organisation. De leaders syndicaux, ils deviennent les leaders du mouvement. Une suite qu'ils estiment logique conformément à leur statut :

« *Moi je ne me suis jamais positionné comme ça* [à la tête du mouvement]. *Après on ne va pas nier qu'on n'est pas à la tête du mouvement parce que je suis délégué syndical, Fidel c'est le secrétaire CE de la CGT. C'est souvent nous, que ça soit au niveau des médias, c'est nous que l'on vient voir, que ce soit au niveau interlocuteurs avec la direction, c'est nous que l'on vient voir. Mais disons que ce n'est pas nous qui nous sommes positionnés, pas nous qui à un moment donné nous sommes dit, « voilà on va se mettre devant et c'est nous qui sommes devant ». Donc on le prend pas de cette manière-là. Maintenant, le constat il est celui-là. Dans le conflit les deux interlocuteurs mis en avant* […] *c'est moi et Fidel* […]. *Disons que pour moi c'est anecdotique* » [Ernesto]

Son analyse soulève des éléments structurels, notamment que les syndicats sont les seules instances reconnues comme interlocutrices valables par les directions. La soumission des accords d'entreprise qui s'appliquent à l'ensemble des salarié-e-s, à la seule signature des partenaires sociaux, établit l'hégémonie des représentants du personnel sur le personnel. A la fermeture, les permanents sont donc déjà dans une situation d'intermédiaire entre la direction et les travailleur-se-s.

Au-delà de cela, la position de leadership à l'intérieur du syndicat CGT de Fralib, est le résultat d'une construction historique. Il y a l'héritage des pratiques en amont qui amène les salarié-e-s à donner une légitimité assez forte aux deux permanents dès les premiers temps de la lutte. Ils/elles la renouvellent après les premières victoires :

> « *Autant tu as deux novices sur les luttes en tant que leaders syndicaux, tu peux peut-être avoir des* a priori. *Bon est ce qu'ils font les bons choix. Là sur la lutte, quand tu as Fidel et Ernesto, avec les précédents conflits. Après faut pas être naïf non plus, mais tu es quand même à 99 % de confiance* » [Nelson]

Nelson est un salarié qui remettra en cause les stratégies en cour de lutte. Pour autant il témoigne dans le même temps d'une grande confiance dans les deux leaders. Celle-ci ne faiblira pas de toute la lutte. Les stratégies pourront être en revanche plus contestée. Mais quand des dissensions sur les trajectoires à suivre vont apparaître, Ernesto et Fidel bénéficieront toujours du soutien quasi-unanime des travailleur-se-s.

Il y a deux représentations du leadership syndical. L'une, très présente parmi les salarié-e-s, est la personnification de la structure dans les deux permanents, Ernesto et Fidel. L'autre, défendue par ces derniers, est une fonction incarnée par celles ou ceux élu-e-s pour l'être. Le leader met en œuvre ses convictions et les salarié-e-s jugent sur les faits, soit en se syndiquant, soit en entrant en contestation ou en restant hors de la CGT. Dans l'extrait ci-dessous, Ernesto établit un lien fort entre la *manière d'être* et la confiance envers le syndicat :

> « *Le syndicat, il est à l'image de ceux qui à un moment donné le dirigent. Si les gens à un moment donné ne se retrouvent pas dans ceux qui – alors je n'aime pas ce terme là mais bon – dirigent le syndicat, ils ne viennent pas. Quand bien même ils ont plus d'affinité avec ce syndicat-là, si ceux avec lesquels ils vont devoir militer, ils ne partagent pas la manière dont ils fonctionnent, soit ils rentrent en opposition et ils cherchent à faire changer les choses de l'intérieur, soit ils ne viennent pas et donc ils restent à l'écart. Donc forcément il faut que les gens se retrouvent dans la manière dont le syndicat fonctionne pour y adhérer* » [Ernesto]

Ils tiennent la position à deux : l'un sert de confident à l'autre et inversement. Fidel considère à rebours qu'il aurait été impossible à l'un comme à l'autre de maintenir leur niveau de lutte seul. Leur *leadership* concerne à la fois la question de l'élaboration des stratégies et la capacité à mener le collectif :

> « *L'humain, les salariés sont au centre. Tu es obligé de tout prendre en compte* […]. *Tu es obligé de composer avec les hauts et les bas. Il y a des fois tu es au sommet, il y a des fois tu es dans le creux de la vague. Et là, il faut ramer pour remonter* » [Fidel]

Ils s'imposent comme obligation de ne pas exprimer leurs propres sentiments, leurs propres doutes, de faire abstraction des critiques autant que possible. Ils sont « *leaders* » et doivent incarner la fonction. Ce qu'ils considèrent comme leur responsabilité dans la lutte, c'est-à-dire un rôle central dans tous les aspects, les pousse à ne pas laisser s'immiscer le doute. Ils craignent que la manifestation d'une incertitude envers une stratégie fissure la motivation et l'implication des salarié-e-s :

> « *Moi je me disais que la responsabilité que l'on avait nous, c'était de ne pas faire voir que même si tu n'es pas bien, que tu n'es pas bien. Fallait faire voir que tu avais toujours l'espoir, l'envie d'avancer* […]. *Des fois c'est dur, parce que des fois tu n'y arrives pas. Disons qu'il faut positiver, même si c'est difficile, pour donner une perspective* » [Fidel]

Ces comportements ne sont pas produits uniquement par l'annonce de la fermeture. Ils se fondent à partir des pratiques syndicales en amont. Ernesto et Fidel tenaient pour acquis que les représentants de section CGT se devaient d'être exemplaires dans l'attitude et dans le travail fourni. Il y a une dimension sacrificielle, où les personnes élues doivent donner pour les salarié-e-s sans prendre en retour. Un investissement et un don de soi, qui se retrouvent dans la lutte. Cette exemplarité répond également à une conception dans laquelle la syndicalisation ne doit pas être forcée, mais venir d'une décision des salarié-e-s elles/eux-mêmes, laquelle ne peut être suscitée que par la démonstration de l'utilité syndicale : obtention de résultats, absence d'intérêt individuel des représentants, exemplarité des comportements.

Sur ces pratiques reconduites dans la lutte, l'influence d'Ernesto et Fidel demeure centrale, comme en témoigne cette blague qui ressort dans une AG où l'on demande à chacun-e l'un-e après l'autre de voter, et qu'une voix en partie ironique en partie sérieuse interroge sous les rires des autres : « *Ernesto il en pense quoi ?* ». Ou quand, dans une AG sur les statuts de la future SCOP, Myreille, une « *petite main* » s'exprime dans ces termes : « *si vous pensez que c'est quelque chose qu'il faut, nous on vous fait confiance* ».

Avec la création de la « *structure* », le rôle des élu-e-s se transforme et s'éloigne des prises de décisions stratégiques. Le dispositif de lutte mis en place prend rapidement une version définitive et les élu-e-s s'informent comme l'ensemble des salarié-e-s, lors de l'AG. En revanche, ils/elles reprennent certains attributs, notamment celui d'être présent-e-s auprès des travailleur-se-s, en s'appuyant sur les positions dans l'atelier :

> « *Le rôle des délégués dans cette lutte, c'était d'essayer de tenir les gens, d'essayer de pas que ça se disperse parce qu'Ernesto et Fidel ne pouvaient pas faire tout, tout seuls. En plus tu as des affinités avec des gens parce qu'on travaillait en équipe, tu sais. Tu avais l'équipe un, l'équipe deux, l'équipe trois, et après tu avais l'équipe quatre, l'équipe cinq en week-end. Donc t'as Ibrahim il connaissait plus les gens le week-end. Donc quand il y avait des mecs qui se dispersaient un peu c'est plutôt lui qui allait les voir. Moi j'étais dans l'équipe trois donc voilà* » [David]

Les affinités des élu-e-s avec les collègues de travail, permettent de maintenir des contacts avec les différents groupes de salarié-e-s. Cette position perd en légitimité au fur et mesure. Des salarié-e-s évoquent la non-implication de certain-e-s délégué-e-s, finalement peu présent-e-s dans la lutte. Mais la critique des membres élu-e-s du bureau syndical, dépasse le cadre des comportements d'un ou deux individus. C'est la conséquence d'une position structurelle intenable, entre disparition et permanence, qui confère un statut de « spectre » aux élu-e-s :

> « *On leur demandait, les gens attendaient en étant délégués du personnel, à donner l'exemple et à être impliqués parce que voilà, tu n'as pas été élu délégué du personnel pour que quand tu es dans une situation comme ça, tu en fasses moins que les autres* » [Nelson]

Nelson attend des élu-e-s une implication identique à celle des mouvements précédents, ou à celle de l'activité syndicale en production. L'attente se construit autour du statut particulier des élu-e-s dans une usine, protégé-e-s par certaines dispositions du code du travail. Dans le cadre d'un PSE, ils/elles sont les dernier-ère-s à être licencié-e-s, licenciement qui ne peut être effectif qu'après l'éviction du/de la dernier-ère des salarié-e-s sans mandat syndical. Ce dispositif juridique permet de ne pas priver les travailleur-se-s des ressources pour défendre

leurs droits. Les élu-e-s ont pour mission de défendre les salarié-e-s jusqu'à leur licenciement effectif. Cette position exacerbe la tension analytique entre le/la salarié-e et l'élu-e, évoquée plus haut dans la distance syndicat/atelier, si bien que certain-e-s disparaissent pour aller chercher du travail. A Fralib, les salarié-e-s attendent à l'inverse d'eux/elles, qu'ils/elles incarnent seulement la dimension d'élu-e, c'est-à-dire, qu'ils/elles « *assument leur responsabilité* ». Cette revendication leur paraît d'autant plus justifiée que leur statut au moment de la fermeture les positionne dans une situation matérielle différente. Ils/elles ne sont pas menacé-e-s par les PSE successifs, ou seulement après les autres salarié-e-s. Durant la lutte, ils/elles ne subissent pas les pertes de salaire qui touchent les autres travailleur-se-s à certaines périodes. Ce n'est qu'en 2013, que les élu-e-s sont concerné-e-s pour la première fois par un PSE.

La fragilité de la position des élu-e-s dans le collectif tient à la réorganisation entière de l'usine et à leur éviction des rôles stratégiques. En l'absence de poids dans l'organisation de la « *structure* », ils/elles se retournent sur la présence auprès des salarié-e-s pour assumer les allers-retours des informations avec la « *structure* ». Ce rôle dont j'ai évoqué l'utilité en fonction normale de production principalement pour dépasser les segmentations, perds de son utilité dans un collectif qui peut se retrouver en permanence, notamment lors des AG hebdomadaires où tout le monde reçoit les informations.

Les élu-e-s sont donc fragilisé-e-s par l'attente des salarié-e-s à leur égard au vu de leur mandat et surtout des protections dont ils/elles bénéficient, qui passent de plus en plus pour des privilèges, et par l'absence de rôle concret dans le collectif. Dès lors s'ajoute également la conséquence de la distance syndicat/atelier, évoquée ci-dessus. A la différence des permanents, les salarié-e-s sont pris dans les segmentations de l'usine. Ils/elles sont aux prises avec les tensions, qui ne disparaissent pas avec l'arrêt des activités. Si leur mandat leur conférait un statut particulier, une forme d'extériorité, la disparition d'un rôle spécifique renforce leur place de salarié-e, réduisant leur activité d'élu-e à un « privilège » juridique.

C'est une organisation de lutte qui est mise en place par le syndicat, avec pour soucis principal l'efficacité. Elle s'appuie sur l'aura des deux permanents, Ernesto et Fidel, dont le leadership s'affirme assez rapidement à la fois du fait de l'organisation structurelle et de la confiance acquise auprès des travailleur-se-s par le passé.

2.3 La construction de l'Assemblée Générale

Au sein de la nouvelle organisation, la place des travailleur-se-s est redéfinie. Le principe de séparation entre syndiqué-e-s et non-syndiqué-e-s ne tient plus, conformément à la pratique en période de lutte. C'est au travers d'une Assemblée Générale décisionnaire que le syndicat, en tant que représentant, peut faire valoir un rapport de force dans les négociations. Deux principes sont à son fondement : la politique du plus grand nombre et le plus petit dénominateur commun.

Les premiers temps suivant l'annonce de la fermeture sont décrits de manière très imprécise par les salarié-e-s. Le flou entourant cette période est assez marquant. Il y a, semble-t-il, un flottement, une période incertaine qui n'est pas improductive, mais qui ne laisse pas une trace évidente. L'activité se poursuit et les salarié-e-s sont tenu-e-s légalement de venir travailler. Mais dans les interstices d'un travail fait à contrecœur et sans motivation, se nichent des temps de discussions :

> « *Tu rentres à la maison, on va nous virer, au fil des jours tu apprends la somme* [d'indemnité]. *Après ça a été deux mois de… avant qu'ils commencent à licencier tout ça. Tu as eu les deux mois de préavis. Il y avait un mois où on venait travailler. Je me rappelle, tu venais travailler mais tu ne travaillais plus. Tu faisais juste tourner un peu les machines, tu venais là, tu restais dans l'usine, tu allais au vestiaire, tu mettais deux cartons, tu dormais dans le vestiaire, tu te relevais, tu zonais. Tout le monde était un peu zombie dans l'usine. Tu as eu le contrecoup* » [Manuel]

Les travailleur-se-s passent de longues heures à échanger, pas toujours de manière apaisée. Des réunions sont organisées dans diverses pièces de l'usine. De son côté, la direction demeure présente dans l'usine et travaille à liquider le plus facilement possible l'activité. Elle propose aux salarié-e-s de rester à la maison le dernier mois de leur contrat. Si la colère ne suffit pas à organiser une lutte, il est probable qu'elle a contribué à favoriser une opposition systématique à toutes les propositions de la direction. Les salarié-e-s restent à l'usine :

« *Ça arrive le mois de reclassement où on devait rester à la maison. On a dit, « on va venir à l'usine, faut pas partir de l'usine ». C'est là où tout commence à se mettre en place* […]. *Il y en a qui cherchaient déjà. Donc on part à se dire, « bon les gars, on va faire la lutte. On va faire la lutte, il faut qu'on reste dans l'usine, il faut venir tous les jours, faut commencer à mettre des postes de nuits, enfin, des gens qui vont rester la nuit ». Parce qu'on avait peur qu'ils nous soudent les portails, on avait peur qu'ils piquent les machines* » [Manuel]

Outre les discussions informelles, les principaux débats ont lieu lors des réunions avec l'ensemble du personnel. Une arène est construite dans le service expédition, symboliquement la partie la plus reculée de l'atelier et donc la plus éloignée du regard de la direction. L'espace est organisé en demi-cercle face à une tribune. Les travailleur-se-s ont disposé des palettes pour faire une estrade avec des rangées de chaises à ses pieds. Des tables rectangulaires font faces. Quand les discussions se déroulent dans cet espace, les permanents et les élu-e-s font face aux restes des salarié-e-s. Ces réunions reprennent les principes de l'heure d'information syndicale. L'affluence est forte. Là encore, il s'agit principalement d'une culture au sein de l'atelier :

« *On a toujours eu une grosse affluence aux réunions syndicales. Il y avait toujours une écoute* » [Fidel]

« *On avait des réunions régulièrement avec eux. Tous les mois, on avait un compte rendu quand ils avaient un CE avec la direction ou quand il y avait des échanges. On était tenu au courant. Je pense qu'ils nous ont bien défendu* […]. *Il y avait une bonne base* [aux réunions]. *C'était bien suivi. Même si certains étaient contre, ils assistaient quand même* » [Fabien]

Les principes d'organisation sont ceux définis par le syndicat en période de lutte. La distinction entre syndiqué-e-s et non-syndiqué-e-s n'est plus effective. Dans le cadre de conflits, le syndicat maintenait le mode fonctionnement historique, à savoir la participation de l'ensemble du personnel à la prise de décisions. La réunion d'information syndicale se transformait alors en Assemblée Générale de lutte :

« *Par contre après on a eu des conflits. Il n'y a pas que des syndiqués qui sont en grève. Donc là, par contre là, c'était différent. Là, quand on est en conflit c'est l'AG des salariés en lutte qui décide. Et donc tu as des syndiqués et des non syndiqués* » [Ernesto]

Les assemblées qui suivent l'annonce de la fermeture adoptent le même principe d'ouverture. Elles se réunissent sous l'égide du syndicat. C'est le prolongement des pratiques pendant les grèves classiques, et dans les périodes hors-conflits, des réunions d'information. Les élu-e-s convoquent l'ensemble du personnel et font le plus souvent face – en termes de position, instaurant de fait une tribune et un auditoire – au reste des travailleur-se-s. Pour le syndicat, les assemblées constituent un outil pour fonder un collectif le plus large possible. Cela correspond à ce que Fidel nomme la « *stratégie du nombre* » qui est une réponse à l'analyse des rapports de force dans le conflit qui commence en 2010 construite sur la binarité ouvrier-ère-s/direction :

« *F.B. : Que voulait dire la stratégie du plus grand monde ?*

F. : On sait que l'union fait la force, donc au plus tu es, au plus tu pèses. Si à chaque PSE tu perdais 50 personnes à la fin tu te retrouves avec 20 personnes et avec 20 personnes tu ne gagnes pas.

F.B. : Au risque de l'implosion ?

F. : Oui. Le truc c'est extraordinaire, quasiment la moitié de l'effectif qui tient 1336 jours » [Fidel]

La stratégie du plus grand nombre vise à l'inclusion du maximum de travailleur-se-s, selon un principe de fédération interne sur le plus petit dénominateur commun et de constitution d'un rapport de force. Sur le second point, le nombre de salarié-e-s en lutte est mis plusieurs fois en balance durant le conflit. C'est une orientation considérant que la quantité, la masse, est essentielle à la constitution du rapport de force. Dans les négociations, qui viendront par la suite, le syndicat prend systématiquement une base supérieure au nombre de salarié-e-s encore engagés. La CGT de Fralib défend une solution alternative à la fermeture, puis une coopérative, à chaque fois pour 182 emplois soit le nombre de licenciements liés à la fermeture – bien supérieur au nombre de salarié-e-s partie prenante de la lutte. Une prise de position symbolique et stratégique : les élu-e-s locaux, par exemple, soutiendront d'autant plus la lutte que le nombre d'emplois maintenus sera élevé. De manière moins favorable, en

2013, le Ministre du Redressement Productif justifiait son choix de ne pas mettre plus de pression sur la multinationale en mettant en balance la centaine d'emplois de Fralib, et les 2 500 emplois de la multinationale répartis sur tout le territoire.

En ce qui concerne le principe de fédération interne, le syndicat considère que la présence sur le site est essentielle à la préservation des liens entre les individus et le collectif :

> « *On avait décidé, nous, les délégués, qu'il fallait faire des assemblées régulièrement pour maintenir les gens ici. Des fois il y a des assemblées où il n'y avait pas grand-chose de nouveau, mais il fallait le faire* […] *pour pas que les gens se cassent. Parce que si les gens se barrent trop longtemps, tu as du mal à ce qu'ils reviennent. Donc on avait réussi à trouver un rythme...* » [David]

Le rythme est hebdomadaire. Pendant quelques semaines, les assemblées réunissent une grande partie des 182 salarié-e-s. Elles maintiennent les liens entre les individus et surtout entre les individus et l'usine. La culture syndicale de lutte reproduit les conditions familières d'un mouvement plus classique, instaurant une forme de continuité qui enjambe la rupture de l'annonce de la fermeture. Les témoignages ne laissent pas apparaître de césure temporelle marquée, comparativement au choc de l'annonce, d'autant plus que la grève des neuf semaines est récente. Beaucoup de salarié-e-s assimilent le début de la lutte au printemps 2010, et non à l'annonce de la fermeture le 28 septembre de la même année.

Dans les premiers temps se joue un débat mettant en scène deux positions opposées impliquant le collectif de manières différentes. La question de la nature de la réaction est discutée entre les salarié-e-s, avec les élu-e-s et les permanents. Une fermeture d'usine peut donner lieu à la signature d'un accord de méthode. Ce dispositif légal ouvre la voie aux procédures d'information et de consultation avec le Comité d'Entreprise, au cours desquels sont discutées les modalités du déroulement et de l'accompagnement du plan de licenciement. Ces accords sont soumis à la signature des partenaires sociaux. La validation signifie notamment le renoncement aux poursuites judiciaires. Cette version est contestée par l' « *option syndicale* » qui est de refuser les fermetures d'usines bénéficiaires, ou estimées comme telles, et de se battre pour préserver l'emploi. Les débats dans l'usine sont âpres :

> « *Il y a eu beaucoup de débats tant que l'usine n'était pas complètement fermée, avec les gens qui mettaient la pression pour que l'on signe l'accord de méthode, cet accord de méthode de merde* » [Victor]

Il n'y a pas de force collective structurée en faveur d'un accompagnement de la fermeture, mais des individus. L'asymétrie des rapports dans les assemblées, avec notamment une position de force des deux permanents qui disposent des réseaux, des analyses, de l'organisation, de moyens matériels et humains, etc., donne un poids à l'option syndicale. Au-delà de la légitimité initiale des deux leaders, seule une ethnographie à cette période permettrait d'avoir une vision plus élargie des déterminants de l'engagement, individuellement et collectivement. Je me contente donc de poursuivre l'analyse du discours syndical et de ce qu'il produit dans l'usine en fermeture.

L'Assemblée Générale ne se construit pas comme une assemblée de « lutteur-se-s », mais comme l'assemblée des personnes faisant le nombre. C'est la conséquence de l'ensemble des dispositifs mis en place pour accroître la population du collectif et pour la maintenir concernée. Parmi les dispositifs, et pour montrer les règles présidant à la définition de l'AG malgré l'écart temporel que cela impose, se trouve l' « *Engagement des salariés de Fralib Gémenos* », document signé en amont de la première occupation de l'usine à l'automne 2011. C'est une réponse à la réception des lettres de licenciement du second Plan de Sauvegarde de l'Emploi (PSE) – c'est-à-dire Plan de Licenciement – qui unifie les intérêts individuels dans la dimension collective. Le document se présente sous la forme d'une feuille A4 simple, au ton à la fois virulent et sarcastique. Les salarié-e-s y exigent une somme de 300 millions d'euros équivalent aux « *détournements d'impôts réalisés en France depuis 2007* » plus « *deux années de chiffre d'affaire reconstitué de Fralib* ». Ce montant intègre « *l'indemnité de préjudice moral subi par les salarié-e-s et leurs familles* ». Le point suivant est important :

> « *Le collectif des salariés se chargera de déterminer son montant et sa redistribution dès la reprise de l'activité issue de la solution alternative à la fermeture de l'usine* ».

Le document récolte une centaine de signatures. L'indemnité évoquée est l'équivalent de l'indemnité de licenciement, mais portée comme une revendication collective. Son obtention et son montant sont liés au « *collectif des salarié-e-s* » qui devient souverain. Les tenants d'une négociation pour la fermeture, c'est-à-dire pour l'augmentation de cette prime, sont liés au reste du collectif. Comme l'explique Fidel :

> « *Ceux qui voulaient se battre pour l'emploi et ceux qui voulaient le pognon avaient le même intérêt* »

Ce document n'est nullement contraignant. Pour Ernesto, un des deux leaders, c'est un engagement « *entre nous* » qui matérialise à l'écrit la volonté collective. Le positionnement sur l'emploi permet à chacun-e de trouver son compte : celles et ceux proches de la retraite gagnent des trimestres de cotisation, celles et ceux voulant l'argent accroissent les indemnités en poursuivant la lutte (40 000 euros après le premier PSE, 60 000 euros après le second, 90 000 euros après le troisième), et celles et ceux désirant le projet alternatif sont au cœur des revendications. Le plus important demeure l'unification des intérêts[37], subordonnés aux décisions du collectif réuni dans l'AG.

Ce dispositif illustre pleinement la construction d'une définition – silencieuse – des membres de l'AG. C'est l'ensemble des individus dont les objectifs individuels se recoupent avec la réussite de l'objectif du collectif qui est la défense de l'emploi. Ils/elles ne sont pas tenus par une adhésion à l'objectif collectif. La centaine de signatures obtenue sur l' « *Engagement des salariés de Fralib Gémenos* » correspond à l'effectif de l'AG dès la fondation de ses règles. Les dispositifs créent une ligne de partage ; les assemblées sont celles du collectif établi selon ces principes. Toute autre initiative ne peut se faire qu'en dehors :

> *« Nous, on n'a jamais contraint quelqu'un de rester avec nous en lutte s'il ne voulait pas être en lutte. Donc il y avait certainement beaucoup, pas mal de salarié qui voulaient le pognon et partir. Et ceux-là on leur a dit, « il n'y a pas de problème, cassez-vous ». Nous*

37 C'est une stratégie tenue dans le temps malgré les remarques ; des salarié-e-s demandent au bout d'un certain moment à ce que les personnes voulant s'inscrire dans la coopérative se positionnent officiellement. Même à l'automne 2013, les papiers demandant à chacun de statuer laisse un troisième choix entre « *je rentre dans la coopérative* », « *je ne rentre pas dans la coopérative* » : « *non déterminé* ».

on se bat pour l'emploi et pour le maintien de l'outil. Si vous voulez faire un autre choix allez-y. On n'a jamais contraint quelqu'un en quoi que ce soit. On a toujours laissé le choix » [Fidel]

Toute personne ayant refusé de signer un accord avec la multinationale – et donc refusé une action qualifiée d'individualiste – est considérée comme partie prenante de l'AG et membre du collectif d'individus en droit d'y participer. Le corollaire est que quiconque conteste l'orientation collective, entre en contradiction avec le principe inclusif qui en est le fondement, et ne peut dès lors plus y siéger. Derrière cette stratégie du nombre, se joue également la possibilité, en cours de lutte, de convaincre des personnes qui ne le sont pas au départ. Dans les premiers temps, il faut garder à l'esprit que très peu de personne croient véritablement dans le projet alternatif : les salarié-e-s ne s'engagent pas avec des certitudes et convaincu-e-s de reprendre l'activité en coopérative [cf Chapitre 5]. Le principe fédérateur minimal lie des individus déterminés à l'action collective, mais dont les objectifs diffèrent à l'origine.

L'AG se construit sur une période de flou et répond dans ses principes de fonctionnement à la nécessité de fédérer le plus grand nombre de salarié-e-s indépendamment de leurs objectifs personnels. Pour une partie, elle est un outil de mobilisation, c'est-à-dire plus régie par une logique instrumentale que délibérative ; les AG hebdomadaires de la lutte inciteront les travailleur-se-s les moins investi-e-s à garder le contacte avec l'usine. Si elle ne sont pas le lieu d'élaboration des stratégies, elles continuent d'être pensées comme l'institution où s'exprime la volonté des travailleur-se-s.

2.4 La nouvelle légitimité

L'Assemblée Générale n'est pas seulement un lieu où les travailleur-se-s se réunissent mais une construction sociale complexe. Pour les deux permanents, il s'agit d'un espace dans lequel doivent se rencontrer la proposition syndicale et les inspirations des travailleur-se-s. C'est sur le modèle d'une arène dans laquelle ils travaillent à convaincre du bien-fondé de leur action que l'Assemblée Générale est envisagée. Il n'y est pas discuté d'alternative politique, mais du renouvellement de la confiance dans les leaders pour mener à bien la lutte. Elle est donc définie comme le lieu de production de la légitimité.

Au moment de l'annonce de la fermeture, le syndicat bénéficie d'une légitimité historique dans l'usine, mainte fois renouvelée par les expériences passées. Elle n'est pas définitive mais en permanence éprouvée par des épreuves de diverses natures. Cette légitimité est construite sur la capacité à engager le rapport de force avec la direction, à ses diverses réussites et à l'intégrité des deux permanents notamment. La confiance se construit sur des bases matérielles bien plus que sur des dimensions idéologiques. La capacité du syndicat à représenter une opposition crédible fédère au-delà du nombre d'adhérent. Seulement le combat dans une usine en fonctionnement diffère en nature de celui dans une usine en fermeture. Il y a une crise générale de l'institution, qui n'est atténuée pour le syndicat que par son autonomie relative. C'est une refondation qui s'opère dans le premier temps, c'est-à-dire le renouvellement de la confiance des travailleur-se-s dans une structure qui doit s'adapter au contexte. Comme le note le leader Fidel, la mobilisation n'est jamais certaine :

> « *Tu as toujours le doute, de dire est ce que tu seras suivi, est ce que les mecs veulent se battre, est ce qu'on va défendre le bifteck. Sur la mobilisation, disons que c'était dans la lignée de ce que c'était au mois de mars et d'avril. Donc on n'avait pas trop de soucis de mobilisation importante. Par contre à faible niveau de mobilisation, on n'aurait pas tenu la même bataille* » [Fidel]

Les premiers mois suivant l'annonce de la fermeture sont fondamentaux dans la constitution du collectif. Le refus de la fermeture, sans proposition alternative, n'apparaît pas comme une option valable pour les leaders, ce qui les oblige à devenir force de proposition :

> « *On sait que quand une multinationale elle prend une décision comme cela, tu sais qu'elle ne va pas revenir sur sa décision. C'est définitif. Alors tu as toujours l'espoir au début mais tu sais très bien qu'ils ne vont pas revenir sur leur décision. C'est pour ça qu'il a fallu rapidement que l'on réfléchisse à une solution alternative* » [Fidel]

Fidel se convainc rapidement que la multinationale ne fera pas machine arrière. La nécessité de construire un plan qui serve d'espace de projection pour les salarié-e-s, d'objectif à atteindre, devient une évidence. L'attaque en justice du premier PSE vise à gagner du temps pour devenir force de proposition :

> « *Après* [l'annonce de la fermeture] *on voit nos instances, on voit l'UL, l'UD, la fédé, on essaie d'avoir une stratégie de résistance, de lutte. Après il vient les premières réunions, on voit les documents, on fait analyser par les experts, l'avocat, pour voir le contenu, pour voir s'il n'y a pas des failles et puis un enchaînement* » [Fidel]

Les discussions sur la construction d'un projet ne concernent au départ que l'ensemble de ces personnes et non l'intégralité des salarié-e-s. Les deux permanents disent vouloir éviter de donner des faux-espoirs aux effets dévastateurs pour la confiance. L'orientation des discussions suit les lignes historiques du syndicat de l'entreprise :

> « *De façon précise non. Mais je peux affirmer avec certitude que dans l'hypothèse d'une annonce de la fermeture, déjà à l'époque, on savait que le combat se mènerait sur la question de la préservation de l'emploi. Ça je peux le dire avec certitude. Il n'a pas fallu attendre l'annonce de la fermeture du site pour que les salariés et leur représentants disent face à cette annonce on va se battre pour l'emploi. La bataille pour l'emploi est ancienne sur ce site* » [Mohammed]

L'avocat des salarié-e-s souligne l'importance de l'histoire syndicale de la CGT de Fralib dans les orientations initiales. Un certain nombre de luttes dans l'usine a été mené sur un principe de la préservation de l'emploi, à la fois dans la pérennisation des emplois précaires, ou dans les mouvements de contestation des plans de licenciement. La question de la préservation de l'emploi et le départ de la multinationale étant deux points acquis, deux axes se dessinent :

> « *Nous* [...], *tout de suite on a pris ces deux axes de lutte. On a considéré que l'outil de travail nous appartenait, donc maintien de l'outil de travail et maintien de nos emplois. Voilà comment on a pris rapidement l'axe de notre lutte que l'on voulait mener qui a eu l'adhésion de la majorité des salariés. A partir de là, on n'a jamais parlé de faire monter la valise* [prime extra-légale de départ], *on n'a jamais parlé de pognon. On a toujours dis, maintien de l'outil industriel, maintien de l'emploi, les deux axes que l'on s'était fixé. On n'a jamais dévié de ça »* [Fidel]

Ces principes sont dévoilés aux salarié-e-s avec un document également présenté en Comité d'Entreprise le 5 janvier 2011, c'est-à-dire un peu plus de deux mois après l'annonce de la fermeture. Les quatre pages rappellent les forces de l'entreprise à la fois sur les compétences et sur l'outil de travail. Le document comprend des idées de réorganisation de la production en termes de condition de travail, de rémunération, et de prise de décision. Il exprime le refus de la fermeture avec pour corollaire le maintien de l'activité sur place. La coopérative paraît la suite logique de l'exposé mais ce n'est cependant pas une idée sortie du syndicat qui, au moment de la présentation du dossier, ne propose pas de formes spécifiques :

> « *Les premiers qui ont parlé de la scop c'est la direction, c'est même pas nous* […]. *Quand on a présenté le document le 3 janvier 2011* [le 5 janvier 2011], *qui était de 4 pages, au CE, qui avait comme titre, une solution alternative à la fermeture de l'usine avec les grands principes de ce que l'on voulait, la direction tout de suite elle est allée voir les salariés en disant : ils veulent faire une scop vos délégués* » [Fidel]

Cette stratégie, associée à la politique du nombre évoquée ci-dessus, valide de nouveau la légitimité syndicale. Le document ouvre une porte de sortie dans l'espace d'incertitude suivant l'annonce de la fermeture de l'usine :

> « *La porte de sortie* […] *comme quoi on va faire un projet pour que l'usine elle reste et que nous on reste avec, et que ça tourne »* [Manuel]

Les travailleur-se-s évoquent un changement dans leurs attitudes vis-à-vis de la multinationale avec l'arrivée du document, bien que très vague dans ses formulations et son objectif :

> « *La première des choses c'est on apprend que l'usine va fermer. Il faut leur botter le cul. Pendant ce temps-là, les délégués travaillent en parallèle sur un projet alternatif qu'on apprend trois mois après. Et là, tu es deux fois plus requinqué parce que là, tu te bas plus contre la fermeture mais tu te bas pour être viré et redémarrer le site avec un projet qui tient la route. Qui va à l'encontre du système de merde dans lequel on est. Donc là, tu es deux fois plus requinqué* » [Victor]

Cela ne signifie pas pour autant une adhésion systématique au projet :

> « *Après on te parle du projet alternatif. Au début tu n'y crois pas trop. C'est qui qui va donner des sous pour faire tourner ? Tu n'y comprends rien. La scop tout ça, on en parlait pas de la scop il y a 5 ans. Tu as tout ça. Les gens pleurent, les gens révoltés, les gens énervés* […]. *On se parlait, on ne savait pas. Parler du projet alternatif c'était irréalisable à l'époque. On n'y croyait pas. Fidel et Ernesto venaient avec ça, mais nous. Tu vois...* » [Manuel]

Manuel évoque un « *projet alternatif* » qui n'existe pas encore. Le document présenté en janvier ne propose qu'une « *solution alternative à la fermeture* » et non un projet précis. Celui-ci n'apparaît que quelques mois plus tard et ne sera réapproprié par les salarié-e-s qu'au bout des trois années de lutte. Début 2011, les travailleur-se-s et les deux leaders eux-mêmes ne s'imaginent pas reprendre l'activité en Scop. Ce qui se produit dans les premiers temps, c'est le renouvellement de la légitimité des deux leaders, de leur stratégie et de leur position dans un collectif fédéré :

> « *Regarde, je pense que personne n'a été convaincu. S'il y a des personnes qui vivaient des doutes où il fallait un peu les rassurer, mais ça c'est humain. Mais si tu veux là, on est dans le combat, on est les mêmes que quand on s'est battu en 2010 pour les salaires* » [Victor]

Victor parle de la continuité entre les personnes présentes pendant la grève des neuf semaines et celles dans la lutte quelques mois plus tard. Ce n'est pas seulement une question de présence, mais également d'une organisation qui perdure avec certains rôles identifiables confirmés. Entre temps, le collectif s'est rapidement écrémé suite à la présentation de la solution alternative, passant à une centaine de membres, avec le départ de celles et ceux qui poussaient à la signature de l'accord de méthode. Le 4 février 2011 l'annulation par la justice du premier plan de licenciement valide matériellement pour la première fois, l'orientation syndicale :

> « *Parce que les gens ils ont cru en nous* [les élu-e-s]. *La première fois on gagne au tribunal donc ça donne du peps déjà. Tu fais annuler le PSE donc déjà on repart de zéro* » [David]

Les premières victoires matérielles donnent du crédit aux choix et aux propos des deux leaders. Dans beaucoup de témoignages, la première victoire est décrite comme un moment décisif. Elle convainc les salarié-e-s de poursuivre la stratégie de confrontation avec la multinationale et non de transiger avec elle. Cela ne veut pas dire une adhésion au projet alternatif, mais une confiance dans l'organisation pour mener la lutte au profit des travailleur-se-s individuellement et collectivement.

La légitimité n'est pas une donnée métaphysique mais une construction sociale qui va de pair avec la refondation d'un mode d'organisation avec des rapports codifiés, un objet, et divers organes dont une AG envisagée comme le lieu d'expression de la volonté des travailleur-se-s. A ce titre elle est observable par l'ethnographie. J'ai montré ici, qu'elle ne peut être réduite à l'AG ou à la structure, mais bien à une dynamique sociale permanente et singulière. Dans la suite de l'analyse, je cherche à déterminer comment s'opère la traduction du sujet de la lutte dans l'institution productrice de légitimité.

3 Les conflits de représentation

La nouvelle organisation ne va que très peu évoluer durant la lutte. Elle se construit sur la mobilisation des travailleur-se-s, mais ce mode de fonctionnement est principalement imaginé à partir des points de vue des permanents, dont j'ai mesuré la distance avec l'atelier. Il tend à la reproduire dans un nouvel écart entre la « *structure* » et l'AG, lequel est accru par la disparition progressive des élu-e-s. D'autant qu'avec la complexification progressive du dossier, et sa gestion en relation avec les hautes sphères politiques notamment, la centralité des deux leaders est renforcée dans le temps, tout comme celle de l'ensemble de la « *structure* ». Cette question des expériences différenciées se pose également à propos des segmentations touchant les travailleur-se-s dans l'atelier. Comment s'opère le passage de

travailleur-se-s pris-e-s dans des dispositifs individualisants à un collectif pour un « *projet alternatif* ». J'étudie ici l'empreinte dans la durée des rapports de pouvoir sur les individus, et les conséquences sur les rapports individus/collectif.

La structure mise en place dès les premiers temps de la lutte est paradoxale. Le « *collectif des salariés* » est l'expression des travailleur-se-s, mais il est dépassé par les institutions qui l'organisent. J'ai montré que l'AG, qui est le lieu d'expression de leur volonté, ne peut être analysée comme l'institution productrice de légitimité. Le « *collectif des salariés* » est donc inclus dans une organisation plus vaste comprenant également la « *structure* ». Pour autant, le « *collectif des salariés* » est l'acteur public de la lutte. Il y a donc un rapport particulier entre l'organisation générale telle qu'elle est pensée par les deux permanents, et la place du collectif, tantôt partie d'un tout, tantôt le tout lui-même de la lutte. A partir de l'analyse des représentations du collectif par les travailleur-se-s et les deux leaders, je montre l'inexacte traduction du sujet de la lutte dans l'organisation collective qui produit un flou quant aux frontières du « *collectif des salariés* ». Cela résulte de la difficile prise en compte des différences internes, et de l'empreinte laissée dans la durée des rapports de pouvoir et des segmentations dans l'usine.

Cette partie se réfère à des moments disjoints de la lutte. Il faut du temps pour que les expériences se formalisent dans les mots, et certains moments sont plus propices à cela que d'autres. L'analyse ne suit donc pas la chronologie de la lutte ; elle fait référence à une tension qui traverse toute la durée du conflit, se cristallisant à des moments précis. Le conflit des représentations de la lutte, de son organisation et de ce qui devrait être ou de ce qui est déjà son principe d'appartenance, agite le collectif dans les périodes de grandes tensions. Il ne faut donc pas lire ici une continuité historique, mais des éléments disparates qui éclairent la relation et permettent de lui donner une historicité.

3.1 Les expériences segmentées de la vie collective

Il existe chez les salarié-e-s une représentation de la lutte assez largement répandue. Elle prend la forme d'un noyau dur, moteur de la lutte, et de cercles concentriques plus ou moins impliqués. Ces représentations sont marquées par les rapports de pouvoir dans l'atelier

définissant les espaces clos dans lesquels circulaient les travailleur-se-s sous Unilever, et dont les effets produisent dans la durée des expériences segmentées de la vie collective dans la lutte.

A l'automne 2013, Victor, salarié très investi dans la lutte, défend de plus en plus le développement d'une stratégie de secours en cas d'échec de celle de la « *structure* ». Il est la personne la plus visible au sein d'un groupe d'individus disparates qui constatent la stagnation du conflit depuis les victoires obtenues une année auparavant, et remettent en cause la possibilité d'obtenir des dédommagements de la multinationale. Victor veut intensifier le travail sur le projet de SCOP « *au cas où* » les négociations n'aboutiraient pas, et pouvoir commencer une activité quoiqu'il advienne. A cette période de la lutte, les salarié-e-s ont déjà la propriété des machines et des bâtiments[38]. Il veut impliquer plus de salarié-e-s sur le sujet et envisage pour cela que l'option soit approuvée collectivement, et non faite de manière informelle par quelques individus.

Dans son projet, Victor récuse l'idée que l'entreprise puisse être immédiatement rentable en démarrant avec l'ensemble des salarié-e-s. Son point de vue se construit sur une contestation des analyses économiques de la « *structure* » et notamment sur le tonnage de production nécessaire pour atteindre l'équilibre. Avec trois autres personnes, il travaille sur les données comptables, ce qui lui permet de produire une analyse différente. Il envisage une activité restreinte au départ, pour traiter de premiers volumes de matières premières obtenus grâce à des contacts pris pendant la lutte. Le travail serait fait par les individus « *les plus motivé-e-s* », celles et ceux dont l'implication ne fait pas de doute, dont la capacité à donner pour le collectif est avérée, et qui adhèrent aux valeurs du projet coopératif :

> « C*eux qui monteront le projet doivent être ceux qui ont des valeurs, ceux qui veulent se battre pour le projet* » [Victor].

38 Dans les faits, les machines sont cédées à l'euro symbolique au projet redémarrant sur le site de production, celui présenté par les salarié-e-s ayant la priorité. Les bâtiments ont été rachetés par la Communauté Urbaine de Marseille suite à l'occupation de 2012. Dans la pratique, ce sont les travailleur-se-s qui continuent de les habiter. Loin d'être un réel acte de propriété, la situation est considérée comme telle par les salarié-e-s.

Ces personnes-là seraient en charge de lancer l'activité afin de pouvoir peu à peu réembaucher les autres salarié-e-s. La réussite dépend des premier-ère-s travailleur-se-s et de leur abnégation. La sélection se ferait par vote, ou par des personnes qui n'entreraient pas immédiatement dans la coopérative.

Il ne s'agit pas de tirer des conclusions sur la pertinence stratégique ou non, dont je n'ai fait qu'esquisser très succinctement les enjeux, mais d'analyser la problématique collective que soulève la position de Victor. Elle implique une sélection des personnes quand la ligne défendue par la « *structure* » est le maintien de tous les emplois. Pour éviter une interprétation en terme d'intérêt individuel, je précise qu'il estime qu'en faisant cette proposition, il ne peut faire partie de celles et ceux sélectionné-e-s au départ, et conformément à ses convictions, il partira après la victoire en 2014 pour ne pas alourdir les finances de l'entreprise. C'est un choix personnel en accord avec l'attitude sacrificielle dont il a fait preuve tout au long de la lutte. Il estime à 52 personnes maximum le nombre de salarié-e-s qui pourront participer à la coopérative à ses débuts, loin de la centaine d'emplois revendiquée par la « *structure* » et des 77 travailleur-se-s encore inscrit-e-s dans la lutte.

Cette position s'appuie sur une analyse économique concurrente de celle de la « *structure* » mais surtout sur une expérience du « *collectif des salariés* » différente de celle des deux leaders. Victor est particulièrement aux prises avec les asymétries de participation dans la lutte au sein du collectif. Pendant l'occupation de 2012, par exemple, dans un moment de fortes tensions, il se charge du planning de surveillance de l'usine, coordonnant les équipes et en répartissant les efforts sur l'ensemble des salarié-e-s. Cela devait permettre de tenir dans la durée, mais aussi de satisfaire une demande de justice interne des salarié-e-s qui s'élèvent de plus en plus contre les passagers clandestins de la lutte. Victor construit des équipes selon un fonctionnement en trois quarts répartis sur la journée. Il contacte les absent-e-s et les incite à venir, ou force les « *intermittents de la lutte* » à prendre une part plus grande à la surveillance.

Il voit dans ces asymétries, l'erreur de ne pas avoir mis en place les dispositifs pour éduquer les travailleur-se-s à la vie collective dès le début du combat. Il se plaint de l'absence de réelles discussions au sein des AG, et essaie systématiquement d'apporter des critiques pour susciter les débats, quitte à passer pour l'opposant systématique. A l'automne 2013, il considère qu'il est trop tard pour faire le travail nécessaire au rééquilibrage des relations internes, et que l'asymétrie se matérialise par des différences de valeurs entre celles et ceux qui se battent pour le « *collectif des salariés* » et sa réussite, et celles et ceux qui « *ne pensent qu'à leur gueule* ».

L'implication dans la production de la lutte est l'échelle de valeur qui définit le collectif pour Victor, dans la représentation assez répandue parmi les salarié-e-s, d'une structure ondulatoire d'un caillou jeté dans un lac, avec au centre un « *noyau dur* » constituant le cœur du « *collectif des salariés* », puis des cercles concentriques. Les absentéistes s'inscrivent sur les ondes les plus éloignées :

> *« C'est dans toute les luttes que c'est comme ça. Donc tu as le noyau dur de 40 personnes et tu fais des cercles. Au fur et à mesure des cercles, tu as l'implication collective qui s'enlève et est remplacée par l'implication individuelle. Tu as des gens aujourd'hui qui sont avec nous dans la lutte, parce qu'ils leur restent quelques trimestres pour partir en retraite. Donc ils restent avec nous* […]. *Tu en as qui sont dans la lutte parce qu'ils disent, « plus on lutte, plus on a de sous ». Mais le projet* […], *on n'est pas 100 à être dans le projet à fond* » [Nestor]

La définition des frontières du « *noyau dur* » est un enjeu de contestation. Le schéma est bien plus *autocentré* que *concentré*. Les perceptions varient en fonction des positionnements dans la lutte qui sont eux-mêmes dépendants de la place dans l'atelier sous Unilever. Les propriétés du « *noyau dur* » sont en grande partie définies par les segmentations dans lesquels se trouvaient le/la travailleur-se. Victor cité un peu plus haut, fait partie des « travailleur-se-s de bureau » du collectif, c'est-à-dire de ceux qui se penchent sur les données produites dans la lutte, que ce soit les analyses économiques ou les détails juridiques du projet de coopérative. Il est investi mais en marge des institutions syndicales – il est adhérent mais n'a jamais pris de fonctions particulières. Son analyse croise celle de Nestor, lui aussi très actifs, lui aussi en marge de l'institution. Ce sont deux opérateurs, sans qualification scolaire, entrés à la fin des années 1990 après des années d'intérim, d'expériences en entreprises et de travaux multiples, et de mouvements de lutte diversifiés dans les formes et les natures[39]. Tous deux, à différents moments de la lutte puis de la reprise (pour Nestor), vont représenter la voix dissonante dans les Assemblées Générales.

39 A titre d'exemple dans leurs engagements respectifs, Victor a pu organiser une section syndicale sans étiquette dans une usine. Nestor pour sa part a été en première ligne d'une grève qui l'a conduit à se faire licencier pour faute grave, avant d'être blanchi, des années plus tard, par le tribunal des prud'hommes.

Pour Nestor, le noyau dur est composé par les travailleur-se-s défendant le projet alternatif puis la coopérative. Il porte à ce titre les principes d'une nouvelle organisation sur laquelle s'appuyer par la suite, qui demande notamment un investissement individuel pour le collectif :

> « [Ce qui nous unit c'est] *le combat, l'idée qu'on a du combat, et le collectif. Parce que même dans la lutte, tu as des degrés d'implication, il y en a qui te disent, « je lutte, mais bon, pas le lundi, pas le mardi, pas le mercredi* […] *». Le groupe qu'on est, on ne se pose pas de question, il y a une action, on y va. Il n'y a pas de chef. Chacun arrive, voilà je fais ça, … C'est un micro-collectif* […]*. Tu as vraiment un esprit de groupe* » [Nestor]

Victor et Nestor représentent une tendance prônant l'horizontalité des rapports, qui traduit ce qu'ils pensent que devrait être l'organisation du collectif. Nestor sera l'un des plus ardents défenseurs de l'égalité des salaires dans la coopérative. L'un comme l'autre défendent une vision non-hiérarchique de l'organisation. Pour Victor, il n'y a nul besoin de structure verticale quand l'activité est faite de sorte que les individus dépendent de la réussite collective. Pour construire cette représentation, il se base sur l'expérience du « *noyau dur* » où, selon lui, les individus se mettent au service des autres et participent, chacun-e avec ses compétences, à la réussite de l'ensemble. Il conditionne cette horizontalité à l'appartenance des individus à « *des valeurs* ». C'est une position qui se rapproche par certains côtés de l'individu libéral. Elle postule parfois que tou-te-s les travailleur-se-s sont égaux-ales, c'est-à-dire extrait-e-s des rapports sociaux. L'éducation est un apprentissage mais pas un outil pour produire une égalité réelle à partir de situations asymétriques. Il faut donc rapprocher ce point de vue de l'analyse de la production de l'individualisme [cf Chapitre 1].

Cette tendance se dissocie de celle représentée par des personnes ayant des responsabilités dans la structure syndicale mais entrées plus récemment dans l'usine que les « *petites mains* ». C'est le cas de Clément, élu CGT, qui fait partie des « travailleur-se-s de bureau » dans la lutte, en compagnie de Victor. Leurs visions sont néanmoins différentes malgré la proximité. Il prend part aux efforts administratifs et œuvre à la compilation d'informations qui pourront servir à la « *structure* ». Pour lui, la durabilité de l'effort de lutte repose sur le travail de quelques personnes seulement, tout comme les responsabilités. C'est cela qui définit le noyau dur selon son point de vue. Il décrit la lutte avec une sorte de tête au mouvement, composée de celles et ceux qui sont motivé-e-s (20 à 30 personnes) et le reste avec une implication différente. Dans son point de vue, les leaders syndicaux – dans le sens large des élu-e-s

impliqué-e-s – sont éduqué-e-s à mener les combats, à prendre les décisions pour les autres et à orienter. A l'inverse, les autres suivent le mouvement. La lutte n'a fait que renforcer cette distinction déjà présente sous Unilever. Au cours d'une discussion, il explique :

> « *Les salariés disent qu'ils sont dans le projet, mais moi j'ai une autre vision. Ils ne sont pas dedans. Ils ne savent pas* » [Clément]

Les travailleur-se-s attaché-e-s aux valeurs syndicales, souvent des élu-e-s, mais cela vaut aussi pour les « *petites mains* », apportent une dimension historique au « *noyau* ». Il est composé de celles et ceux qui se sont toujours battu-e-s pour défendre les valeurs prônées par la CGT. David, élu, remet en cause les personnes qui ont pu critiquer le syndicat et qui sont toujours inscrites dans la lutte :

> « *C'est un peu comme partout. Tu fais un collectif. Au début il y en a toujours qui ne te suivent pas* […], *qu'on voyait un peu aux AG. Ils n'étaient pas exclus. C'était des gens qui étaient jamais avec toi, qui te critiquaient, qui disaient presque, « c'est de la faute au syndicat si la boite a fermé ». Et des gens qui sont encore dans la lutte, qui vont entrer dans la scop, qui disaient ça. Tu vois ?* » [David]

Il remonte le fil de l'histoire sur des événements antérieurs à la lutte. Le passé lui permet d'émettre un avis sur la sincérité de l'engagement, indépendamment de l'implication observée. Il considère que les comportements d'une époque ne peuvent que marginalement évoluer. Là encore, suivant les rapports de pouvoir dans l'atelier, ils sont essentialisés :

> « *Il y a des trucs, des mecs ils la ramènent un peu, que le mec il n'a jamais perdu une heure de grève. Ça te fait un peu mal. Tu vois qu'on avait fait la grève des neuf semaines avant qu'ils annoncent la fermeture. On a eu 1200 euros comme prime de redémarrage pour compenser un peu nos heures, mais ceux qui n'avaient rien perdu, ils ont touché 1200 euros, parce qu'autrement c'est de la discrimination. Nous on avait demandé à ce qu'ils reversent dans une caisse et les gens ils disaient, « allez-vous faire enculer ». Il y en a, à mon avis, ils sont là parce qu'ils sont un peu en fin de carrière, et qu'ils n'avaient pas trop le choix. C'est pour leur intérêt uniquement. Parce que je ne vois pas pourquoi ils n'ont jamais été avec nous et maintenant ils seraient avec nous* […]. *Il y a toujours*

des clans. Il y en a encore. Moi j'ai jamais eu trop de problème. Quand on demandait à venir aux initiatives, on voyait bien qui était volontaire, qui n'était pas volontaire. De toute façon on savait au départ. T'avait des gens qui venaient qu'aux AG […] *pour voir si ça avançait* […]. *Il y avait un gros noyau quand même* » [David]

Si ce n'est pas systématique, il y a une certaine perspective genrée dans les représentations du collectif avec un noyau dur, comme la marque d'une certaine virilité à défendre sa propre position. Dans une Assemblée Générale, une « *petite main* », d'habitude silencieuse, prenait la parole. Elle appelait à calmer les tensions internes et à ne pas juger les comportements de chacun. La salariée expliquait notamment que les situations familiales pouvaient influencer sur la présence et l'absence et qu'il était injuste de juger sans réellement connaître les situations. Elle concluait : « *personne n'est indispensable à la lutte* ». Dans des discussions pendant la seconde occupation avec des femmes de l'usine, l'une d'elles notait qu'elles avaient souvent été là pour calmer les tensions entre les hommes.

Les rapports de pouvoir prolongent leurs effets dans le temps. La fin du régime d'Unilever, n'aboutit pas à l'« égalisation » des situations entre les travailleur-se-s. Les critiques qui vont émerger dans la lutte se raccrochent souvent à des observations passées, contribuant à renouveler l'essentialisation de pratiques sociales. Il faut cependant pondérer ces propos pour ne pas s'arrêter à une analyse en termes de reproduction. Les travailleur-se-s qui évoquent ces représentations expérimentent concrètement des asymétries de participation. Les points de vue se basent sur le présent et non sur ce qu'étaient les relations avant. J'ai évoqué le dévoilement qui s'opère pendant la grève des neuf semaines du printemps 2010. Ils/elles découvrent les autres, rompent avec des préjugés, sont déçu-e-s par certain-e-s et agréablement surpris-e-s par d'autres. Ce qui a trait à la division du travail tend à s'estomper avec l'arrêt du travail. Les segmentations informelles en revanche, demeurent assez marquées, et servent à expliquer les comportements présents.

3.2 La gestion indifférenciée des relations

Les représentations évoquées entrent en concurrence avec la vision développée par les deux leaders, la politique du plus grand nombre et celle du plus petit dénominateur commun. La marque des segmentations de l'atelier est prégnante, mais réactualisée par les expériences de la lutte. Ces représentations se confrontent aux principes inclusifs de l'AG. Dans les développements de la lutte, les deux leaders vont toujours opposer à la vision en « cercles concentriques », la stratégie du plus grand nombre, produisant une tension permanente dans la vie collective.

La commission Hygiène, Sécurité, Environnement [HSE] est montée en juin 2013 pour une première réunion en août 2013. Elle fait partie des commissions mises en place afin de préparer le travail de reprise, une fois la scop établie. A cette époque, il n'y a pas de perspective de fin de conflit immédiate. Les commissions servent à la fois à développer le projet alternatif, et à remobiliser les salarié-e-s. La participation se fait sur la base du volontariat. La commission HSE est prise en charge par Jonas qui s'est formé sur ces questions pendant la lutte. Les autres membres sont essentiellement des femmes, des « *petites mains* » impliquées dans le syndicat, Marie-Claire, Odile élue CGT et membre du CHSCT sous Unilever, Arlette, élue, Paulette, élue, ainsi que, Nelson. Tou-te-s sont opérateur-rice-s.

La commission HSE doit définir les dispositifs régissant l'activité, en période productive ou non productive, et dont la première application serait une production militante d'Août et Septembre 2013 [cf Chapitre 5]. Le débat se déplace rapidement sur la vie collective, la coopérative servant d'espace de projection pour faire émerger les critiques de l'organisation de la lutte. La question des relations internes est primordiale. Se pose immédiatement la problématique de l'autorité. Les membres de la commission s'interrogent sur la portée de leur action si elle ne dispose pas d'une assise pour imposer ses décisions. Cela ne concerne pas une potentielle reprise d'activité, mais la vie collective. Les normes HSE servent de paravent pour exprimer des désaccords sur la politique interne. Odile critique les asymétries de participation dans la lutte et les comportements internes. Elle se plaint notamment des cigarettes fumées à l'intérieur et des mégots laissés dans l'atelier. Elle cible particulièrement

l'attitude des « *jeunes* » qui ne respectent plus les règles élémentaires des usines en prétextant l'absence de production. Elle reproche également un manque de sérieux et de responsabilisation :

> « *Ce n'était pas sur des trucs graves, mais à la fois il y avait des comportements de certaines personnes qui ne me convenaient pas du tout quoi, voilà, beaucoup de laisser-aller, C'est-à-dire par exemple, les boissons, les enfants qui traînaient partout dans l'usine, qui montaient sur les toits... certaines choses que, étant membre du CHSCT, je ne pouvais pas accepter. Moi je suis mère de famille, j'ai des enfants, je suis grand-mère, et dans ma vie de tous les jours, aussi bien que dans ma vie propre que dans l'entreprise, j'estime qu'il faut avoir un respect. Et puis une sécurité et d'autant plus qu'on commençait une lutte contre Unilever et qu'on n'avait pas le droit de faire n'importe quoi et de se permettre qu'il y ait des accidents. Moi c'était surtout dans ce sens-là que j'étais contre eux* [Ernesto et Fidel]. *Après les décisions et tout ça non. Moi c'était surtout l'aspect sécurité, hygiène, comportement* » [Odile]

L'essentiel des travaux lors des deux réunions de la commission HSE est tourné sur la gestion de la vie collective. Les participant-e-s remettent en cause la gestion des deux leaders, auxquels il est notamment reproché le laxisme sur les règles communes, et leur refus « *d'assumer leur responsabilité* », c'est-à-dire, dans les propos des membres de la commission, de trancher dans les règles inclusives de l'AG :

> « *Ils ne vont pas évoluer dans le bon sens. Avant, il y avait l'autorité, le risque de se faire attraper. Là on va être entre potes* » [Nelson]

Il semble évident pour elles/eux que les deux leaders sont dépositaires de l'autorité. Pour résoudre les problèmes de légitimité et de capacité à imposer des règles comportementales, les membres de la commission se retournent vers Ernesto et Fidel. En amont d'une Assemblée Générale, ils/elles prennent à partie les deux permanents, dans une mini-réunion en marge/à l'insu du reste des salarié-e-s. Ils/elles exigent d'eux qu'ils prennent fait et cause pour le travail de la commission et qu'ils les adoubent de leur autorité pour pouvoir imposer des règles de vie commune. Dans cette pré-réunion, deux positions s'affrontent, celle tenue par les membres de la commission qui attendent d'Ernesto et de Fidel qu'ils exercent leur autorité, et celle des deux leaders qui partent du principe qu'ils ne sont pas chefs et pensent que la

question doit être posée en AG et les règles votées. C'est cette deuxième position qui l'emporte. La question de la légitimité de la commission est posée devant l'assemblée qui suit, dans une version adoucie, et avec l'appui léger d'Ernesto, qui enjoint à tout le monde de prendre en compte le travail fait. Le travail de la commission par la suite sera quasi-exclusivement produit par Jonas et demeurera dans l'aspect bureaucratique de l'application des cadres fixés par la loi dans la coopérative, évacuant les questions de vie collective soulevées par les membres.

Les positions tenues dans la commission sont interprétées par les autres salarié-e-s comme des tentatives pour normaliser la vie collective. Elles sont rapidement évacuées par les travailleur-se-s qui, soit ne les estiment pas du tout, soit les considèrent comme intrusives et moralisantes, ce qui était l'appréciation générale des normes de sécurité sous Unilever. Mais ces jugements sur les comportements individuels « *des autres* », ne sont pas seulement du fait des personnes présentes dans la commission. Ils sont similaires à d'autres, produits par de nombreux-ses salarié-e-s. Certain-e-s critiquent les modes de fonctionnement, d'autres l'investissement dans la lutte, d'autres encore la conscience idéologique, etc. Ces prises de positions ne sont pas sans rappeler les segmentations de l'atelier.

La critique des modalités d'exercice du leadership n'est par pour autant une remise en cause de l'existence d'un leadership, ni des deux leaders. Elle reflète une frustration sur la place laissée à chacun-e dans la vie collective. Pour justifier son attitude critique, Odile met en avant son histoire syndicale ; elle est une élue impliquée dans la section CGT de longue date. Elle a fait partie des personnes participant à la reconstruction après le déménagement de Marseille à Gémenos en 1989. Le militantisme syndical est un engagement de conviction :

> « *L'analyse que je fais peut-être ce n'est pas l'analyse de tout le monde* […]. *Je porte une grande valeur avec Ernesto et Fidel* [...]. *J'ai toujours dis, ce que vous faites je ne pourrais pas le faire, je suis en incapacité de faire ce que vous faites. Moi je fais à mon niveau, je fais ce que je peux donner, et puis faut pas oublier que moi je suis entrée en 74 et j'ai toujours été militante, syndiquée. Je conçois très bien que je me suis toujours battue contre une direction, que tous les acquis que j'ai, c'est parce que c'est moi, enfin moi, des personnes comme moi qui ont voulu que certaines choses changent et qui ont acquis certaines choses. Ça c'est une valeur très importante, et que si on est seul, on a rien. Je suis reconnaissante de tout ça, parce que seule, non, ça aurait été ingérable, je*

serais à l'heure actuelle au chômage. Donc c'est mon passé qui dit que c'est la structure qu'on a mené jusqu'à l'heure actuelle qui nous permis d'avancer, d'avoir des échanges et de construire » [Odile]

Elle est aussi une femme et cette expérience genrée de l'usine est une source de mobilisation syndicale. Les années 1970 et 1980 sont marquées par des actions contre le harcèlement au travail. Le syndicat offre un contre-pouvoir en parti féminisé à une direction masculine, dans une usine où la majorité du personnel est composée de femmes. Les caractéristiques de la main d'œuvre, à savoir majoritairement féminine et manuelle, façonnent les pratiques politiques et syndicales, lesquelles sont bouleversées par l'automatisation [cf Chapitre 1].

Les propos d'Odile laissent apparaître un sentiment de déclassement de son activisme passé, c'est-à-dire de non-reconnaissance de sa position historique au sein du syndicat et de son opinion actuelle. Il est difficile de ne pas rapprocher sa position de son statut de « *petite main* » et sa place dans le partage du sensible de l'usine. Il y a aussi dans les revendications d'Odile la conséquence d'une perte de statut avec le début de la lutte qui fait disparaître le rôle spécifique des élu-e-s et la marginalisation au sein d'un effectif où les rapports de force ne sont pas discutés :

« *C'est-à-dire qu'au début on était inclus, mais du moment qu'on parlait trop, qu'il y avait des choses qui nous contrariaient et que ça allait à leur encontre, parce qu'il fallait absolument le nombre. Le nombre je dis bien, le nombre... Donc ce n'était pas des sujets à aborder au moment même quoi. Mais moi ça m'a perturbée* » [Odile]

C'est une critique du principe inclusif général qui, pour fédérer le plus grand nombre, se limite au plus petit dénominateur commun. Le report de la critique sur les deux leaders traduit l'ambiguïté de l'organisation collective. Il ne s'agit pas d'une remise en cause de leur position, mais d'une tension qui nait de la tentative de lier dans l'organisation deux segments différents : le syndicat et l'atelier.

La critique de l'organisation collective ne peut être réduite à une tentative de contrôle des autres salarié-e-s. Elle pose une question fondamentale sur l'organisation de la lutte. Si l'AG, au nom du principe stratégique du plus grand nombre regroupe des personnes aux intérêts divers, dont certains sont individuels, qui définit alors les « valeurs » du « *collectif des*

salariés » affichées publiquement, ses principes éthiques, sociaux, environnementaux et politiques ? Le « *collectif des salariés* » répond-il à des valeurs ou est-il simplement le nombre ? Dans le premier cas, il englobe toute l'organisation et se présente publiquement comme la lutte pour le maintien de l'emploi, le développement d'une coopérative, etc. Dans le second, il est restreint à l'AG, réduite à une portion congrue de l'organisation.

3.3 La validation des décisions

Dans les AG, aucune règle interne ne prend en compte les asymétries entre les individus. Chaque salarié-e est considéré-e comme égal-e aux autres. Cela ne tient donc pas compte des rapports de domination comme des expériences de la lutte. Quiconque a refusé de s'accorder avec la multinationale est en droit de participer indépendamment de ses convictions. Dans les premiers temps, peu de salarié-e-s ont des convictions bien établies quant à un projet alternatif [cf Chapitre 5]. Ce fonctionnement est dicté par la perspective des deux leaders. L'ethnographie du processus de décision dans l'AG, montre que le point de vue qui préside à l'organisation générale de la lutte, impliquant la politique du plus grand nombre, peut également être analysé sous la forme d'un « *noyau dur* » et de cercles concentriques.

Si les leaders assurent partager les informations avec les salarié-e-s, ils assument dans le même temps et de manière contradictoire ne pas pouvoir tout partager. La stratégie prend une part importante dans l'organisation :

> « *Et puis il y a des choses que tu peux te dire en petit collectif, que tu peux pas dire devant tout le collectif. Il y a des choses que tu ne peux pas dire. Donc on a trouvé que ce n'était pas efficace le travail comme ça, donc on a réduit la structure. Et on nous a reproché, de ne pas tenir au courant. Ça, ça a été aussi pénible. Nous, on a essayé de faire ça pour être le plus efficace possible. Après tu as des reproches comme ça qui sont justifiés, que tu peux comprendre mais que tu te dois de faire ça et pas autrement parce que sinon tu n'avances pas* » [Fidel]

L'existence de « secrets » est plus ou moins bien accueillie par les salarié-e-s. La plupart accepte ce qui est présenté comme un impératif de cloisonnement au vu des négociations et des enjeux qui les entourent. Ce fonctionnement tient sur la confiance accordée à Ernesto et Fidel. L'organisation délimite ainsi les champs d'intervention de l'Assemblée Générale. Le bureau analyse les données, les compile, tire des options stratégiques, lesquelles sont soumises au débat et au vote.

La pertinence stratégique du secret n'est pas l'enjeu de l'analyse mais ce qu'il produit au sein du collectif l'est. Le secret qui entoure les choix proposés par la « *structure* » a des conséquences sur la tenue des discussions. L'AG ne donne pas souvent lieu à de longs débats. Les deux permanents arrivent dans la pièce où attendent les autres salarié-e-s et s'installent face à elles/eux, généralement accompagnés par des salarié-e-s en charge de l'administration de la lutte – souvent Élodie, comptable informelle du collectif. Ils présentent alors la situation et une stratégie qui leur semble adaptée, en prenant le temps de détailler les déterminants de l'analyse et les raisons de l'orientation. Plus qu'un pur rôle informatif, les discours visent principalement à convaincre les salarié-e-s du bien-fondé de la stratégie. La complexité des négociations et du jeu politique qui se joue renforce l'idée que les données échappent à la compréhension des travailleur-se-s.

L'absence de maîtrise par les salarié-e-s des détails du dossier, à l'exception de quelques un-e-s, a raison des discussions. De fait, personne n'est en mesure de contester ou d'amender les stratégies proposées. Les questions visent avant tout à avoir un éclairage, mais pas à en remettre en cause les fondements. Les critiques, si elles émergent n'apparaissent pas « à la hauteur » des négociations puisque produites en dehors d'une compréhension historique et détaillée de la situation des négociations :

> « *Pour moi c'était organisé mais de plus haut. On ne peut pas décider pour toi et le sentiment que tu avais c'est qu'on te présente les choses, mais on te présente les trucs où c'est qu'il y a qu'un choix à faire* […]. *Et tu valides* […]. *Une AG pas de choix mais de validation* » [Nelson]

Nelson deviendra une personne très critique de la politique interne du collectif. Il témoigne à une époque où il porte un regard sévère sur l'organisation de la lutte et sur la participation des travailleur-se-s. Il n'est pas isolé dans cette analyse, relativement partagée parmi les salarié-e-s, bien que rarement avec autant de virulence, voir sans critique. Lors d'une AG en 2014, un

autre salarié décrit avec le terme précis de « *validation* », le processus de prise de décision. Son propos n'est alors pas formulé comme un reproche mais simplement comme une constatation. Le terme « validation » apporte une connotation très péjorative à l'organisation, comparativement à l'objectif annoncé pour la coopérative de démocratisation dans les prises de décisions.

Le fonctionnement collectif s'appuie sur les pratiques syndicales déjà existantes avant la fermeture, et sur la confiance donnée aux deux permanents. A de nombreuses reprises, je peux noter des propos signifiant que devant la complexité du dossier, une telle personne s'en remettait aux estimations de la « *structure* » : « si vous pensez que c'est le bon choix, on vous fait confiance », disent-ils/elles approximativement. Le débat et le vote ne sont alors pas des instances d'élaboration et de confrontation des idées, mais principalement le lieu et le temps du renouvellement de la légitimité de l'organisation. La validation des lignes générales du syndicat vient de l'adhésion des salarié-e-s dans un premiers temps, puis de l'absence de défection dans la lutte :

> « *Si on avait été tout seul à le porter, si le syndicat avait été tout seul à le porter. Ça n'aurait pas marché 600 jours. Les salariés dès le départ ils ont compris ça* » [Ernesto]

> « *Le meilleur soutien c'est quand les salariés sont avec toi. Ça c'est le meilleur soutien* […]. *Ça t'encourage. Ça te dis, tu n'es pas en décalage, t'es pas en décalage. Tu es dans le vrai* » [Fidel]

Les deux leaders sont investis par le soutien des salarié-e-s. Il reste que ce soutien est aussi forcé par l'existence du secret. Si cela permet de garder un degré de confidentialité, rien ne permet de définir l'étendue du non-dit. Dès lors, de manière involontaire, toute orientation peut être perçue comme justifiée au nom de ces « choses » qui ne peuvent pas être dites, mais dont il est impossible de mesurer la portée. De fait, personne au cours de la lutte ne sera en mesure de produire une contre-analyse pertinente et/ou étayée à la hauteur de celle de la « *structure* », à la fois par le manque de données, par le manque de ressources et par la complexité des processus. Dans ce jeu c'est encore une fois la confiance dans les deux permanents qui soutient le fonctionnement.

L'organisation générale de la lutte se fait selon un « *noyau dur* » et des cercles concentriques. Ce que réfute activement Ernesto par exemple. Il est particulièrement réfractaire à l'idée de l'existence d'un « *noyau dur* » qu'il estime composé par les seuls personnes qui le définissent. Pour lui, à part quelques-un-e-s, peut être une dizaine de personnes invisibles depuis les premiers jours, tou-te-s comptent autant que les autres dans la lutte :

> « *Qui suis-je pour juger ? Quelqu'un qui est là aux cartes à jouer en permanence, est-il dans le noyau dur ? Certains ne sont là qu'assis dans l'herbe et on les critique, mais si personne ne vient à cette heure, est ce que l'on serait encore là ? Et est-ce que les musiciens ne nous aident pas ? Ça popularise le mouvement* »[40].

Ernesto refuse de trancher entre qui est dedans et qui ne l'est pas : tout le monde participe, chacun-e à sa manière. Il ne veut ni glorifier les un-e-s, ni attaquer les autres. Conformément à la stratégie du nombre, il considère que tout le monde est nécessaire à la lutte. Pour autant, Ernesto comme Fidel ont pu à d'autres moments évoquer cette même structure de représentation :

> *« Dans toute les luttes, dans tout ce que tu fais dans ta vie, tu le fais avec les plus conscients. Et c'est ce noyau là qu'il faut que tu entretiennes parce que c'est avec ceux-là que tu vas avancer. Les autres c'est les satellites. Un coup ils viennent, un coup ils repartent, mais c'est avec le noyau dur qu'il faut que tu avances* » [Fidel]

Les deux leaders s'appuient sur les salarié-e-s les plus présent-e-s au quotidien pour l'aspect fonctionnel de la lutte. Celles et ceux présent-e-s sur place sont la main d'œuvre de la lutte. Ils/elles participent à l'administration, aux initiatives extérieures, à l'entretien des machines et du site, etc. Les salarié-e-s impliqué-e-s « produisent » la lutte dans un sens proche de celui de la production des ateliers. Les autres font le nombre.

Ce point de vue se construit sur l'expérience de la lutte au niveau de la « *structure* », c'est-à-dire au niveau de l'organisation générale, éloigné donc du quotidien des travailleur-se-s. Un épisode met particulièrement en évidence cet écart. Passé l'été 2012, l'usine est d'une certaine manière devenue la propriété des salarié-e-s [cf Chapitre 5]. Les leaders investissent le bâtiment administratif et prennent place dans un bureau situé à l'étage, au-dessus de la cantine, à l'écart des points de passage. Quelques mois plus tard, dans une période de forte

40 Extrait de notes du 19 août 2013

tension interne, ils prennent l'initiative de changer de nouveau de place pour être plus facilement accessibles et visibles par les salarié-e-s. Ils s'installent dans un bureau entouré de baies vitrées, mitoyen du réfectoire, lieu de grand passage. De cette manière, ils se rapprochent des travailleur-se-s et d'un quotidien qu'ils expérimentent de manière différente, pris dans l'emploi du temps de la gestion de la lutte qui les maintient souvent à l'écart des temps partagés.

Le processus de prise de décision dans l'AG montre que la représentation syndicale n'est pas extraite des contextes de l'atelier dans laquelle elle se fonde. A la différence des autres cependant, elle analyse les relations entre les salarié-e-s à partir de son autonomie relative vis-à-vis de l'atelier et de la direction. Les deux leaders sont distants des tensions entre travailleur-se-s. La production d'un écart entre l'AG et la structure va maintenir cet éloignement, ce qui joue un rôle important dans leur capacité à tenir une position fédérative. La conséquence de ce fonctionnement est que la capacité de résilience aux dissensions internes tient principalement à la capacité des deux leaders à prendre sur eux la totalité des contradictions, telle qu'évoqué dans l'analyse du leadership syndical.

3.4 Quel « collectif des salariés » ?

La légitimité des leaders et de la « *structure* » est continuellement renouvelée dans la lutte. Les victoires juridiques, autant que les conquêtes matérielles sont des éléments essentiels dans la production de la confiance, tout comme l'élaboration progressive du « *plan alternatif* » dont la crédibilité s'accroît progressivement aux yeux des travailleur-se-s. C'est une problématique importante en sachant que les représentations concurrentes entre la « *structure* » et le « *collectif des salariés* », ne situent pas la légitimités au même endroit. En abordant le traitement des asymétries de participation, j'essaie de montrer que le dépassement de la tension tient principalement à la personnalité des deux leaders.

En mai 2012, une AG est tenue au milieu des lignes de production, dans le contexte de la seconde occupation. Les salarié-e-s et les soutiens surveillent l'usine nuit et jour. Seuls les syndiqué-e-s CGT sont accepté-e-s de l'extérieur. Il y a exactement 37 salarié-e-s présent-e-s à l'AG. Dix à quinze autres ont été « *mis au repos* » de force. Certain-e-s tournaient dans l'usine depuis le début de l'occupation et ne sont toujours par rentré-e-s chez elles/eux, ou juste quelques heures. Des chambres avaient été aménagées dans diverses pièces de l'atelier. La tribune est composée des deux leaders Ernesto et Fidel, d'un représentant de l'UD et d'un de l'UL. La CGT est omniprésente ; elle mobilise ses forces vives de la région et de la France entière pour occuper le site.

L'AG commence par une remontrance venue de Fidel, l'un des deux leaders. Il rappelle que des personnes viennent soutenir l'occupation en prenant sur leur temps libre et qu'il n'est pas concevable qu'elles soient en charge de la surveillance de l'usine. Les salarié-e-s « *doivent* » rester les « *moteurs de la lutte* » et mettre les vies personnelles entre parenthèses pendant quelques temps. Ernesto, le deuxième leader renchérit :

> « *On est des exemples pour le combat. Notre cas peut donner des idées pour d'autres* »[41].

Ce jour-là pourtant, l'appel à mobilisation de la part des deux permanents soulève un flot de critiques. La seconde occupation est à un tournant de la lutte. Dans cette période de très forte tension où les salarié-e-s ont le sentiment d'y jouer le combat, et une partie de leur vie, les absences sont plus remarquées qu'à l'habitude. L'enfermement nuit et jour dans l'usine fait compter celles et ceux qui n'y sont pas vu-e-s. Des remarques sortent :

> « *Il y a des gens qui n'en n'ont rien à foutre. On est plusieurs à la penser* »

Une autre salariée relève que les objectifs des personnes engagées dans la lutte sont différents :

> « *Il y en a qui ne viennent pas, parce qu'ils veulent des tunes. Une dizaine* ».

D'autres mentionnent le fait qu'un certain nombre n'est présent que dans les moments festifs ou lors des AG. Dans les périodes difficiles en revanche, les effectifs sont réduits :

41 L'ensemble des citations sur l'AG sont extraites de mes notes de terrain.

« *Je préfère une fois quand c'est risqué que cinq cent fois pour l'apéro* »

A la réponse de Fidel, le leader, pour qui les présent-e-s doivent continuer à faire le travail auprès des absent-e-s pour les inciter à venir, d'autres salarié-e-s évoquent cet effort mainte fois répété :

« *Mais tu ne crois pas qu'on les a déjà assez prévenus* […]. *Le jour où ils reviennent, je me tais, mais quand ça repart, qu'ils ne viennent pas nous dire « on a gagné ». Là ça va barder* »

Les deux leaders cherchent à fédérer. Ernesto insiste sur le nombre de salarié-e-s mobilisé-e-s, sur le fait que malgré l'intensité et la durée de la lutte ils/elles restent nombreux-ses. Il rappelle l'engagement des salarié-e-s signé individuellement le 31 août 2011]. Le document est un papier A4 par lequels les travailleur-se-s actent leur volonté à « *continuer le combat pour la solution alternative* ». Plus de 100 signatures avaient été récoltées. Lors de la seconde occupation, ils/elles sont encore plus de 80 personnes dans la lutte. Ernesto tient à rappeler ces données et le caractère exceptionnel de cette persévérance. Il estime nécessaire de ne pas accabler les absent-e-s sous peine de les éloigner définitivement du combat.

De son côté, Ibrahim insiste sur le symbolisme de la lutte. Syndicaliste, élu et militant dans la CGT, il qualifie régulièrement la lutte d' « *exemplaire* » dans ses discours publics. Il rappelle que les extérieur-e-s admirent le combat mené depuis plus de 600 jours maintenant, et conclut sur l'histoire à raconter aux enfants pour ce qu'ils/elles ont réussi à faire. Il ajoute qu'ils/elles « *luttent dans le confort* » parce qu'ils/elles sont toujours payé-e-s. C'est une situation peu commune qui d'après lui, les oblige à plus de rigueur. Le représentant de l'UD revient sur ces mêmes points. Il évoque le *Che* présent sur les T-Shirts des salarié-e-s et peint sur les murs de l'usine :

« *Le Che, il se sacrifie mais il demande aussi à ses hommes de se sacrifier* »

Il insiste finalement sur la justice interne. Il émet l'idée que les salarié-e-s feront elles/eux-mêmes le tri quand il s'agira de lancer la coopérative. Il met en cause le laxisme des absent-e-s qui ne sera pas oublié : il y aura des « *juges de paix* » qui seront les présent-e-s et qui décideront de qui sera embauché-e ou non. Mais pour le représentant syndical, la lutte exige l'unité et que le collectif se présente uni publiquement.

L'AG solde le conflit lorsque les leaders décident de changer de sujet. Les discussions enchaînent sur les avancées des négociations et la construction du projet, ainsi que sur l'organisation de l'occupation. Deux salarié-e-s organisent le planning avec l'appui de l'UL pour composer avec les forces en présence, optimiser les roulements et minimiser les fatigues. Ce jour-là, à la sortie de l'atelier, des salarié-e-s évoquent leur soulagement d'avoir pu aborder ce sujet. L'un d'entre eux/elles estime alors que la discussion apportera plus d'équité entre les travailleur-se-s.

La question de l'implication est une problématique qui anime le « collectif » tout au long de la lutte, puis dans la coopérative. La trame de fond du débat est la question du rapport individu/collectif. Il y a une tension dans la construction collective liée à la concurrence entre deux points de vue : le point de vue syndical et celui issu de l'atelier. Pour le premier, il y a à l'origine de l'engagement dans le collectif, un choix individuel :

> « *Après c'est un choix individuel. Le mec il adhère au syndicat, il n'est pas lié. Il y a une décision à prendre* » [Ernesto]

L'adhésion est avant tout une démarche vers le syndicat. Celui-ci préexiste à ses composantes, du fait de son histoire, de sa durée, mais également, je l'ai déjà évoqué, de la « vérité de classe » dont il se tient pour dépositaire. Il n'y a pas une négation de l'individu puisque le fondement de l'engagement est un acte qui ne dépend que de chacun et de sa situation :

> « *Le collectif c'est un ensemble d'individuels. Le « collectif des salariés », c'est chacun individuellement il a des situations différentes, alors même s'il y a des situations collectives qui sont partagées complètement, mais un collectif c'est rempli de plusieurs individus. Par contre, nous ce qu'on a toujours défendu c'est qu'on ne fait jamais passer,*

pas le nôtre c'est certain, mais y compris celui d'un individu, on ne fait jamais passer l'intérêt individuel avant l'intérêt collectif. C'est d'abord l'intérêt collectif qui est prioritaire » [Ernesto]

L'engagement signifie en revanche par la suite de se plier aux directions choisies collectivement. Lors d'une conversation avec Fidel, celui-ci exprimait un point de vue sur la démocratie s'apparentant à la dictature de la majorité ; dans sa conception, le choix majoritaire doit s'appliquer à la totalité et les personnes en désaccord doivent partir ou se plier. C'est une conception du rapport au collectif qui se retrouve dans les pratiques syndicales chez Unilever, servant principalement à contrer l'individualisation. L'action collective est menée pour l'ensemble du personnel :

« Même quand dans l'entreprise on a défendu un individu, on le défend dans le cadre collectif. c'est-à-dire il y a un sujet à défendre, on le fait toujours dans l'aspect collectif des choses […]. *Après on a eu à gérer des cas individuels mais qui avaient un impact collectif. Dans ces cas, tu défends la personne mais dans le cadre collectif. Par exemple on a eu un exemple qui n'était pas syndiqué en plus. Quelqu'un qu'ils avaient trouvé en train de boire de l'alcool dans l'entreprise qui est interdite donc mesure de licenciement. Donc on est allé défendre le cas pour pas qu'il soit licencié en dénonçant les pratiques qui se faisaient dans l'entreprise où on fermait les yeux, on laissait faire entre groupe de copains, avec des chefs, des cadres avec leurs copains qui faisaient ça. On ne peut pas avoir une ligne de conduite où on interdit l'alcool à tout le monde et puis dans des groupes de le faire. Donc on prenait cet argument là pour minimiser l'impact de la sanction et on a réussi à les sauver du licenciement. C'est un peu comme ça que l'on fonctionnait. Il y a des cas qui sont compliqués* » [Fidel]

Dans la position défendue par les deux leaders, les salarié-e-s rejoignent les propositions syndicales. Je l'ai déjà évoqué, il y a la notion d'une distance parcourue. L'action de la franchir légitime l'option défendue par la structure. Ernesto ou Fidel le rappelleront à intervalles réguliers, la stratégie qu'ils défendent a été validée. Dès lors elle est le principe directeur et unique de la lutte. Lorsque certains salarié-e-s proposeront de travailler sur une reprise de l'activité sans attendre la fin des négociations avec la multinationale, *au cas où* celles-ci n'aboutiraient pas, cela sera interprété comme la construction d'une stratégie

différente, non validée par l'AG, et surtout présentant le risque de menacer l'unité collective dont dépend la stratégie défendue. Le représentant de la FNAF est catégorique sur ce point : « *si le collectif en interne commence à penser différemment, il nous déstabilise* »[42], exprime-t-il dans une AG, appelant à garder les dissensions à l'intérieur du collectif.

La « *structure* » semble envisager le collectif comme un nombre qui donne une caution générale pour les négociations ; il légitime les orientations choisies, qui ne sont pas exprimés publiquement sous la forme d'une revendication politique, mais comme la défense de l'emploi, mot d'ordre assez répandu dans l'espace public à partir de la campagne présidentielle de 2012. Le collectif fait le nombre, ce que la règle d'inclusion favorise. Si bien que dans le collectif qui est mis en avant publiquement, qui revendique des valeurs et des modes d'organisation, se trouvent des individus dont les motifs et considérations diffèrent plus ou moins radicalement. En conséquence, certain-e-s travailleur-se-s en viennent à refuser de faire des actions à l'extérieur pour parler du combat afin de ne « *pas mentir sur la réalité de la lutte* ». Ils/elles pointent du doigt l'écart entre ce qui est vu par les soutiens, une sorte de combat symbolique de la solidarité ouvrière, avec les tensions internes, les asymétries de participation, ou encore les objectifs et intérêts flous prêtés à certains.

Cela ne signifie pas pour autant que la « *structure* » ne s'appuie pas sur les travailleur-se-s. Les deux leaders comptent essentiellement sur les personnes les plus présentes pour exécuter les tâches de la lutte au profit de la totalité. La culture syndicale de l'entreprise se construit sur le don désintéressé de la part des élu-e-s et de l'ensemble des syndiqué-e-s. Cela produit un écart entre un discours public prétendant l'égale implication de tou-te-s et d'une réalité beaucoup plus différenciée :

> « *Et ça, il y en a qui ne comprennent pas. Ils ne font pas la part des choses. Il y en a qui marronnent parce qu'eux sont toujours là, et ça peut se comprendre, et il y en a d'autres qui ne sont jamais là, ou qu'ils voient de temps en temps. Et ça les fait chier. Mais nous aussi ça nous fait chier. Mais bon, plus on est, au mieux c'est. Mais le problème c'est que tu dois faire avec les plus conscients et avec ceux qui sont là* » [Fidel]

42 Note du 13 novembre 2013

Dans cette perspective, le sujet de la lutte doit demeurer caché. Il ne s'agit pas pour les deux leaders d'envisager les travailleur-se-s comme passif-ve-s. Mais l'expression de la « *conscience* » pour reprendre les termes de Fidel, s'exprime dans la stratégie collective et non à un niveau individuel.

L'écart des expériences entre les deux leaders et les autres salarié-e-s est refondé. D'un côté, les travailleur-se-s sont aux prises quotidiennement les uns avec les autres, pour les bons moments comme pour les plus difficiles. Ils/elles expérimentent la vie collective et les difficultés qui vont avec. De l'autre côté, ces derniers expérimentent la lutte et le collectif du point de vue de la « *structure* ». Ils sont distants des effets dans la durée des rapports de pouvoir de l'atelier, mais cette distance est également un effet des segmentations dans l'usine. Leur position leur permet de maintenir la stratégie du nombre. Par-là, ils subsument l'ensemble des rapports internes aux collectifs sous la nécessité stratégique de composer deux blocs, celui des salarié-e-s nombreux-ses et uni-e-s et celui de la direction. Il y a un réel écart entre les deux espaces d'expérience, qui refonde dans le nouveau contexte la distance syndicat/atelier, en distance « *structure* »/reste des salarié-e-s :

> « *Après je peux comprendre aussi que Fidel et Ernesto, ils avaient la tête sur le juridique, sur la lutte, sur machin. Tout ce qu'on a vécu, eux ils ne l'ont pas vécu de la même manière* » [Nelson]

> « *Quand je dis « ils », c'est nos délégués et je dis « ils » parce que… ben c'est eux qui vont avoir en premier lieu les trucs en main et après ils vont le... On pourrait dire « on est prêt », c'est vrai qu'on pourrait dire « on est prêt » mais par respect à nos délégués on dit « ils » parce que c'est vrai que c'est eux qui font le plus gros du travail* » [Nestor]

L'organisation du collectif n'échappe pas à la problématique du point de vue déjà abordée dans l'analyse [cf Chapitre 1 et 2]. Elle se fait à partir de la position syndicale et néglige la distance entre les deux segments et l'importance des rapports de pouvoir dans l'atelier dans la constitution même du sujet de la lutte.

Cette position finit par entrer en contradiction avec les expériences segmentées de la lutte. L'organisation qui est mise en place se construit sur les déterminations individuelles et collectives des travailleur-se-s à la sortie de la grève des neuf semaines, lesquels, je l'ai montré, sont produites par les expériences de l'atelier. La mobilisation agit comme un espace et un temps de dévoilement pour les travailleur-se-s. Or la stratégie du plus grand nombre en vient à réduire à néant les espaces de discussion sur le sujet au profit de la dimension stratégique :

> *« Ce que je reproche aussi un peu c'est que certaines personnes ont parlé* [à l'Assemblée Générale] *et c'est des personnes autres que Fralib. C'est des personnes CGT tout ça. Ils ont leur opinion, et en sachant que leur opinion à eux, c'est venu de leur rôle dans la CGT. C'est mis tout le temps, positivement, c'est leur conviction, c'est normal. Donc il venait tout le temps dans le droit, voilà c'est la CGT, si elle fait si... Bon c'est la CGT mais c'est la politique : nous on a fait ça, nous on a fait ci. Moi ce que je reproche, c'est qu'il n'y a pas eu assez de débat entre nous parce que ces personnes-là peuvent orienter d'autres personnes* […] » [Robert]

Ces propos sont issus d'un entretien suivant une AG fin 2013, durant laquelle Robert exprime son besoin matériel de travailler, et son intention de quitter la lutte devant la stagnation du conflit et l'absence de perspective d'une reprise d'activité immédiate. Cette remarque fait grand bruit et va limiter (avec d'autres facteurs du même type) le seuil d'attente de la « *structure* » dans les négociations avec la multinationale pour conclure le plus rapidement possible. Elle intervient à un moment donné où les conditions matérielles de la lutte deviennent de plus en plus précaires ; la perte des salaires et la fin des droits au chômage menacent les travailleur-se-s du risque de se trouver sans aucune ressource. Dans son témoignage, Robert regrette l'absence d'espaces de discussion. Un peu plus loin, il évoque une envie d'assumer ses responsabilités :

> « *Ouais il faut rester dans la lutte, il faut rester dans la Scop, il ne faut pas aller voir Unilever. Un moment, on est des adultes, il faut prendre nos responsabilités. Moi par moment, j'ai l'impression que les gens c'est des… ,* [...]. *Moi j'ai dit voilà, un moment il faut que je prenne ma responsabilité, faut que je dise, « voilà est ce que je vais continuer ? Est-ce que je peux ? Est-ce que j'ai la possibilité de voir ailleurs s'il y a du boulot ?». Il y a un truc à faire. Moi je veux prendre ma responsabilité, mais si ce que*

j'ai pris moi à la fin n'est pas bon, je ne m'en prendrais qu'à moi, c'est moi qui ai pris cette solution-là, que ce soit que je quitte la Scop, et que je ne sois plus à la Scop, ou que je les suive à la Scop. C'est pas Ernesto ou Fidel qui m'ont dit faut faire ça. J'ai pris ma décision à un moment, j'ai pris la décision j'ai dit, « voilà, la Scop on va la faire à 100% mais si ça rate je n'irai pas voir Ernesto ». Tu vois ce que je veux dire. C'est que j'ai pris ma responsabilité. Par contre [...], *j'ai toujours dit, si un jour je pars de la Scop, si je trouve du boulot ailleurs, je partirai. Et par contre si je m'aperçois que j'ai fait une erreur, je ne reviendrai pas là* » [Robert]

Robert se sent limité dans ses mouvements vis-à-vis du collectif. Lors de l'AG, il exprime son intention de quitter la lutte mais sans nuire au collectif. Le départ d'un individu est systématiquement un affaiblissement de la stratégie du plus grand nombre. La multinationale appuiera sur ce point en multipliant les sollicitations auprès des individus. Il y a donc une forme de piège entre le besoin de s'exprimer individuellement dans le collectif, et la nécessité de paraître soudés face à la lutte. Une tension qui se remarque également dans les propos de Manuel :

« *Après quand j'y suis allé, je vais leur dire « non »* […]. *Au moins leur dire en face parce que eux à chaque fois ils croyaient que Fidel et Ernesto ils parlaient pour nous. Au moins là ça va leur prouver que chaque salarié va dire non devant eux. Il y aura pas Fidel et Ernesto pour dire ce qu'on va dire. On va être seul avec eux, dans la salle* » [Manuel]

Manuel évoque un épisode du printemps 2013 très marquant lors duquel chaque travailleur-se doit s'exprimer individuellement, en face à face avec le Directeur des Ressources Humaines [DRH] d'Unilever France, et en présence d'un juge prud'homal, sur une proposition de la multinationale pour solder le conflit. La fierté qu'il retirera de son refus, individuellement porté, à la proposition des 90 000 euros de compensation, se retrouve dans de nombreux témoignages.

A la base des représentations du rapport individuel/collectif chez beaucoup de travailleur-se-s de l'atelier, se trouve également un engagement personnel, intime, inscrit dans l'expérience sensible de la grève des neuf semaines et du choc de la fermeture :

> « *Au départ on est 182 salariés. Chacun a fait le choix de se positionner. Les gens qui sont partis, moi j'en rien à faire honnêtement. Je m'en fous totalement, ils ont pris leur choix, je n'ai rien à dire sur ça. Les gens qui sont restés, j'estime que... tu dois prendre tes responsabilités et tu as un engagement. Pas un engagement écrit, un engagement de toi même qui vient de ton.. à l'intérieur de toi quoi* » [Odile]

Cet engagement initial est compris par Odile comme une prise de responsabilité. Les salarié-e-s sont investi-e-s dans la collectif et par le collectif. L'un des maîtres mots durant toute la durée de la lutte sera « assumer ses responsabilités », exprimant l'affirmation d'un sujet, parfois synonyme de « citoyen » à l'extérieur de l'usine, et d'« adulte » à l'intérieur. Dans les deux cas, il s'agit d'un passage de la passivité à l'action.

Entre les deux conceptions du rapport de l'individu au collectif, la place du sujet diffère et avec elle, celle du « *collectif des salariés* ». Les avis sur cette question divergent en fonction des espaces à partir desquels ils sont exprimés. J'ai beaucoup insisté jusqu'à présent sur le rôle du syndicat dans la construction du collectif, et notamment d'Ernesto et Fidel, les deux leaders. Ce n'est pas trahir le mouvement que de mettre en exergue l'influence de deux personnalités dans une lutte où les salarié-e-s se défendent de ne faire que « *suivre* » comme le sous-entendait la direction et où les deux permanents refusent, « *sans être naïfs* », d'être positionnés à la « *tête du mouvement* ». L'influence des deux leaders sur la lutte est reconnue de tou-te-s en interne :

> « *C'est pas qu'on est des moutons, mais franchement quand tu les écoutes* [Ernesto et Fidel] *et que tu vois ce qu'ils font, tu ne peux pas rester comme cela sans rien faire, ce n'est pas possible* » [Bertrand]

Mais faire ressortir deux noms présente certains risques dans l'analyse, dont celui d'individualiser des pratiques et des luttes, chercher des liens de causalité, etc. C'est aussi le risque de renforcer par le discours scientifique, le poids de deux individus qui sont pris dans un ensemble de relations sociales, de discours et de contextes complexes. C'est encore celui de donner raison aux conclusions de la multinationale qui toute la lutte durant, cherche à individualiser les décisions, une méthode classique de disqualification du discours syndical [Amossé et Denis, 2014 ; Depoorter et Frigul, 2014].

C’est négliger le point de départ d’un conflit qui se construit dans l’ensemble des segmentations de l’atelier, les conditions matérielles dans lesquelles les salarié-e-s évoluent, les ressources individuelles et collectives, l’historicité des catégories, la confiance très rarement ébréchée dans les deux leaders, l’impact des travailleur-se-s sur leur propre lutte, etc. C’est aussi négliger tout l’appareil institutionnel qui fait des représentant-e-s syndicaux-ales les interlocuteur-rice-s uniques, volontaires ou forcé-e-s, des directions, des administrations, des politiques, ou des médias. Durant la lutte, ce sont eux qui sont interrogés en premier et eux qui sont sollicités pour « analyser », quand les autres ne peuvent que « témoigner », si possible misérablement.

Il ne faut pas occulter dans l’analyse qu’une grande partie du combat mené par les travailleur-se-s en lutte vise à faire la démonstration de l’inverse, à savoir qu’ils/elles sont en mesure de prendre des décisions fortes et engagées :

> « *Tu le vois ce n’est pas un combat syndical, c'est un combat de père de famille, de mère de famille, c'est un combat d'ouvrier, qui est soutenu par une structure syndicale et ben... ce n’est pas du militantisme que l'on fait, c'est qu'on veut sauver nos emplois. Et pour ça, on est aidé par la CGT... c'est notre syndicat ici... mais c'est sur le plan syndical. C'est la bataille des salariés qui ont dit maintenant ça suffit, c'est à nous de prendre notre destin en main* » [Nestor]

Nestor, opérateur syndiqué, exprime ainsi la relation ambiguë entre le syndicat et la lutte, qui est celle entre le « *collectif des salariés* » et la « *structure* ». Si la définition elle-même peut être contestée par d’autres salarié-e-s, elle mentionne le point important d’une analyse en termes d’« *agency* » : la capacité des individus à se constituer en sujets pour exprimer un point de vue spécifique.

CHAPITRE 5 :

La construction de la coopérative

1 Introduction : la production du *commun*

A l'annonce de la fermeture, la coopérative est étrangère aux travailleur-se-s que ce soit dans ses fondements philosophiques, son histoire et sa tradition ouvrière ou dans ses aspects administratifs et formels. L'anecdote racontée par les travailleur-se-s de Fralib est que l'idée leur a été soufflée par un membre de la direction. Si elle est rapidement reprise à leur compte par les leaders et la « *structure* » – sans pour autant être affichée officiellement – il faut plus de temps à une grande partie des salarié-e-s pour s'approprier le principe, ce qui veut dire ici simplement « y croire » : croire à la fois dans la possibilité de réaliser cette utopie autant que croire dans leur capacité à obtenir quelque chose de la multinationale. En septembre 2010, peu de salarié-e-s trouvent crédible l'idée de prendre possession des bâtiments et des machines. Le cheminement de la pensée vers la coopérative se fait suivant les étapes successives de la lutte, les périodes d'attentes qui passent pour des reculs, et les périodes d'avancées majeures qui laissent croire à une issue rapide du conflit.

Il me semble important de souligner l'idée du *possible* régulièrement évoquée dans les luttes menant à la récupération d'une usine par ses salairié-e-s. Monique Piton [2015], ouvrière dans l'usine LIP à Besançon, en fait le titre de son récit de lutte : « *C'est possible !* » traduit un chemin parcouru qui n'était pas envisageable au moment de la fermeture. Le *possible* renvoie à l'acteur et aux multiples choix qu'il perçoit devant lui, aux capacités d'agir dont j'ai montré les asymétries [cf Chapitres 1 et 2]. Les leaders peuvent affirmer que les machines appartiennent aux travailleur-se-s, pour ces dernier-ère-s, il n'en est rien. J'étudie ici le processus qui mène les salarié-e-s à dire à leur tour « *c'est possible !* ». Certaines étapes de la lutte sont décisives et élargissent soudainement le champ des possibles comme la deuxième occupation. Mais le cheminement des pensées ne se fait pas selon une succession d'événements. C'est un processus qui s'ancre dans le quotidien et les habitudes.

L'appropriation progressive des bâtiments et des machines par les travailleur-se-s est l'objet d'une première partie. Devant le refus de la multinationale d'envisager une négociation avec le « *collectif des salariés* », cela passe par le passage par l'illégalité et l'occupation, la création d'un rapport de force puis la légitimation et sa requalification par la suite dans les termes acceptables d'un point de vue public. La transgression de la loi est un acte fort et je restitue les contextes qui mènent les salarié-e-s à faire ces choix, puis ce que ces choix

produisent dans les représentations sur l'usage et la propriété. J'essaie notamment de montrer comment la construction d'un antagonisme avec la multinationale conduit les salarié-e-s à créer une légitimité historique à un droit d'usage. Je déroule les événements qui mènent à la première puis à la seconde occupation pour montrer les modalités de construction d'un rapport « appropriation/expropriation » avec, d'un côté les salarié-e-s qui cherchent à prévenir le déménagement des machines, de l'autre une direction qui essaie de solder un conflit qui s'enlise en évacuant tous les outils.

J'emprunte les termes d'une sociologie marxiste où l'on retrouve dans les textes fondateurs de Marx datant de 1842 à propos d'une série de loi sur le glanage des bois morts, l'analyse d'une opposition entre deux droits, le droit des possédants et le droit coutumier, et une interrogation sur les fondements de la propriété privée. Comme le note Daniel Bensaïd [2009] à propos de ces textes, le renforcement à l'époque du droit des possédants sur les terres, entraînait la dépossession des pauvres d'un droit coutumier de glanage des bois tombés des arbres. De fait, ceux-ci se retrouvaient en position de dépendance vis-à-vis des propriétaires. L'historien E.P. Thompson [2012 (1963) ; 1991] montre en reprenant cette analyse que des mouvements de résistance à la marche en avant du capitalisme se fondaient sur la défense des coutumes. La situation diffère ici où il n'y a guère de droit d'usage coutumier auxquels les salarié-e-s se réfèreraient, qui légitimeraient l'appropriation. Dans leur ouvrage sur les *Communs*, Pierre Dardot et Christian Laval [2014 : 405] s'interrogent sur cette problématique et notent que la transmission du droit coutumier est « *confirmatrice et reconductrice* » et qu'à ce titre, elle ne crée pas de changement.

Pour analyser le développement de collectifs, ils développent le concept de « *praxis instituante* » en empruntant notamment aux travaux de Cornelius Castoriadis [1975]. Ils notent que « *la praxis « transversale » de l'énonciation permet d'agir sur l'institution pour qu'elle ne se clôture pas* » [448]. En d'autres termes, ils mettent en relation la pratique, l'énonciation de celle-ci, et la production de *commun* dépassant l'institution de la propriété. C'est par cela que les auteurs envisagent la possibilité de produire un changement. Ils concluent d'ailleurs leur exposé sur les exemples d'usines récupérées en Argentine, en reprenant les travaux de Maxime Quijoux [2011]. Le terme « transversale » est emprunté aux travaux du psychanalyste Felix Guattari, qu'ils définissent comme « *cette dimension du groupe qui n'est ni la verticalité hiérarchique officielle, ni l'horizontalité contingente des*

gens qui se trouvent là un peu par hasard, et par laquelle la possibilité est donnée au groupe de saisir le sens de sa praxis et aux subjectivités de s'engager dans une transformation effective » [448].

C'est dans le quotidien partagé que se crée l'énonciation d'un projet commun qui prendra la forme d'une coopérative et qui s'exprime sous la forme d'un « *nous* ». La seconde partie est une photographie de la vie collective à un moment et un endroit particuliers que les salarié-e-s appellent « *la cantine à Mimi* ». Elle rend compte – par une petite fenêtre – de la vie dans ce qui est considéré comme le cœur du « *collectif des salariés* ». Il ne s'agit pas de décrire l'organisation formelle, et les hiérarchies entre le « *collectif des salariés* » et la « *structure* », ou les rapports entre chaque individu, mais de restituer une « ambiance » dans laquelle s'éprouve – dans un sens très physique – le collectif. Il s'y produit des subjectivités sous la forme d'une *identité différentielle* [Laclau, 1995 (1992)], notamment différenciée de la multinationale. L'idée de coopérative s'enracine donc dans l'expérience quotidienne et les habitudes. Le repas quotidien qui rythme la journée des travailleur-se-s pendant les 1336 jours de la lutte fait partie de ce tout.

Enfin, la troisième partie revient sur la coopérative en tant qu'organisation formelle et sur une première expérimentation de production aux contours relativement proches de ce que sera la future entreprise. Il s'agit d'une ethnographie de ce que les salarié-e-s appellent « *la production militante* », une remise en marche partielle des machines pour donner une preuve au public qu'ils/elles sont en mesure de gérer une production de qualité, de l'approvisionnement à la vente en passant par le *design* et la comptabilité. Ce temps donne corps à un projet qui restait abstrait pour les travailleur-se-s. La « *production militante* » engage à la fois un mode d'organisation singulier reprenant en très grande partie celui du « collectif des salarié-e-s », et les subjectivités de tous et toutes. Au final je décris les nouveaux rapports de production qui donnent une idée assez fidèle de la future coopérative.

Ce chapitre laisse une grande place à l'ethnographie. La restitution de l'ambiance est importante pour comprendre comment l'idée de la coopérative s'enracine chez les salarié-e-s. Il m'apparaît nécessaire de montrer comment le quotidien s'agence autour des grands événements de la lutte mettant en scène les rapports de force d'une lutte qui prend une ampleur nationale – les procès, les occupations, les grandes initiatives, etc. –, et la routine entre salarié-e-s dans l'usine. C'est dans cette dernière que se construisent des manières de

« *déjouer* » les dominations, pour reprendre le terme de Scott [2009], c'est-à-dire de s'émanciper de l'assignation aux tâches exécutives dévolues aux ouvrier-ère-s pour devenir également « patron » et « syndicaliste ».

2 Cohabitation et occupations

L'appropriation des moyens de production passe par la transgression de la loi. Assez rapidement, il apparaît aux travailleur-se-s que la multinationale n'entrera pas dans un processus de négociation, même si, selon toute vraisemblance, elle n'a pas l'utilité des machines dans son nouveau site de production en Pologne. Les travailleur-se-s y voient une opposition de principe à la récupération des bâtiments et des outils de production, qui ne peut se dépasser que par la création d'un rapport de force. Les salarié-e-s en arrivent à occuper à deux occasions l'usine, prenant possession du bâtiment et des machines, le deuxième épisode menant à la cession des outils par la multinationale et au rachat des bâtiments par la Communauté Urbaine de Marseille qui, par affinité et opportunité politique, s'est engagée auprès du « *collectif des salariés* ».

J'analyse ici le rapport « appropriation/expropriation » et notamment la production dans les représentations d'un droit d'usage sur les machines et le bâtiment. Ce cheminement des pensées est lié à la constitution progressive d'un antagonisme avec l'entreprise, qui « *dévoile* » aux travers de manifestations violentes, des intérêts opposés. Trois périodes menant à un renversement du rapport à la propriété sont identifiable. La première occupation qui a lieu à la sortie de l'été 2011, est envisagée par le « *collectif des salariés* » comment un moyen de compenser ce qui est perçu comme une aporie du droit : c'est une contestation d'une décision de justice mais qui ne vise pas la propriété. A la sortie de cette occupation, le personnel se remet à disposition de l'entreprise. Elle est suivie d'une période de cohabitation entre la direction et les travailleur-se-s, pendant laquelle la tension s'accroît, conduisant les travailleur-se-s à une appréhension de plus en plus forte à traiter de nouveau avec la multinationale. Elle aboutit finalement à la seconde occupation, qui matérialise l'affrontement de deux visions s'excluant mutuellement. Il n'est alors plus question de concession, mais d'un combat pour empêcher l'expropriation du collectif par la multinationale, marquant l'appropriation définitive des bâtiments et des machines par les salarié-e-s.

2.1 Première occupation (3 septembre 2011 – 17 novembre 2011)

J'ai conclu le chapitre 4 sur un événement fondateur du collectif ; l'annulation du premier plan de licenciement le 4 février 2011. S'ensuit une nouvelle bataille juridique et la présentation d'un second PSE par la multinationale. La première occupation est la conséquence de la validation de celui-ci en première instance. Je reviens donc sur les détails juridiques qui amènent la « *structure* » et le « *collectif des salariés* » à envisager une occupation dans l'attente d'un rendu de justice, puis dans un deuxième temps, aux conséquences de cette occupation sur le rapport des travailleur-se-s avec l'usine.

L'annulation du premier plan de licenciement (PSE) le 4 février 2011 est vécue comme une victoire et un espoir par les salarié-e-s. A cette époque, il n'y a pas de reconnaissance juridique d'un droit des travailleur-se-s sur leur activité – il n'y en aura jamais vraiment, ou jamais définitivement – mais la dénonciation des conditions du licenciement. La lutte sera ainsi parsemée d'épreuves juridiques, tantôt donnant raison aux salarié-e-s, tantôt à la multinationale, suivant les trois différents PSE présentés, et les contentieux portés au pénal ou au prud'homal.

Le 21 juillet 2011, le Tribunal de Grande Instance (TGI) de Marseille valide le second plan de licenciement, offrant la possibilité à la multinationale de solder un conflit qui dure déjà depuis une année. Dans le même temps – 5 jours plus tard – le cabinet comptable Progexa, mandaté par le Comité d'Entreprise et proche du syndicat CGT, délivre le rapport d'étape d'une expertise financée par le Conseil Régional (du fait du lobbying politique des salarié-e-s), sur la viabilité d'une activité de conditionnement de thés et infusions en France. Là encore, le document est succinct et bien loin d'établir les fondements d'une future coopérative :

> « *Même là, c'était encore des bases sur le maintien de l'activité. Il n'y avait pas du tout la forme juridique. Disons que ça, le fait qu'on le reprenne nous, qu'on se l'accapare nous, il est beaucoup venu à l'issu du rapport d'expert financé par le conseil régional*

> […]. *Quand l'expert il te sort le chiffre, avec Unilever tu travailles quatre mois de l'année, t'amortis la totalité des coûts et les 8 mois c'est les actionnaires, tu te dis, « il y a peut-être possibilité de travailler sans patron* […] » » [Ernesto]

Deux logiques se déploient. L'une, juridique éloigne la multinationale des salarié-e-s, et les salarié-e-s de la production, en validant le PSE. L'autre, comptable, soutient la viabilité de l'activité indépendamment des mouvements de l'entreprise et travaille à légitimer son implantation locale. Le 31 août 2011, les salarié-e-s apposent leur nom sur un engagement par écrit à « *continuer le combat pour la solution alternative* ». En mettant tous les noms sur le papier, la « *structure* » veut envoyer un message collectif à la multinationale et matérialiser un rapport de force :

> « *Même dans les plans sociaux sans fermeture c'est comme ça. On est souvent battu par ceux qui veulent faire monter le pognon, au détriment de l'emploi* » [Fidel]

Ce même jour, ils/elles reçoivent les lettres de licenciement. L'opposition des positions est particulièrement visible à ce moment et il faut voir les prémices d'une relation entre deux parties envisagée et exprimée sous la forme de l'appropriation et de l'expropriation. Le 3 septembre 2011, les salarié-e-s (une centaine) votent à 98 % l'occupation de l'usine. A la différence d'une contestation d'un PSE qui demeure sous l'angle de la légalité et de la conformité, les travailleur-se-s entrent dans la contestation d'une injustice. L'occupation a pour but de prévenir ce qui est considéré par la structure comme une faiblesse du droit du travail :

> « *Si tu gardais pas ton outil de travail à l'intérieur, tu aurais pu gagner le 17 novembre* [2011, date de l'annulation du second PSE] *en justice, ils auraient tout annulé, il fallait qu'ils reprennent tout, sauf que tu n'avais plus d'outils pour travailler. On a gagné mais on ne peut plus travailler. Parce que là on avait toujours l'argument de dire, « on redémarre, on pouvait redémarrer »* » [Fidel]

La disposition jurisprudentielle dite de « *prise d'acte* » de la rupture du contrat de travail a été créée pour protéger contre les pratiques abusives de licenciement. Un salarié qui ne perçoit plus son salaire peut se tourner vers le tribunal des prud'hommes afin qu'il statue sur la nature de cette privation. Si la situation justifie pleinement la saisine de la justice, alors l'absence de

salaire est requalifiée en licenciement sans cause réelle et sérieuse, impliquant une condamnation avec les effets prévus par la loi[43]. L'entreprise peut alors être sommée de réintégrer le/la travailleur-se si les conditions sont réunies pour, ou à une indemnisation dans le cas contraire.

L'occupation vise à prévenir cette deuxième possibilité et à empêcher le démantèlement des lignes. Le risque est de voir les machines partir le temps que la justice statue sur l'appel du deuxième PSE – l'appel dans les procédures de licenciement n'est pas suspensif. Si le deuxième PSE est annulé et que les machines sont déjà délocalisées, la multinationale peut mettre en avant une incapacité à réintégrer les travailleur-se-s. Dans la procédure de prise d'acte, les salarié-e-s ne pourront prétendre qu'à une indemnisation, une charge que la multinationale sera en mesure de supporter. En d'autres termes, la surface financière de l'entreprise lui permet de préférer une sanction à la légalité.

La première occupation est la période où les salarié-e-s se retrouvent pour la première fois seul-e-s dans l'usine. La surveillance de l'atelier ouvre des temps partagés qui soudent le groupe, à l'instar de la grève des neuf semaines en 2010. Les travailleur-se-s passent des nuits sur le site, mangent ensemble, jouent aux cartes, etc :

> « C*e qui a rapproché beaucoup c'est qu'on faisait les nuits. On faisait les nuits, on faisait les barbecues là, on se retrouvait à 20, 30, on était beaucoup, méga-grillade, tout le monde mangeait, après on buvait un coup… le matin y'en a qui arrivait , ils amenaient les croissants* » [Manuel]

La période est également ponctuée par des actions fortes, comme celle de Notre Dame de la Garde le 3 octobre 2011. Les salarié-e-s accompagné-e-s de nombreux soutiens de la CGT prennent d'assaut le symbole de la ville de Marseille et déploient sur ses flancs une immense banderole : « *L'Éléphant vivra à Gémenos* ». Puis ils/elles parcourent les artères de la ville avec un cortège bruyant. L'action spectaculaire est fédérative pour les salarié-e-s.

43 A l'inverse, si la situation ne justifie pas la saisine, par exemple dans le cas d'absentéisme prolongé, alors la « *prise d'acte* » est requalifiée en démission.

Au-delà de ces instants conviviaux, l'occupation est un coup de force qui implique l'éventualité d'une violence en retour. C'est le cas de la journée du 7 novembre 2011, quand la direction cherche à réinvestir le site. Elle fait venir une « *milice patronale* », composée de personnes entraînées au combat, salariées d'une entreprise de sécurité privée. Les « *mercenaires* » comme les appellent les salarié-e-s, bloquent le portail et leur refusent l'accès à l'usine. Les travailleur-se-s rapidement sur place, se massent devant l'entrée. Quelques échauffourées s'en suivent et le site est finalement investi par les salarié-e-s. Des plaintes sont déposées de part et d'autre pour des faits de violence.

L'épisode marque certain-e-s travailleur-se-s à la fois à cause de l'expression manifeste d'une violence physique dans le rapport avec la direction et de l'absence de réaction des forces de l'ordre qui se contentent d'observer à distance la scène. Pour Kaïna, une salariée de l'usine, cette non-assistance devient une preuve du peu de considération accordée à la vie des travailleur-se-s : la justice condamne de manière égale les deux parties pour les violences, faisant peu de cas de l'asymétrie entre des personnes rompues au combat et les salarié-e-s. Elle voit également dans les personnes visées les marques d'un racisme qui font de certain-e-s des cibles privilégié-e-s. C'est, dit-elle, un événement important dans son engagement, à la fois sous l'angle de la discrimination raciale, et sous l'angle de la violence patronale à l'encontre des salarié-e-s.

La première occupation prend fin le 17 novembre 2011. La Cour d'Appel d'Aix en Provence annule le second PSE notamment sur la validité des motifs économiques à la fermeture. C'est une nouvelle victoire, qui à la lueur de toute la durée de la lutte, n'est qu'une étape de plus. Celle-ci revêt néanmoins un caractère particulier puisque la justice remet en cause les déterminants économiques de la fermeture. La multinationale est tenue de réintégrer l'ensemble des salarié-e-s, et se trouve dans la possibilité matérielle de le faire. Les travailleur-se-s rouvrent l'usine et font une déclaration publique pour signifier qu'ils/elles se mettent à la disposition de l'entreprise, insistant sur l'existence de conditions pour reprendre l'activité.

La première occupation a pour la première fois laissé les salarié-e-s seul-e-s occupant-e-s de l'usine, développant certaines pratiques d'habitation des locaux – fêtes, projections, BBQ, moments familiaux, etc. – qui ont renforcé les liens collectifs. Elle a également offert le temps pour marquer l'atelier avec des slogans et des pochoirs symbolisant la présence et les revendications plus que l'appartenance. Car au-delà de cela, la plus grande partie des salarié-

e-s n'envisage pas l'occupation comme un état permanent. Lorsqu'elle cesse après l'annulation du second PSE, et malgré une tension croissante, ils/elles espèrent le retour de la multinationale. C'est d'ailleurs la posture affichée publiquement que de reprendre le travail et de remettre en route les machines.

2.2 La cohabitation (17 novembre 2011 – 11 mai 2012)

La violence qui s'exerce notamment dans la tentative de réinvestissement de l'usine par la « *milice patronale* » dans la première occupation, initie un cycle de dévoilement d'une opposition exclusive entre deux groupes. C'est la période de cohabitation qui installe cet antagonisme comme une évidence. Salarié-e-s et direction se retrouvent sur le même lieu, marqué par l'accroissement du rejet mutuel, et surtout par une ambiance qui emprunte symboliquement à la guerre, notamment dans les mots. Parallèlement, les salarié-e-s développent un « *projet alternatif* » qui renforce la cohésion de groupe autour d'un objectif qui leur est propre.

Après la première occupation, la production ne redémarrera jamais. D'une certaine manière cependant, les salarié-e-s feront comme si elle le devait. Ils/elles revêtent l'uniforme et reprennent des horaires de travail. Certain-e-s partent en formation. Les machines sont remises en état et nettoyées. Il ne manque que les volumes de production. Jamais la reprise d'activité n'a semblé aussi proche :

> « *- F.B. : Aujourd'hui vous ne pourriez pas accepter si Unilever disait je reprends l'activité ici ?*
>
> *- F. : Tu peux pas dire ça. Je ne pense pas que tu puisses dire ça parce que la question on se la reposerait.*
>
> *- E. : S'ils reviennent en arrière, il faudra étudier. On ne peut pas dire non.*
>
> *- F. : Si le choix se pose comme ça bien sûr que… si le 28 septembre 2010, tu as la machine à remonter en arrière et qu'ils nous disent le 28 septembre on efface et on continue...*

- *E. : Après faudra négocier les garanties et les perspectives dans la compagnie. C'est clair* » [Ernesto & Fidel]

L'entretien avec Fidel et Ernesto, les deux leaders du mouvement, montre une tension entre l'idée de reprendre la production sous la direction d'Unilever, et la volonté de consommer une séparation avec la multinationale qui est déjà acquise à leur yeux. Mais juridiquement, les salarié-e-s sont tenu-e-s de reprendre le travail à moins de démissionner. C'est également le cas d'un point de vue stratégique pour l'image renvoyée à l'opinion publique ; le collectif a pour mot d'ordre « *la défense de l'emploi* » et serait mis en porte à faux en refusant de reprendre le travail. C'est donc un discours « obligé », de peur de se voir attribuer la responsabilité de l'arrêt des activités par la multinationale.

Pour autant, les épreuves affrontées collectivement ont clairement produit un divorce entre un « *nous* » et un « *eux* » témoignant de l'élargissement du fossé entre les partis. Cette distinction est matérialisée spatialement : la direction habite le bâtiment administratif et les salarié-e-s circulent entre l'atelier et le local syndical. Entre les deux, il y a la voie d'accès au parking et la guérite d'entrée. A la différence de la séparation entre bureau et atelier avant le début de la lutte, les cadres sont cette fois absent-e-s de l'étage de l'atelier. Je demandais à Bertrand ce qu'il pensait d'un retour de la multinationale :

« *Ah non, non, non, je crois que je me casse. Tu ne peux plus. Je ne vois pas une personne qui reste là* » [Bertrand]

Il y a une tension importante chez les salarié-e-s. Bertrand exprime l'impossibilité de retravailler avec la multinationale. Il craint réellement une reprise d'activité qui le poserait dans une alternative entre taire sa colère et démissionner. Mais cette seconde option revient à inverser les responsabilités, à masquer le fait qu'il considère que c'est la multinationale qui a choisi de délocaliser en Pologne. Toute la stratégie patronale de cette période vise à créer une faute et à la reporter sur les travailleur-se-s. D'abord en leur attribuant l'origine du déficit de l'entreprise, ce que l'annulation du second PSE sur les motifs économiques remet en cause. Ensuite en désignant la responsabilité des salarié-e-s dans les violences qui vont avec la fermeture :

> *« Eux ce qu'ils voulaient, c'était partir dans la provocation, partir dans les erreurs* […]. *On a fait quelques erreurs malgré tout mais on n'est pas allé dans ce qu'ils voulaient. Je pense des trucs de merde qui nous collent au cul en justice alors qu'on aurait pu éviter ça* » [Fidel]

Ernesto, leader du syndicat, fait référence à des accès de colère sporadiques à l'encontre du directeur. Cette colère qui a explosé dans la grève des neuf semaines n'a pas disparu par la suite. Les événements successifs et le mépris affiché, n'ont fait que la renforcer chez les salarié-e-s. Surtout, la « *milice patronale* » est stationnée en permanence sur le site instaurant une dimension physique, paramilitaire, dans l'enceinte de l'usine. Officiellement, elle sert à protéger la direction des menaces physiques qu'elle estime peser sur elle.

Les salarié-e-s sont renvoyé-e-s à des producteur-rice-s de violence, de menace. La multinationale « *déclare la guerre* ». Le mot est fort mais fait référence à un vocable utilisé publiquement évoquant celles et ceux, qui dans l'imaginaire social, portent la violence, la barbarie, l'exclusion de la communauté humaine. Devant un juge, l'avocat de l'entreprise assimile les travailleur-se-s à des « *Talibans* » et les leaders syndicaux à des « *chefs mafieux* ». La direction fait part publiquement, par les médias, de son sentiment d'insécurité justifiant l'intervention de « *gardes du corps* » armés de parapluies de combat. Elle finit même par quitter le site pour s'installer à quelques centaines de mètres de là. Seuls les « *golgoths* » restent, « *mercenaires qui ont fait l'Irak* », ces « *Tchétchènes entraînés aux techniques de combats* », dont la présence devient difficilement supportable pour les salarié-e-s, non seulement pour ce qu'elle renvoie en terme d'image, mais également du fait des quolibets dont ils/elles sont systématiquement victimes à leur entrée sur le site. Avec le départ des responsables, la « *milice* » devient la seule marque visible de la direction. Ils/elles découvriront plus tard que les « *mercenaires* » étaient munis d'une caméra filmant chaque conversation, renforçant la suspicion d'un effort constant de la direction pour créer les incidents. Fidel, leader de la CGT Fralib, propose une relecture de la formulation marxiste à l'occasion :

> « *Avec eux on est même plus loin. Ce n'est plus dans la lutte des classes, c'est la haine de classe* » [Fidel]

Cette militarisation de l'usine renforce le sentiment chez les salarié-e-s, non-seulement que la direction ne reviendra pas sur sa décision, mais qu'elle n'est pas disposée à faire des concessions. Les termes de « lutte des classes » utilisés par Fidel, ne le sont pas par tout le monde. Ils renvoient à une culture que certain-e-s trouvent trop catégorique ou trop politique. En revanche, il se développe une lecture des antagonismes entre la direction et les salarié-e-s à partir des expériences très concrètes de la lutte :

> « *Il y a eu des échéances judiciaires où c'est que tu dis, « là ça fait toujours repousser, repousser, ils vont bien finir par se lasser ». En fait, ils ont clairement tenu ce qu'ils avaient dit : « ce n'est ni un problème d'argent, ni un problème de temps ». Même si ça leur a coûté au final très très cher. Ils auraient mieux fait de négocier dès le départ et tout l'argent qu'ils ont dépensé pendant les trois ans était plus que suffisant pour garder l'activité ici* » [Nelson]

Les salarié-e-s voient la multinationale dépenser des sommes considérables en frais de justice, mais également dans la mise en scène pour criminaliser les salarié-e-s, et refuser dans le même temps de discuter sur le projet alternatif porté par les salarié-e-s et qui s'étoffe.

Le cabinet Progexa présente en décembre 2011 son rapport pour le compte du Comité d'Entreprise intitulé « *Pour une solution alternative* ». Le pavé d'environ 200 pages rend compte de la viabilité d'une activité de thé et infusion sur le territoire national. Il remet en avant l'organisation du déficit par la multinationale et repose l'*intentionnalité* de la fermeture. Il pose officiellement les revendications syndicales dans la reprise de l'activité : maintenir l'emploi et le pérenniser, la cession aux salarié-e-s de la marque Eléphant, le financement par Unilever du plan de relance de l'activité, le retour de la souveraineté de l'entreprise, et une intervention des salarié-e-s dans la gestion de l'entreprise. Deux formes juridiques sont développées : la Société Coopérative Participative (SCOP) et la Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC). La première appartient aux salarié-e-s qui sont associé-e-s à la majorité des parts. La seconde associe trois catégories différentes au minimum, les salarié-e-s, des bénéficiaires et une troisième personne morale ou physique de droit public ou privé. Le fonctionnement des deux entités est décrit comme « *démocratique* ». La SCIC ouvre la voie à des interventions extérieures, ce qui a la préférence de la « *structure* » pendant longtemps.

Les salarié-e-s de manière générale, ne prennent pas connaissance des détails. L'idée qu'ils/elles retiennent principalement est la viabilité d'une activité qui se passerait à terme de la multinationale. Cette idée renforce la frontière exclusive avec l'entreprise qui se construit dans un état de tension permanent et qui dévoile l'intention de la direction de solder le conflit dans ces termes, sans concession. Pour la « *structure* », ce blocage est caractéristique des dimensions idéologiques sous-jacentes à « l'antagonisme de classe », et rend nécessaire l'entrée de la lutte dans le champ politique. Si un travail de lobbying est réalisé depuis le départ auprès des institutions locales et des partis de gauche, l'élection présidentielle de 2012 ouvre la voie à la nationalisation du conflit.

D'un côté, l'investissement du gouvernement en place auprès de la multinationale parait de plus en plus évident aux salarié-e-s. Le ministre du travail bloque un PV de carence, un document émis par la Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi (DIRECCTE), qui constate des irrégularités dans le troisième PSE présenté par la multinationale. Ce blocage, que le syndicat qualifie de « *scandale d'État* », ouvre la voie à la validation des dispositifs prévus dans le cadre du plan de licenciements. De l'autre côté, les candidats du centre et de gauche posent auprès des salarié-e-s. La lutte se médiatise et devient un symbole de la désindustrialisation nationale et de la financiarisation de l'économie, débat public important à l'époque.

L'implication des politiques locaux auprès des travailleur-se-s, avec notamment le financement de l'expertise sur le « *projet alternatif* » par le Conseil Régional, ouvre la voie à une campagne nationale. Nicolas Hatzfel [2012] et Xavier Vigna [2012], notent sarcastiquement que les « *ouvriers* » réapparaissent toujours sur le devant de la scène lors des grandes échéances électorales, avant d'être de nouveau relégués à l'ombre. Les élections de 2012 n'échappent pas à la règle et la « *structure* » et les salarié-e-s saisissent cette opportunité conjoncturelle sur un principe d'« instrumentalisation réciproque » : « *ils nous utilisent comme nous les utilisons* ». En février 2012, la CGT organise un meeting à la Bourse du Travail de Paris, auquel elle convie l'ensemble des candidats « *dits de gauche* ». Tous répondent ou envoient des représentants. Le candidat Hollande, futur Président, est pris en photo avec les salarié-e-s, arborant un T-Shirt *Unilever tue l'emploi*. Les mots des politiques en campagne sont parfois plus tranchés que le rapport d'expert. Les expressions « *réquisition*

de la marque et des outils de production » et « *loi de préemption des usines par les salarié-e-s quand les groupes partent* », qui sont des termes chargées d'une symbolique politique forte, sont utilisées.

Malgré la distance des salarié-e-s vis-à-vis des politiques de gouvernement, par conviction pour une autre tendance, ou par désaffection pour les jeux de pouvoirs, les termes utilisés marquent. Ils valident l'idée d'un « *projet alternatif* », transforment publiquement les salarié-e-s en étendard de grandes causes structurelles comme la lutte contre la finance internationale, et portent le discrédit sur la multinationale. La construction précoce de liens avec les proches de François Hollande, en amont même de sa nomination en tant que candidat du Parti Socialiste (PS), s'avère un pari payant puisqu'il est élu Président de la République en mai 2012. Mais la « *structure* » prévient aussi l'appropriation de la lutte par les partis en ouvrant la porte à l'ensemble des politiques qui s'engagent auprès des salarié-e-s.

La « *structure* » n'envisage pas la résolution du conflit en dehors de l'implication des partis. Elle considère que seul un rapport de force impliquant les détenteurs du pouvoir permettra de dépasser le problème fondamental de la propriété. Cette liaison entretenue avec les candidats mais aussi les représentants locaux, déplace le conflit vers une scène médiatique plus large, et l'inscrit dans des enjeux dépassant le simple cadre de l'usine. L'arène politique devient le lieu où sera décidé du sort de la lutte. Le 20 avril 2012, le TGI de Marseille valide le troisième plan social :

> « *La direction veut nous liquider avant les élections parce que si c'est la gauche qui passe, ce ne sera pas pareil* » [Victor]

La direction agit rapidement. Elle envoie une lettre aux salarié-e-s expliquant qu'un mur va être construit entre le local syndical et l'atelier afin de faciliter le démantèlement de certaines machines. Des camions sont aperçus, ce qui est interprété comme un repérage. Les lettres de licenciement arrivent. Dans la nuit du Jeudi 10 au Vendredi 11 mai 2012, les salarié-e-s prennent l'usine de nuit et expulsent la milice et les services de sécurité. Une action impressionnante à 4h du matin. Au lever du jour, un appel à soutien est lancé et des dizaines de personnes affluent dans l'usine. C'est le début de la deuxième occupation. L'objectif pour les salarié-e-s est de tenir jusqu'à l'élection présidentielle, espérer la victoire d'un soutien, et lui rappeler ses engagements. Pour la multinationale, il est de tout liquider dans les mêmes délais.

Lors de cette la période de cohabitation, l'antagonisme entre les salarié-e-s et l'entreprise se voit, se sent, s'expérimente, à la fois par l'expression de la violence, et par le développement du rapport de force. Les travailleur-se-s évoquent l'impression d'avoir ouvert les yeux sur quelque chose de déjà existant. Les expressions de « *classes* » et de « *lutte de classes* » se popularisent pour qualifier cette réalité « découverte », une terminologie principalement empruntée au discours syndical de l'usine. Les sens qui sont attribués à ces termes sont néanmoins très diversifiés. Leur principal point commun est d'exprimer un antagonisme avec la multinationale, en se référant à une symbolique historique de ces concepts [Rancière, 2018]. Ces termes nomment une expérience et raccrochent les salarié-e-s à des éléments d'une histoire ouvrière, moins en tant qu'événement précis mais en tant qu'expérience partagée de l'atelier au travers de l'histoire.

2.3 La deuxième et dernière occupation

Les motifs de la seconde occupation ressemblent à ceux de la première : prévenir la sortie des machines après la validation du plan de licenciement. Pour autant, il ne s'agit plus d'attendre les conclusions juridiques de l'appel concernant le second PSE. Le conflit a pris une autre dimension avec son inscription dans la campagne présidentielle de 2012. L'antagonisme, qui s'est exacerbé dans ses modalités concrètes avec la criminalisation et la violence, ne laisse plus entrevoir la possibilité d'arriver à une solution négociée. Les salarié-e-s attendent la nomination d'un nouveau Président, François Hollande, candidat du Parti Socialiste qui s'est publiquement engagé en leur faveur pour récupérer le bâtiment et les machines. Depuis la première occupation, les objectifs ont changé en même temps que le rapport de force.

L'analyse suit la production des discours au sein du « *collectif des salariés* ». Les premiers temps de la lutte marquent la création d'un antagonisme dans les pratiques et dans les mots. La deuxième occupation aboutit à l'appropriation des machines et des bâtiments. Cette partie prend la forme d'un récit ethnographique pour rendre compte de l'ambiance dans laquelle se produit une réelle rupture dans les pensées, mais aussi concrètement avec la multinationale. J'essaie de restituer historiquement la violence de cette période, pour montrer comment l'occupation finit de convaincre les travailleur-se-s de leur droit sur les machines et les bâtiments.

« Les salarié-e-s avaient prévu de réoccuper l'entreprise depuis plus d'une semaine. La présence à la guérite d'entrée des « *golgoths* », ces « *mercenaires* » engagés par la direction comme gardes du corps, devenait trop dure à supporter psychologiquement. Certain-e-s salarié-e-s évoquent la peur de ces « *mercenaires qui ont fait l'Irak et l'Afghanistan* ». La surveillance de l'usine n'a jamais cessé. Des salarié-e-s dorment chaque nuit dans le bâtiment du CE dans lequel la direction ou les gardes du corps ne peuvent exercer leur contrôle sans atteinte à la liberté syndicale. Après la réception de la lettre de la direction annonçant le début du déménagement, la « *structure* » décide d'agir la nuit même.

L'assaut, c'est en ces termes que les salarié-e-s le décrivent, a lieu à quatre heures du matin. Selon les communiqués officiels de la direction, des hommes armés de battes et cagoulés sont venus expulser les gardes du corps : « *inadmissible dans un état de droit* » ! Les salarié-e-s se coordonnent en plusieurs groupes pour récupérer les bâtiments, en agissant par surprise, avec vitesse et en masse, sans laisser le temps de réagir. Ils/elles parlent d'un sentiment étrange quand ils/elles se retrouvent équipés dans les rues d'Aubagne, de l'angoisse de ne pas savoir comment faire, de la peur surtout de voir les choses dégénérer.

Au petit matin, ils sont livides. Depuis un certain temps, ils/elles ne dorment plus beaucoup, travaillé-e-s pour ne pas dire rongé-e-s par la lutte, mais cette nuit-là est particulièrement éprouvante. La chute d'adrénaline les marque : les visages sont blancs, les corps ne répondent plus, les salarié-e-s errent sur le site, se posant ici et là pour reprendre des forces, balbutiant difficilement quelques mots. Devant l'usine, des « big bag », des grands sacs de thé ont été disposés comme des dispositifs anti-char. L'entrée est re-décorée, les barrières arborent des drapeaux CGT flottant au vent. Signe d'une activité soudaine dans l'entreprise, la rue est engorgée de voitures garées sur le bas-côté. La circulation y est difficile et les chauffeurs ralentissent pour regarder. Quelques gendarmes prennent les numéros des plaques des véhicules stationnés.

Dans la matinée, une conférence est tenue à l'intérieur de l'usine. Sur une scène dominant 150 à 200 soutiens, surplombée d'une immense banderole affichant en rouge et noir sur fond jaune « *NON à la fermeture de FRALIB. L'Eléphant vivra à Gémenos* », le délégué CFE-CGC, le représentant syndical CGT de Fralib, Ernesto et le secrétaire CGT au CE, Fidel, ainsi que les responsables de la FNAF, se relaient pour expliquer le sens de cette occupation et l'agenda des prochains jours. Ernesto conclut par un appel à soutien : « *nous avons besoins d'aide ! Restez avec nous, buvez avec nous, mangez avec nous* ». Un peu plus loin, deux salariées

tiennent sur une table un listing où les soutiens peuvent s'inscrire pour aider à surveiller le site. Le discours terminé, le repas commence sous l'air mélancolique de la chanson « *Univoleur* » composée par le groupe Red Lézard en l'honneur de la lutte de Fralib.

Les salarié-e-s se consacrent à la mise en place des dispositifs de surveillance. Un comité technique de défense s'organise et décide des stratégies à adopter, non sans divergences. L'enjeu : protéger les machines. Les moyens : limiter le nombre de lieux à surveiller, organiser des tours de garde, des rondes, bloquer les accès et mettre en place les communications. Le bâtiment administratif est condamné. D'immenses bennes bleues servant de poubelles pour les métaux et pesant plusieurs centaines de kilo sont déplacées pour former une barrière monumentale entre les locaux administratifs et les ateliers. Qu'importe l'administration, ce sont les outils qu'il faut surveiller.

C'est tout le site qui fait l'objet d'une transformation. Les drapeaux des fédérations CGT sont installés sur la guérite, des postes de garde sont mis en place sur les toits et dans la tour de broyage définissant l'espace selon de nouvelles lignes stratégiques et les portes donnant accès à l'atelier depuis l'extérieur sont condamnées à l'aide de « big bags », de barres en fer voir complètement soudées. Des barbelés sont disposés tout autour de l'usine. L'atelier est véritablement sanctuarisé : l'immense bâtiment demeure désert et le bruit de la soufflerie toujours en activité raisonne dans un vide abyssal.

C'est ici que se réunissent les salarié-e-s en AG l'après-midi, en l'absence d'une partie de ceux qui ont mené l'assaut la nuit, partis se reposer. Il faut d'abord justifier le fait que tout le monde n'ait pas été tenu au courant de la prise de l'usine. Aucune femme n'a participé à la prise. Quelques-unes réagissent positivement : c'est « *une bonne surprise* ». Elles se doutaient que cela arriverait. C'est plus dur à admettre pour les hommes exclus. Les délégués expliquent ne pas avoir pu prévenir tout le monde puisque la décision a été prise dans l'urgence. L'explication ne convainc pas.

La suite de l'AG tourne autour de l'occupation. Les salarié-e-s parlent de la surveillance et de son organisation, mais aussi de la situation plus générale : « *On est dans la situation de septembre 2011* [la première occupation]. *Sauf que c'est soit la victoire, soit ils nous tuent* ». Il y a le sentiment que le résultat des 600 jours de lutte va se jouer avec les élections ; il faut tenir jusqu'au nouveau gouvernement, pas plus d'une semaine. Les leaders évoquent aussi la plainte déposée par la direction le matin même. La comparution est immédiate. Elle aura lieu

mardi avec le risque que le juge ordonne l'expulsion avec le concours des forces de l'ordre comme le demande la multinationale. L'AG se termine sur une conversation en décalage avec le contexte : comment compter les cotisations retraites en occupation ? ».

« Le vendredi 11 mai est le jour de l'euphorie, les « golgoths » ne sont plus là :

> « *Déjà l'atmosphère. Ne pas avoir les gardes du corps. Quand on voit les gabarits. Moi franchement je ne suis pas en sécurité. Eux ils disent que c'est pour assurer la sécurité. Non non. En plus ils passent, ils te regardent de haut comme ça avec l'air vraiment méprisant, méchant. Et puis quand ça ne te regarde pas méchamment ça te regarde avec le sourire. Voilà il y avait cette pression là parce que quand tu te dis, « putain ils mériteraient, ils mériteraient, en plus c'est quoi ces mercenaires, ils prennent du pognon, c'est des machines ces types-là ». Ils n'ont pas de cœur. Si l'autre* [le directeur], *il dit, « allez, vous foncez dans le tas, vous en chopez deux », je suis sûr ils le font parce qu'ils sont payés pour ça. C'est des gens qui n'ont aucune humanité. Alors déjà ne plus les avoir sur site. Puis au fur et à mesure ils grignotaient du terrain. Après ça a été le maître-chien, le chien sans laisse, sans muselière* » [Nelson]

Le soir même, pour la première nuit à surveiller, une petite fête est organisée autour d'une paella. Le premier week-end se déroule plutôt bien. Les réseaux CGT font affluer du monde sur le site, tout comme le comité de vigilance citoyenne mis en place par les salarié-e-s, qui amène principalement des militants politiques, comme deux étudiants militants du NPA. Très vite la tension remonte avec les événements qui se précipitent, et une échéance politique toujours trop éloignée.

Dès le Lundi 14 mai, les tensions se font plus vivent. Les « *mercenaires* » circulent régulièrement devant l'usine dans leur voiture, caméras à la main, menaçant à tout moment de rentrer. La journée ils suivent en voiture la femme d'un travailleur provoquant la colère des salarié-e-s. Un peu plus tôt, ils avaient déjà suivi un salarié. Ils/elles montent des galets sur le toit : « *s'ils reviennent, on leur fera comprendre qu'ils ne sont pas chez eux ici* ». Les visages sont déjà tirés par la fatigue. La nuit, les tours de gardes sont organisés en trois quarts, un de 22 heure à 1 heure, un d'1 heure à 4 heure, et un de 4 heure à 7 heure, heure de la relève. Il y a trois postes de garde, la guérite, le toit et la tour de broyage. Des équipes sont faites pour se

relayer si l'affluence est suffisante. Certain-e-s restent des fois toute une nuit à leur poste. Celles et ceux qui sont en attente vont se reposer à l'intérieur ou demeurent devant la guérite avec celles et ceux qui surveillent les caméras.

Les nuits du mois de Mai sont encore froides et humides. Les « gardes » – uniquement des salariés hommes mais avec des soutiens mixtes – montent sur le toit emmitouflés dans des vestes et des écharpes, équipés de cagoules, de quelques galets chacun, de gants de chantier pour ne pas y laisser d'empreintes et d'une lampe torche. Des œufs pourris ont été stockés. En haut, il faut marcher sur les lignes de force du fragile revêtement et faire attention à ne pas tomber ; il y a le vide et quelques écarts de hauteurs difficiles à discerner en pleine nuit. Plus l'heure passe, plus le froid est saisissant. Les salariés portent tous la cagoule et les gants pour se protéger. La plupart du temps, la surveillance consiste simplement à attendre et à regarder si les voitures qui passent correspondent au signalement. Il y en a peu dans la nuit. A partir de 5 heures du matin elles sont plus nombreuses, c'est l'heure du changement de quart dans l'usine d'en face. Puis peu à peu, la zone industrielle s'éveille.

Sur le parking quelques salariés et soutiens sont marqués par l'ivresse. Ils montent sur le toit pour admirer un lever de soleil. L'occupation est parfois une fête pour les extérieur-e-s. On y vient avec le sourire pour participer à un événement. C'est un sérieux décalage avec l'image de forteresse que l'occupation renvoie, et les tensions qui traversent chaque salarié-e.

Les nuits sont régulièrement émaillées d'incident. Les passages des voitures des « *Golgoths* » donnent à chaque fois lieu à une certaine agitation. D'autres fois, c'est l'amateurisme qui crée les incidents. C'est le cas dans la nuit du 14 au 15 mai. Vers 3h30, deux salarié-e-s décident d'aller jouer à la table de ping-pong qui se trouve dans le bâtiment administratif, au-delà donc des barrières. Pour y accéder, ils ouvrent une fenêtre de la guérite donnant accès à l'entrée et ne la referment pas pour pouvoir revenir. A 4 heure a lieu le changement de quart. Ceux qui sont en poste à la surveillance des caméras dans la guérite ne signalent pas aux nouveaux arrivants la présence de certains dans le bâtiment administratif. Quelques instants après, ils voient deux personnes courir sur les moniteurs. Ils déclenchent immédiatement l'alarme, prennent l'interphone et font résonner dans toute l'usine un message d'alerte. Les occupants accourent. Sur le toit, c'est la panique ; personne ne sait s'il faut rester ou descendre. Dans la précipitation un salarié tombe entre deux écarts de niveau du toit sans dommage. Ceux qui dorment sont réveillés et se rendent à la guérite. L'un d'entre eux, enfermé dans un atelier pour se reposer n'entend même pas l'alarme. Finalement, les deux pongistes s'identifient.

A 6h00 se tient le compte rendu de la nuit dans le CE. Les salariés présent-e-s estiment qu'il est trop tard pour que quelque chose arrive. Le constat est sévère : imprudence, désorganisation, alcool, manquement à des postes, etc. Il faut serrer les vis. Ils décompressent par le rire : « *on ne fait pas sérieux* » rigole l'un d'entre eux. « *On est des ouvriers, pas des combattants* », ajoute un autre. Dans une pièce voisine, Ernesto dort. Il a travaillé jusqu'à 4 heure du matin pour le procès qui se tient dans la journée. Les salariés de garde n'ont pas dormi : « *on n'y arrive pas* ».

Quand je quitte le site, la relève arrive. A 7 heure du matin, ce sont surtout des femmes qui prennent poste. Pour la journée il n'y a plus de surveillance du toit. Vers 11 heure, ce jour-là, les « *mercenaires* », le directeur, le RH ainsi qu'un huissier, tentent d'entrer par derrière comme une dernière provocation avant le procès. Ce sont les caméras de France 2 présentes à ce moment-là, qui les font fuir. Ils essaient une deuxième fois, par l'entrée, armés de « parapluies de combat », sans succès.

L'après-midi, le site est en effervescence. Les plaidoiries ont eu lieu et la multinationale demande l'expulsion immédiate avec le concours des forces de l'ordre, avant donc l'intronisation du nouveau Président, ainsi que l'interdiction d'accès au site à trente salariés cités, le « *noyau dur* ». Le verdict doit être rendu le lendemain.

L'heure est aux préparatifs de guerre. Un salarié explique : « *on est prêt à tout* ». Le regard perdu, il rajoute : « *on ira jusqu'au bout* ». Les extérieur-e-s sont prié-e-s de quitter le lieu. Seul-e-s les salarié-e-s et les membres du service d'ordre de la CGT peuvent rester. Le syndicat prend position. Le combat n'est plus simplement celui des salarié-e-s. Un nouveau dispositif est mis en place avec l'UL. Tout le monde sur le site doit se revêtir du T-shirt de la lutte. La consigne est de « *canarder* » ceux qui ne l'ont pas. Le comité de vigilance est prié de ne plus venir pour ne pas être exposé. Certain-e-s soupçonnent la présence de forces de l'ordre infiltrées à l'intérieur. Le soir, les drapeaux de la CGT flottent comme les bannières d'un fort assiégé : « *aucun boulon ne quittera le site* ».

La tension extrême ce jour-là, témoigne non seulement de l'intensité des forces en présence, mais également de tout le sens que représentent les outils pour les salarié-e-s. L'avenir dépend de l'outil, l'outil de l'occupation. « *C'est notre usine* », martèlent sans cesse les travailleur-se-s, affirmant par la même occasion qu'ils ne la quitteraient pas. Le sentiment de possession s'est développé au fil du temps. Les locaux font l'objet d'une réappropriation collective par le biais de performances artistiques : tags, dessins, dictons, banderoles, etc. Les salarié-e-s ont recomposé l'espace et les lignes stratégiques. Ils/elles marquent fièrement leur propriété.

Les travailleur-se-s constatent rapidement qu'ils/elles ne sont pas formé-e-s à faire la garde. Ils/elles multiplient les erreurs, les manquements au poste, alors qu'en face les « *mercenaires* » sont équipés et entraînés. Cette position d'amateur-rice leur convient mieux. Que ce serait-il passé cependant en cas de confrontation ? Un salarié me signale une nuit qu'il ne veut pas terminer en prison :

> « *On en rigole, on en rigole, mais à la fin on ne sait plus où est la limite* » [Bruno]

Les salarié-e-s cherchent à esquiver la confrontation. Durant certaines nuits, les gardes sont peu nombreux pour faire face. Ils/elles reconnaissent ne pas être de taille à lutter. Mais ce qui compte est l'image, le spectaculaire. La multinationale peut-elle vraiment prendre le risque d'amener une confrontation avec les salarié-e-s sur un site médiatisé ? Depuis le début du conflit, les médias sont des cibles pour les deux clans. Les salarié-e-s cherchent à ériger leur combat en symbole pour fédérer, tout en restant dans la défense pour entrer dans les canons médiatiques. A l'inverse, la multinationale les présente comme des « *talibans* », visant sans cesse à les isoler ».

« La seconde occupation donne lieu à une transformation importante de l'espace de l'usine, mais garde le même centre que sous la gestion d'Unilever, l'atelier. En revanche, il s'agit cette fois de le dissimuler au regard, de l'isoler des flux de production, de l'extraire de la division fonctionnelle des espaces, en d'autres termes, le sortir de la relation de pouvoir qui en fait un enjeu de lutte et le territoire potentiel d'une confrontation. La rumeur circule que la multinationale a engagé des « *voyous* » des quartiers d'Aubagne pour venir dégrader l'outil de production. Non loin d'Avignon, un conflit du même genre a commencé chez Continental Agroalimentaire. Les salarié-e-s ont cherché à occuper l'usine, ce qu'ils ont réussi à faire, mais ils/elles ont également trouvé certaines machines dégradées.

L'organisation de la défense de l'usine est problématique. Le site est loin d'être hermétique. Il existe deux portails, l'un à l'avant, l'entrée officielle gardée par une guérite, l'autre à l'arrière, un petit portail donnant accès sur un champ. Mais en marge de cela, il y a aussi de multiples portes dans l'atelier donnant directement sur l'avenue et par lesquelles les salariés ont réussi à surprendre les « *mercenaires* ». Il y a également les portes permettant aux camions de livraison et d'approvisionnement d'entrer dans le bâtiment servant d'entrepôt qui est dans la

continuité de la salle des machines. Du côté du bâtiment administratif, les grillages sont bas et affaissés, incapables donc d'empêcher quoi que ce soit, et de surcroît, dans un angle mort, cachés par le bâtiment lui-même.

L'organisation des défenses est faite par un groupes de salarié-e-s, principalement des élu-e-s syndicaux mais pas uniquement et sans les deux leaders CGT et l'élu de la CGC-CFE, Fidel Affagar, occupés à d'autres taches. Il n'y a pas de consensus, mais certaines lignes sont établies. Pour le reste, l'imagination et le bricolage suppléent, et dans cet ordre, ce sont les mécaniciens les plus sollicités.

L'atelier des machines est véritablement sanctuarisé. Les portes de l'extérieur sont condamnées, et on ne peut y pénétrer qu'à partir de la cour intérieure. Un silence y règne qui est celui de l'absence de production. Il y a bien un ronflement permanent, celui des souffleries qui ne doivent pas être déconnectées, un son relativement important. Mais celui-ci sonne comme le silence pour les salarié-e-s. Avant l'annonce de la fermeture et dans une moindre mesure encore après, les machines fonctionnaient en permanence, jour comme nuit, semaine comme week-end, dans un vacarme relativement intense. L'absence de ces bruits de machine est un silence. Ces bruits, pour autant qu'ils puissent être désagréables, sont également des informations sur le fonctionnement de la production.

La sanctuarisation des ateliers de production implique un faible nombre de passages dans l'atelier. On y circule pour aller du réfectoire au service des expéditions et des approvisionnements, ou pendant les tours de ronde. Mais aucune activité pour occuper les temps morts n'y est installée. Cela ne veut pas dire que le lieu soit déserté. Épisodiquement, il s'y tient soit des conférences de presse, soit des AG. Dès le début de la seconde occupation, la première réunion s'est tenue dans ces locaux, au milieu des lignes de production, pour matérialiser le fait que les machines étaient à présent aux salarié-e-s. La première conférence de presse se déroule au même endroit, immergeant les journalistes dans l'univers des outils de travail pour donner une consistance matérielle aux revendications publiques des salariés, pour montrer aussi que contrairement à la rumeur qui se répand, les salarié-e-s prennent soin des machines.

Les machines ne sont pas sacrées : elles sont simplement les outils permettant d'exercer l'activité pour pouvoir avoir un revenu et donc se nourrir. L'acharnement autour des moyens de production est à ce propos paradoxal, puisque d'un côté, ils représentent un potentiel avenir, mais de l'autre côté, ces outils restent les instruments d'un travail monotone et peu emballant. Il n'y a guère que les mécaniciens pour s'émerveiller de la mécanique

d’horlogerie, et encore, uniquement pour les plus anciennes, des mécaniques de précision. Pourtant, le conflit entre la direction et les salariés se joue autour de ces outils. Un peu avant la seconde occupation, Victor expliquait :

> « *On s'est préparé à toute éventualité. On a réussi à garder nos machines, ce qui fait qu'aujourd’hui ils sont un peu emmerdés du fait que, par rapport au plan social, le fait qu'on redémarre, il y a encore des salariés, il y a encore l'outil de travail. Ça leur pose un gros souci* » [Victor]

Les propos sur les outils de production laissent émerger un changement d’ordre dans les rapports travailleurs/machines. Les opérateur-rice-s notamment ont ce sentiment, assez répandu dans les chaînes de production, d’être soumis-e-s par les outils [Chapitre 1]. Mais le fait que l’avenir social des salarié-e-s dépende principalement de leur capacité à les garder sur place supplante l’impression aliénante de leur rapport à la machine. Certains discours laissent apparaître le fait qu’il n’y a plus l’homme et la mécanique séparément, mais les deux de manière symbiotique : « *il y a encore des salariés, il y a encore l’outil de travail* ». L’un et l’autre permettent ensemble de lutter contre la direction.

L’organisation géographique de l’usine dans l’occupation transforme deux lieux symboliques, en lieux vides de toute activité : l’atelier, sanctuarisé, et l’administration, de l’autre côté de la barrière monumentale. En ce qui concerne les bâtiments administratifs, les salarié-e-s sont catégoriques : la direction peut y faire ce qu’elle veut, cela ne les intéresse pas. Les bureaux n’ont pas de valeur. Cette exclusion spatiale matérialise un inversement des ordres hiérarchiques de production. Quand généralement ce sont les salarié-e-s qui sont qualifié-e-s d’interchangeables, ici, c’est le cadre qui le devient. Les salarié-e-s martèlent régulièrement : « *ton patron a besoin de toi, toi tu n’as pas besoin de lui* ». Ils/elles connaissent les machines, ils/elles connaissent la production, ils/elles ont la compétence. Les postes cadres sont réduits à leurs aspects fonctionnels et ce sont les postes de production qui prennent alors le statut d’éléments décisifs ».

« Le Mercredi 16 mai, le jugement est rendu. Il est considéré comme positif par la « *structure* ». Le juge ordonne aux salarié-e-s d’évacuer les lieux, mais avec un délai courant jusqu’au 1er Juin. D’ici là, il souhaite que les négociations commencent, sans rien imposer.

La multinationale comme les salarié-e-s clament victoire. Pour les travailleur-se-s, il s'agit d'un pas essentiel. Ils/elles y voient une temporisation avant l'intronisation du nouveau président, qui a lieu le même mercredi et surtout du nouveau gouvernement dont on apprend sur le vif la composition. L'avocat, pour la défense, a mentionné la notion d' « *occupation non-illégale* ». Un terme qui, à défaut d'être valable juridiquement, traduit le sentiment des salarié-e-s et la tension autour de l'usine entre légalité et légitimité. La lutte s'est construite une légitimité, et elle est soutenue, au moins dans les mots, par des politiques en passe de prendre les plus hautes fonctions de l'État.

Une dizaine de jour plus tard, le 25 Mai 2012, quelques jours seulement avant la fin du délai judiciaire, Arnaud Montebourg, nouveau Ministre du Redressement Productif, vient sur le site. Il avait apporté son soutien aux salarié-e-s à de multiples reprises, notamment en tant que candidat à la primaire socialiste. Personne ne sait cependant le contenu de sa visite, sauf qu'en tant que représentant d'un gouvernement s'étant engagé auprès des travailleur-se-s, il devrait appuyer la lutte et faire part d'avancement. D'autant plus que son arrivée est orchestrée médiatiquement. Il annonce sa venue quelques jours auparavant lors d'une interview donnée sur une grande chaîne de télévision au cours de laquelle il qualifie le dossier Fralib de prioritaire.

La nuit du Jeudi 24 au Vendredi 25 est consacrée au travail de mise en scène pour la venue du ministre. Il ne rentrera pas dans une usine occupée et sera donc reçu à l'entrée, sur le parking devant la guérite. Les banderoles sont remises en place sur les barrières ; une d'entre elle, mesurant au moins 4 mètres de haut sur une dizaine de large est suspendue sur des fenwick, affirmant fièrement « *L'Elephant vivra* ». Sur le trajet qu'est supposée suivre la voiture du ministre, des affiches sont collées dans la nuit par un groupe de salarié-e-s craignant toujours de voir les « *Golgoths* » débarquer. Les moindres détails sont peaufinés : le portail sera laissé ouvert pour montrer que le blocage vient de la multinationale et non des salarié-e-s. Mais la garde ne baisse pas et personne ne pourra entrer, pas même les journalistes.

La venue du ministre est prévue pour 11 heure. Une réunion à huis-clos à la mairie de Gémenos est tenue en amont, comprenant les représentants syndicaux, le ministre, le préfet, et un membre de la DIRECCTE qui est désigné comme médiateur entre les salarié-e-s et la multinationale. Puis le cortège fait le trajet jusqu'à l'entreprise. Sur place, des dizaines de fourgonnettes de journalistes sont présentes sur les bas-côtés. Ils/elles enchaînent les prises d'antennes en directe et interrogent quelques salarié-e-s. Ceux/celles-ci terminent les préparatifs, puis attendent le long de la route avec une banderole à l'effigie du Che. Les

« *Golgoths* », malgré ou à cause de la présence des médias continuent à circuler. Dans leur voiture noire, ils roulent fenêtre ouverte, une caméra à la main portée à quelques centimètres seulement des visages des salarié-e-s. A leur troisième passage, ils reçoivent une volée d'œufs mûris en plein soleil pendant plusieurs semaines.

Puis le ministre arrive. Les salarié-e-s se sont regroupé-e-s sous l'immense bannière. Les journalistes se précipitent autour de la voiture. De l'extérieur, on voit un amas de caméras et de micros qui se déplacent en direction des salarié-e-s, fini par les piétiner, puis va en direction de la table de presse pour l'allocution. Les salarié-e-s se mettent autour, mais devant l'écrasante présence des journalistes, certain-e-s préfèrent s'éloigner. Trois mesures sont annoncées : (i) la multinationale s'engage à ne pas demander l'expulsion au 1er Juin ; (ii) la multinationale s'engage à laisser les machines, le temps des discussions ; (iii) la multinationale accepte le principe d'une table ronde d'un mois en présence d'un médiateur.

Des applaudissements fusent, puis le ministre part. Les journalistes sont lâché-e-s sur les salarié-e-s, beaucoup autour des deux leaders, mais pas seulement. Quiconque aborde le T-Shirt est alors susceptible de se faire attaquer. En marge, certain-e-s commentent : « *c'est le travail fait depuis pas mal de temps qui commence maintenant* » ; « *tu sens tout le poids qui descend* » ? Un autre salarié lâche quelques larmes. Nicolas, voit dans tous les événements passés un prologue : « *605 jours pour commencer* ». Nous croisons aussi deux femmes de salariés, soulagées elles aussi. Kaïna fait un compte rendu de son interview à Bernard, permanent dans l'usine dans les années 1980, qui prend du recul par rapport aux événements : « *une victoire à plate couture, ça n'existe pas* ». Et qui ajoute que c'est un début, mais que finalement la multinationale n'a rien lâché ».

La seconde occupation est définitive, même si ce n'est pas pour autant la fin du conflit. Cette période voit s'ancrer chez les salarié-e-s la conviction d'un droit sur les machines et le bâtiment : ils/elles relisent leur passé sous Unilever suivant cette nouvelle considération et sous le prisme de cet antagonisme. Ils/elles légitiment ainsi leur droit sur les machines et les bâtiments. La seconde occupation aboutit à une forme de divorce entre les salarié-e-s et la multinationale à la fois dans les représentations et matériellement, et impliquent une réécriture du passé : il n'y a plus de solution négociée envisageable et la rupture est consommée matériellement.

2.4 L'appropriation en question

La seconde occupation marque le passage de la propriété de la multinationale aux salarié-e-s, sous l'action un rapport de force. Celui-ci s'exprime aussi dans les récits de cette période : la propriété a-t-elle été donnée ou a-t-elle été prise[44]? La conclusion – dans les faits – de la seconde occupation pose cette problématique : c'est une interrogation sur la place de l'acteur collectif et la reconnaissance qui lui est accordée.

L'annonce par le ministre du redressement productif ouvre la porte à des discussions. Il est conclu que les machines de production seront cédées à l'euro symbolique à la Communauté Urbaine de Marseille (CUM). Elles seront laissées à l'usage à l'entité qui reprendra une activité sur le site. La CUM préempte également le terrain qu'Unilever avait vendu avant l'annonce de la fermeture, et de nouveau mis en vente par le propriétaire en octobre 2012. Elle achète le bâtiment, pour plusieurs millions d'euros, une implication publique dans les affaires industrielles qui fait réagir l'opposition locale.

Dans un premier temps il semble entendu que les salarié-e-s soient propriétaires, au moins des outils. Cependant, il s'avère assez rapidement que le gouvernement ne mettra pas plus de pressions sur la multinationale pour obtenir les ressources nécessaires au redémarrage de l'activité. Il se développe dans le « *collectif des salariés* » la crainte d'une existence de négociations parallèles entre patrons et représentants publics[45]. Le « *projet alternatif* » des salarié-e-s n'est qu'« *au-dessus de la pile* » des options dont dispose le gouvernement – sans savoir qu'elle est la taille de la pile, ni s'il en existe réellement une. L'État est donc en position de force pour définir les modalités de reprise.

La propriété est passée d'une multinationale à une structure d'état avec ses enjeux politiques. Les leaders pensent savoir que, une fois l'élection passée, la lutte devient une « *épine dans le pied* » des dirigeants politiques, qu'ils expliquent par leur refus de laisser les négociations se

44 Cette problématique m'a été suggérée par les lectures critiques sur l'abolitionnisme ou la décolonisation. Que l'esclavage ait été aboli ou que la liberté ait été gagnée, ne produit pas les mêmes réalités. Dans le premier cas, ce sont les pays esclavagistes qui concèdent la liberté, dans le second, les esclaves qui la gagnent. Et le discours scientifique, s'il tranche la question se situe sur cette ligne de partage construite *du dessus* qui détermine jusqu'à quel point l'acteur est reconnu ou non. Voir Verges Françoise, *Abolir l'esclavage. Une utopie coloniale, les ambiguïtés d'une politique humanitaire*, Paris, Albin Michel, 2001, pour une analyse histoire politique de l'idéologie abolitionniste notamment en France, ou Fanon Frantz, « *Peau noire, masques blancs* » (1952), in *Œuvres*, La Découverte, 2011

45 La visite d'une multinationale indienne à l'automne 2013, arguant envisager un contrat de sous-traitance, suivie d'un long silence de la part des pouvoirs publics et de l'entreprise va particulièrement raviver cette crainte.

jouer à un niveau où la « *structure* », et les salarié-e-s n'auraient pas leur mot à dire. Au mois d'août 2012 déjà, Ernesto évoque dans une AG sa méfiance par rapport aux politiques, estimant que la préemption du site par la CUM n'est pas une action de « *gaieté de cœur* » mais un acte politique pour « *faire un coup* » : le Parti Socialiste a défendu le volontarisme politique comme solution à la désindustrialisation, ce qu'elle met en scène à Fralib ou dans le cas de la fermeture de l'usine sidérurgique de Florange en Moselle. L'absence de résolution de conflit avec d'un côté la « *structure* » qui exige de la multinationale qu'elle finance la reprise de l'activité et cette dernière qui estime ne plus avoir de lien avec le conflit, est problématique pour la majorité, puisque le gouvernement ne veut pas mettre plus de pression sur l'entreprise[46].

Le rapport de force qui s'installe définitivement avec la seconde occupation prend la forme d'un rapport binaire salarié-e-s/multinationale, aux intérêts opposés. C'est avec cette nouvelle vision du monde qui se « *dévoile* » au fil de la lutte, que les salarié-e-s réinterprètent leurs histoires individuelles et collectives dans l'usine, développant des récits historiques qui légitiment leur droit sur les machines ; « *si Unilever veut se casser, il se casse, mais les machines restent ici* », disent-ils/elles, signifiant que les machines restent avec celles et ceux qui les utilisent sur place. C'est également ce que traduit la revendication de la marque Éléphant [cf Chapitre 2] : la marque, née en Provence, est décrite comme un patrimoine industriel local dont la renommée vient des travailleur-se-s et est donc la propriété légitime des travailleur-se-s qui perpétuent leur histoire[47]. Avec la construction de ces récits, le rapport appropriation/expropriation se renverse. Quand les salarié-e-s imaginent dans les premiers temps le « *projet alternatif* », ils/elles voient, avec scepticisme l'expropriation de la multinationale de ce qui lui appartient. Ce rapport change avec les deux occupations et la période de cohabitation. Le développement des antagonismes et son expression dans des formes violentes amenant à transgresser la loi, à défendre l'atelier et à le sanctuariser, conduit les travailleur-se-s à se défendre contre l'expropriation dont-ils/elles sont victimes.

46 Fidel, leader du collectif, rapporte que lors d'une rencontre fortuite avec le Ministre du Redressement Productif, Arnaud Montebourg, dans une gare de Paris, celui-ci a clairement exprimé le fait qu'il n'insisterait pas plus auprès de la multinationale étant donné le nombre d'emploi qu'elle représente en France, comparé à centaine défendue dans le « *projet alternatif* ». Il aurait ajouté que le problème tiendrait du caractère anticapitaliste de la lutte et de ses représentant.

47 A l'inverse, Unilever est accusé par les travailleur-se-s de vouloir éradiquer la marque, et avec elle, l'histoire des travailleur-se-s qui ont construit sa renommé. Quelques années plus tard, la marque est encore présente dans les rayons. Moins que la forme de la critique, ce qui est intéressant est la problématique développée en creux, qui est celle de savoir à qui appartient l'histoire d'une industrie.

Le processus historique d'appropriation des machines et du bâtiment est marqué par le renversement progressif du rapport appropriation/expropriation. J'ai notamment mis en évidence la production progressive d'un antagonisme avec la multinationale. Les salarié-e-s qui attendaient le retour de la multinationale, ou celles et ceux qui utilisent le « projet alternatif » comme un prétexte pour faire monter les indemnités de licenciement, se trouvent peu à peu convaincus de leurs droits sur les machines. Cela ne signifie pas qu'ils/elles croient totalement et uniquement à la réussite du « projet alternatif ». Mais comme me le signifiait un travailleur, peu à peu l'indemnité proposée par la multinationale n'était plus suffisante pour le tort subi.

La propriété a-t-elle été donnée ou a-t-elle été prise ? L'objectif de rendre compte de l'historicité du sujet collectif, est de désamorcer la prépondérance d'un événement qui est l'intervention politique lors de la seconde occupation. Celle-ci ne peut être prise indépendamment de la première et de la cohabitation, ni de l'analyse de l'organisation dès les premiers temps du « *collectif des salariés* ». Ce que je n'ai pas encore analysé, c'est le processus de la pensée par lequel se produit le renversement du rapport appropriation/expropriation et expliquer comment ce que les salarié-e-s imaginaient impensable au début de la lutte, devient « *normal* » par la suite. C'est l'objet de la partie qui suit..

3 La « cantine à Mimi »

J'arrête ici pour le moment la narration historique pour étudier ce que j'ai appelé, en introduction, la *transversalité*, cette expression des subjectivités qui commence par un « *nous* ». L'idée de coopérative avec la transformation des rapports de production qu'elle implique, ne se construit pas seulement sur la propriété ou le droit d'usage des machines et des bâtiments. Elle s'ancre également sur un ensemble de relations sociales expérimentées pendant la lutte, dans les grands événements comme dans la vie quotidienne. La coopérative telle qu'elle est présentée est un discours sur ces relations. Les années de conflit bouleversent la teneur des rapports entre les individus, et des individus au collectif. L'antagonisme croissant avec la multinationale, les tensions, les actions, etc., ont modifié et renforcé les liens

interpersonnels, au-delà donc des segmentations et de l'indifférence concurrentielle. Les travailleur-se-s évoquent volontiers une « *seconde famille* », loin de l'atelier où « *l'on ne vient pas pour se faire des amis* ».

La cantine est une organisation matérielle mise en place dans les premiers temps pour répondre à des besoins et notamment celui de soutenir la lutte dans la durée. Cette organisation devient rapidement un élément central dans la vie collective, un temps et un espace où l'ensemble des salarié-e-s se croisent. Avec la durée, elle nourrit la vie collective et le discours sur celle-ci. Je décris ici un fragment de cette dernière dans laquelle est produite l'énonciation d'un projet commun. L'énonciation de ce « *nous* » est celle d'une *identité collective différentielle* [Laclau [2015], en partie construite sur la construction de l'antagonisme avec la multinationale [Vitiello, 2009]. Cette énonciation commence déjà dans la colère des neuf semaines [cf Chapitre 3] et se poursuit bien en aval des occupations. Elle s'enracine dans le quotidien et les habitudes. Elle est non seulement indissociable du processus de réappropriation des machines, du bâtiment et de l'idée de coopérative, mais elle contribue à le rendre « *normal* » pour les salarié-e-s.

3.1 Le cœur de la vie collective

La vie collective est traversée de temps forts et de temps faibles. Certaines périodes sont rythmées par une succession rapide d'événements importants, comme la seconde occupation, avant de laisser place à de longues léthargies où rien ne semble distinguer une journée de l'autre. La cantine est quotidienne. Elle est l'élément récurrent des journées qui se multiplient à l'infini. L'usine est à l'arrêt et les journées d'attente se ressemblent dans leur monotonie. La cantine est utilisée au même titre que l'AG, comme un moyen de faire venir les travailleur-se-s dans l'usine à l'arrêt. Elle devient métaphoriquement, le cœur de la vie collective. Je reviens ici sur le quotidien de la lutte, en commençant par sa mise en place sous la forme d'une intervention de la structure pour mobiliser le « *collectif des salariés* ». Rapidement, elle répond à d'autres problématiques que pose la durée de la lutte comme notamment l'hygiène alimentaire. Je décris ensuite son organisation quotidienne puis comment elle devient le métronome de vie dans l'usine.

3.1.1 Les nécessités de la mobilisation

L'époque n'est plus à la concentration des salarié-e-s autour des lieux de travail. En ce qui concerne Fralib, ils/elles habitent dans un périmètre de 80 kilomètres autour de l'usine. Dans ces conditions, la distance peut être un frein à la présence et à la mobilisation : il est difficile de faire autant de kilomètres pour passer des journées à ne rien faire. La tentation de s'extirper de l'ennui dans l'usine est grande. Venir jour après jour sur le site demande une véritable discipline individuelle. La cantine est rapidement mise en place. Elle doit permettre de soutenir une lutte que les élu-e-s ont d'ores et déjà annoncée comme de longue haleine :

> « *Ernesto il l'avait dit de toute façon que ce serait long. Moi je pensais une année. Jamais je n'aurais cru à trois années et demi* » [David]

Le travail à l'usine se divise en quart, en secteur d'activité, entre bureau, labo et atelier. Les travailleur-se-s ne se connaissent pas, ils/elles se saluent simplement lors de l'échange de quart. Les salarié-e-s ne se sont réellement rencontré-e-s que pendant la grève des neuf semaines du printemps 2010. Au sein de la même équipe, il n'y a pas non plus de moments partagés ; les machines ne doivent pas s'arrêter donc les pauses se prennent à tour de rôle. Le repas collectif devient une institution. Il dépasse très rapidement l'usage instrumental qui lui est prêté et devient un lieu de production de collectif.

La problématique n'est pas sans rappeler les interrogations sur les cantines à leur introduction dans les ateliers au début du XXe siècle : entre autres enjeux, elles pouvaient correspondre à la tentative de fidélisation d'une main d'œuvre volatile au sein d'un dispositif élargi de contrôle de l'ensemble de la vie ouvrière [Noiriel, 2002 (1986) ; Dewerpe, 1998]. Alain Dewerpe décrit les dispositifs mis en places par les patrons pour maintenir les travailleurs sur place, mélangeant des aménagements matériels tel que le logement et la cantine, avec une éducation morale et religieuse. Les vies entières des ouvriers et de leur famille étaient soumises aux rythmes prévus par le patronat, dont l'objet était d'établir une main d'œuvre

pérenne et vouée à l'usine. La description, par l'historien, des papeteries d'Annonay est saisissante quant à la fusion de l'organisation du travail avec la vie privée des individus : tous les aspects de la vie sont contrôlés par le patron.

Du côté des travailleur-se-s, la réception de ce nouveau dispositif est mitigée : au-delà de l'acquis matériel qu'il peut procurer, le réfectoire apparaît également comme une tentative d'encasernement et comme une entrave à la liberté de mouvement de travailleur-se-s encore tournée vers les travaux des champs. D'autant plus que le principal exemple de restauration collective disponible est alors celui de l'armée [Gacon, 2014] d'où le terme « *cantine* » est extrait.

La cantine fait également partie des répertoires d'actions historiques des classes populaires et des luttes. Les formes diffèrent en fonction des époques, mais les pratiques se perpétuent [Baillargeons, 2009][48]. Les soupes communistes de la Belle Époque (1900-1914) constituent à la fois un moyen de soutenir matériellement des luttes épuisantes, et moralement de rompre avec la monotonie des combats de longue haleine [Bianchi, 2013]. C'est l'image qui nous est par exemple transmise par l'ouvrière Lucie Baud de l'industrie du textile dans les environs de Grenoble au début du XXe siècle [Perrot ; 2012 : 176] :

> « *Au bout d'un mois de cette résistance improvisée, nous dûmes faire appel à des camarades du dehors. Nous organisâmes des soupes communistes, que tous nos amis de Grenoble et Lyon trouvèrent fort bien. Les secours matériels et moraux ne nous firent pas défaut et nos cantines eurent un grand succès : les jours de marché, les paysans étaient nombreux qui venaient goûter à notre soupe. Puisque je raconte nos efforts, que je dise comment nous avions organisé nos repas. A midi, on donnait à chacun 300 grammes de viande, 300 grammes de pain et une portion de légumes ; pour les enfants, au-dessous de douze ans, les portions étaient réduites ; à six heure du soir, soupe avec pommes de terre et légumes. Cela dura 104 jours* […]. *Les petits commerçants nous étaient hostiles au début, mais peu à peu ils se mirent de notre côté, et les dons en nature ou en espèces vinrent alimenter chaque jour nos marmites. Nous étions 200 grévistes femmes* ».

48 Baillargeons Camilles, *Soupes Communistes, soupes de grèves*, 2009 : http://www.ihoes.be/PDF/C_Baillargeon-Soupe_populaire_2.pdf

Plus proche dans le temps, Monique Piton [2015 (1975)] témoigne de l'existence d'un « *restaurant* » pour les salarié-e-s lors de la célèbre lutte des LIP à Besançon. Fidel, comparait aussi les pratiques d'une lutte locale au début du XXème siècle et la cantine de l'usine, preuve selon lui d'une certaine continuité. Quelle que soit la justification, la cantine est un vecteur de transformation dans les habitudes des travailleur-se-s [Bruegel, 2004].

Dans la lutte des salarié-e-s de Fralib, le repas quotidien équilibré fini par avoir un rôle dans cette dimension de l'*hygiène de vie* de la lutte. Au fur et à mesure, les corps des salarié-e-s sont marqués : les cheveux blanchissent, les traits des visages sont tirés, etc. Les travailleur-se-s passent des mois entiers sans faire de nuits complètes, traqué-e-s par les insomnies qui les font se lever dans le noir complet à la recherche d'une activité. Kaïna ne dort que trois heures par nuit et se lève « naturellement », incapable de faire abstraction de la pression plus longtemps. La lutte perfore les frontières érigées par les travailleur-se-s entre l'extérieur et l'intérieur de l'usine, entre la lutte et la famille, les amis, etc., et s'invite dans le sommeil et les régimes alimentaires. Pour beaucoup il n'y a pas vraiment de vacances non-plus, incapables de se départir de la pression de la lutte. Certain-e-s sont même forcé-e-s par les autres à s'arrêter quelques temps, à s'éloigner pour sortir du rythme, à défaut d'être en repos complet. C'est le cas de Victor après les premières semaines de la seconde occupation, littéralement mis dehors. La mécanique humaine est durement éprouvée par l'hygiène de vie imposée par la lutte. Après 1336 jours, les corps donnent le sentiment d'avoir vieilli de plus de dix ans, pour trois années et demie de lutte. C'est un constat visible que les salarié-e-s évoquent de temps à autre.

L'impact de la lutte se fait logiquement ressentir sur le cycle alimentaire. La faim n'est pas toujours au rendez-vous ou devient parfois l'objet de compulsion boulimique. La préoccupation de s'alimenter de manière équilibrée est secondaire. Certain-e-s salarié-e-s prennent du poids. L'alcool fait aussi son irruption. La cantine devient l'assurance d'un repas équilibré dans la journée avec un régime dont la teneur suit le respect de certaines normes de diversification alimentaire. Des salarié-e-s repartent même le soir avec de la nourriture en trop. Quand la fatigue rend difficile la cuisine, les plats déjà préparés permettent de ne pas sauter de repas, quitte à manger deux fois la même chose dans la journée.

3.1.2 L'organisation de la « *cantine à Mimi* »

Dans les premières années, la cantine est installée dans une salle de l'atelier, au premier étage, dans un atelier encore partagé avec la direction mais où les salarié-e-s ont pris leur quartier, surtout avec le départ rapide des travailleur-se-s de bureau. La pièce est intercalée entre une passerelle de la longueur de l'atelier, qui surplombe les chaînes de production, et le parking où les travailleur-se-s garent leurs véhicules. Elle servait auparavant aux pauses pendant la production. On y retrouve d'ailleurs une machine à café et une autre à soda, ainsi qu'une fontaine à eau. Les salarié-e-s venaient également s'y restaurer avec leur gamelle, en fonction de l'organisation des quarts.

Passée la période intense de l'occupation de 2012, à partir du moment où le bâtiment administratif est de nouveau accessible après avoir été exclu du périmètre de surveillance de l'atelier, le réfectoire est installé en son rez de chaussé, donnant vue sur l'entrée et la guérite. La salle est de petite taille et rectangulaire. On y entre de l'extérieur à une extrémité, ce qui rend presque obligé le passage au milieu de tout le monde. Quelques tables rondes sont disposées dans un espace assez restreint. Une porte à droite, dans le prolongement de la salle, donne sur une petite cuisine, tandis qu'à gauche, une double porte débouche sur un couloir menant aux salles de réunions et aux bureaux anciennement des cadres. Entre les deux, une machine à café (gratuite avec l'action du CE) et une machine à canettes. Devant la porte de la cuisine, deux tables rectangulaires font office de buffet où sont disposés les plats et les ustensiles. Perpendiculairement, collés à la fenêtre, deux micro-ondes essaient d'endiguer le flot des mangeur-se-s. Quand, pour diverses raisons, tous les salarié-e-s sont amené-e-s à se présenter en même temps dans la cantine, une deuxième salle de même dimension que le réfectoire, attenante à lui, est utilisée pour augmenter le nombre de place. C'est le cas lors de certains événements tels que les apéros, les réveillons ou certaines Assemblées Générales.

La cantine fonctionne sous la houlette de Maxime, en charge des opérations et « *cuistot* » de la lutte. Les salarié-e-s donnent son nom au réfectoire. Au-dessus de l'entrée un encart en bois est accroché, un récipient collé dessus et une inscription : « *La cantine à Mimi* ». Il planifie, il organise, il gère. Opérateur, il a été cuisinier auparavant et reprend ce travail pendant près de 1336 jours. Il est d'ailleurs le seul disposant d'une place attitrée dans le réfectoire, isolée derrière les tables rectangulaires où sont présentés les plats, dos à la porte de la cuisine,

pouvant embrasser d'un regard toute la pièce. Il y reste l'heure et demi durant laquelle se déroule le repas. Dans la longue attente de la lutte, certains salarié-e-s se trouvent des rôles et des places, qui donnent un autre sens au quotidien :

> « *Maxime il fait le fort, mais il n'est pas si fort que ça non plus, moralement. Je pense que c'est sa cuisine qui le retient* […]. *Parce que je crois que s'il n'y avait pas la cuisine il serait parti depuis longtemps* » [Robert]

Pour lui, l'affaire commence aux alentours de 11h15. Avec sa voiture, parfois seul, parfois accompagné d'un-e ou plusieurs salarié-e-s, il quitte l'usine pour chercher les repas et revient une demi-heure plus tard, le coffre rempli. Il gare sa voiture au plus proche de la cuisine, sur une place qui est définie comme la sienne. D'autres salarié-e-s présent-e-s pris au hasard de leur passage au moment de son arrivée l'aide à débarquer des gastros en plastique pour les ranger dans la cuisine. Là, il déballe, compose également avec les restes des jours d'avant afin d'avoir le moins possible à jeter, puis dispose le tout sur les tables qui servent de buffet, avec les assiettes et les couverts. Deux immenses frigos contiennent les gastros, ceux du jour et ceux des jours précédents. Maxime prend soin de vérifier les dates de validité ; quand des plats sont à la limite de péremption, il insiste pour que les salarié-e-s les prennent chez eux, mais certains ont plus de succès que d'autres.

Quand tout est disposé, il mange avant que les autres salarié-e-s n'arrivent. Puis il demeure devant les tables pendant l'intégralité du repas, indiquant les plats qui restent, réapprovisionnant le buffet à certains moments, généralement mandatant les demandeur-se-s pour se servir par elles/eux-mêmes dans les frigos. Il peut voir de sa place qui entre dans la cuisine, son atelier personnel. Une place qu'il garde à d'autres occasions et notamment pendant les AG, à partir du moment où elles se tiendront dans le réfectoire, à côté des deux leaders Ernesto et Fidel, quand les autres salarié-e-s se disposeront dans la salle.

La majorité des salarié-e-s arrive entre 12h30 et 13h00. La salle est trop petite pour que tout le monde puisse manger en même temps et certain-e-s attendent sur le pas de la porte que les places se libèrent. Il y a cinq tables rondes disposées comme les points d'un dès, autour desquelles on peut s'asseoir au maximum à six. Une trentaine de personnes peuvent manger en même temps, ce qui impose un roulement. Sur les 76 salarié-e-s arrivé-e-s au bout du conflit, peu dérogent à la cantine quotidienne. Le bruit est forcément important dans une salle trop petite. Les déplacements ne sont pas non-plus évidents, et il n'est pas rare de se gêner.

Les salarié-e-s s'asseyant autour des tables de coin n'ont parfois pas d'autres choix que de déranger celles et ceux des autres tablées. Le caractère exigu du lieu n'est pas sans renforcer le sentiment de foule. Du brouhaha, du passage, le nombre se manifeste bruyamment, marquant sa présence. Difficile lors d'un repas de compter combien de personnes. Il y a de la circulation, des personnes en avance comme des retardataires et la disposition du réfectoire amplifie la sensation de monde.

Quand le repas est fini, chacun est en charge de ranger ses affaires et de laver son assiette dans la cuisine. Un lave-vaisselle permettra rapidement d'accélérer la procédure et de renforcer la qualité du nettoyage. Il y a généralement quelques personnes qui s'affairent à ranger un peu le réfectoire quand la cohue est passée, à débarrasser les déchets oubliés – ce qui donne systématiquement lieu à des commentaires de mécontentement – à passer le balai et jeter les poubelles. La fin de la restauration est sonnée à 13h30 : « *Les retardataires se démerdent. Moi je range* ». Les retardataires peuvent toujours se servir elles/eux-mêmes. Vers 14h30, quand tout est en ordre, c'est généralement la fin de la journée pour Maxime, qui quitte l'usine.

3.1.3 Le métronome de la lutte

A l'esprit, le quotidien résonne comme une routine qui se répète de manière plus ou moins fidèle. L'usage parle d'ailleurs de « train-train quotidien » pour imager une série de pratiques régulières, à la fois incarnant une zone de confort où les surprises ne sont pas coutumes, mais aussi dans sa version « métro – boulot - dodo », la morosité de la répétition systématique. Ce quotidien-là ne ressemble pas à celui des salarié-e-s de Fralib. Les 1336 jours de la lutte se vivent « au jour le jour » sans que personne ne sache de quoi le lendemain sera fait :

> « *C'est plein d'incertitude* […]. *Pour moi c'était aller à l'usine comme d'habitude. Je me suis toujours levé le matin et j'ai fait comme avant, j'allais à l'usine. Des fois je restais ici aussi, la nuit* […]. *Après c'est vrai que c'est pris pour une routine* [mais] *pas de confort. Jamais le confort de la routine, toujours l'incertitude, où on va arriver ?*

Comment on va en sortir ? Quand ? La peur de perdre ton boulot, la peur de ne plus avoir de ressources, la peur de ne plus apporter à ta famille ce qu'il faut pour vivre. Tout ça, ça te passe par la tête » [Fidel]

Les situations et les temporalités changent tout au long de la lutte, entre les périodes de cohabitation avec la direction, les périodes d'occupations tendues ou les deux années d'attente nichés dans l'usine de l'été 2012 à la victoire en Mai 2014. Parfois la précipitation gagne le collectif des salarié-e-s à l'approche d'événements particuliers, d'actions, d'audiences de procès, de visites politiques ou des productions militantes. Parfois la monotonie guette, à faire les mêmes parties de cartes pendant des mois, à nettoyer encore et encore l'usine pour un projet qui n'aboutit pas, etc. Chacun-e essaie de s'occuper comme il/elle le peut : qui joue aux cartes, qui participe à l'élaboration des stratégies, qui aide aux paperasses, qui se forme, qui trouve un autre emploi pour ne pas être au chômage, qui multiplie les initiatives de part et d'autre de la France… Là aussi les temps et les espaces diffèrent.

Bruno arrive tôt le matin, prend le café puis part dans l'atelier. Il n'y a pas grand monde. Quelques autres salarié-e-s circulent – eux aussi travaillent sur les machines – mais le bâtiment sonne vide. Il peste d'ailleurs : il y a beaucoup de travail à faire mais personne ne le prend à bras le corps. Parfois les souffleries fonctionnent pour faire des essais, ce qui donne le sentiment d'une activité, mais cela reste sporadique. Quand l'horloge digitale indique 12:00, il se dirige vers le bâtiment administratif où se situe la cantine : « *il faut y aller, après ce sera la bourre* ». Il n'y a pas encore la queue. Il prend son repas et s'assoie avec Marie-Claire, Arlette, Myreille et quelques autres qui ont pour habitude de manger les premièr-e-s. Maxime, le cuistot est assis comme à l'habitude derrière le buffet. Pas de discussions endiablées, pas d'éclats, mais enfin du monde.

Plus l'heure avance, plus la salle se remplit, de monde et de bruit. Bien plus de monde que celles et ceux qu'il avait pu croiser le matin. Certain-e-s viennent d'arriver et seront présent-e-s l'après-midi. Deux quarts ont été organisés pour tenir l'usine et le repas marque le passage de l'un à l'autre. D'autres étaient déjà présents sur le site, mais l'usine est grande et entre l'atelier et le bâtiment administratif, il est possible de ne pas se voir de la journée. Bruno croise cette foule, discute avec deux ou trois mécaniciens qui doivent aussi travailler sur les machines, puis il sort et laisse la cantine à son brouhaha. Parfois il reste encore l'après-midi parce que la charge de travail est importante. Aujourd'hui il quitte l'usine après le repas. Fin de la journée.

Dans la salle attenante au réfectoire, des travailleurs jouent encore et encore aux cartes. La salle est fermée et les joueurs isolés. Nous sommes en espace clos, mais ça n'empêche pas certains d'allumer cigarette sur cigarette. Les règles changent en cour de lutte. Parfois ils peuvent fumer où bon leur semble dans la pièce, parfois ils s'accoudent à une fenêtre. La cigarette est un objet de tension. Derrière l'écart, il y a la difficulté de réguler la vie collective quotidienne dans des périodes de vie préoccupante. Pendant les parties de cartes, la lutte n'est pas vraiment un sujet de discussion. Parfois il y a quelques débats, mais ils sont rares et succincts. Un peu plus souvent, les échanges portent sur la vie collective. Le reste du temps, quand elles ne sont pas tournées vers le jeu, les discussions sont mondaines.

Isolé dans la pièce, on entend parfois passer des personnes dans le réfectoire à côté. Le jeu se déroule inlassablement et les partis se multiplient. Puis vient midi. Quand une partie se termine, les joueurs passent dans la pièce d'à côté. Le réfectoire est déjà plein. Ils profitent du temps à attendre avant qu'une place se libère pour fumer une cigarette à l'extérieur et dire bonjour aux personnes passant par là. Puis ils passent à table et mangent ensemble. C'est un groupe un peu bruyant parmi les salarié-e-s. Il se manifeste par des éclats de rire ou des invectives à travers la salle. Le repas terminé, certains s'en vont, d'autres viennent. Un salarié s'ajoute au groupe. Il ne vient jamais le matin. Il a perdu le rythme depuis le début de la lutte. Il arrive à l'heure du repas et reste l'après-midi. De nouvelles parties de cartes commencent.

Victor et Clément sont dans un bureau à l'étage du bâtiment administratif. Ils travaillent sur le développement futur de la coopérative. Ils ont d'ailleurs pris des horaires de bureaux, en journée, mais avec de la marge dans l'organisation du temps ; de l'avis de tous, ces deux-là travaillent beaucoup. Ils commentent les dernières actualités de la lutte ou le quotidien du collectif, avec une personne venue les voir. Ils lui montrent quelques chiffres qu'ils ont pu compiler pour évaluer la viabilité d'une reprise d'activité. Ils souffrent dans leur travail d'un manque de données concrètes. Soudain, Victor regarde sa montre et décrète qu'il est l'heure de manger.

A l'étage, peu de personnes passent et c'est l'occasion pour eux de dire bonjour aux autres. Ils mangent tranquillement. Dans la salle attenante, certains ont repris des partis de carte, au chaud. L'atelier est glacial en cette période d'hiver. Le repas terminé, ils restent assis avec un café. Kaïna les rejoint, après avoir passé sa matinée à compiler des données. Elle s'occupe de tenir les comptes de l'association Fraliberthé qui gère les ressources du collectif. Ils débattent alors pendant un long moment sur la stratégie à suivre, sur la vie du collectif, sur la

participation individuelle, ou sur les politiques. Du monde passe à intervalle régulier et parfois certain-e-s s'invitent dans la conversation. Puis vers 15h30, tout le monde quitte le site. Fin de journée.

La cantine est le battement quotidien rythmant la vie des salarié-e-s. Les exemples ci-dessus, qui peuvent être multipliés par le nombre de travailleur-se-s et le nombre de jours de lutte, montre l'habitude qui s'est créée autour du repas. Suite à la seconde occupation, elle se trouve à l'intersection des quarts de surveillance de l'usine, moment commun à celui du matin et celui de l'après-midi. Pendant les « *productions militantes* » qui viennent à l'été 2013, elle devient une pause au cours du quart unique pendant laquelle les salarié-e-s rediscutent les objectifs et des problèmes rencontrés pour faire le travail de l'après-midi. Le repas est l'élément intangible des 1336 jours, parfois moment d'excitation, parfois aussi cet instant où l'on ajoute à la craie une barre blanche sur le mur de l'ennui d'une cage dont l'ouverture semble toujours repoussée.

3.2 Le récit silencieux de l'appropriation

Les salarié-e-s ont développé une revendication d'un droit d'usage des machines et du bâtiment pendant les occupations et la cohabitation. La révélation d'un antagonisme et le divorce avec la multinationale sont des éléments centraux de cette appropriation. La transformation des représentations qui s'opèrent chez les travailleur-se-s ne concerne pas seulement le lien avec l'entreprise. Elle concerne également les liens entre elles/eux dans une sorte de « *prise de conscience collective* ». C'est le corollaire de la construction d'une « *identité différentielle* » pour reprendre les termes de d'Ernesto Laclau [2015], dans laquelle les salarié-e-s se projettent en opposition à la multinationale. La « *cantine à Mimi* » est peut-être le lieu et le temps où s'expriment de manière la plus visible le « *collectif* » en tant que somme des individus définie par des valeurs partagées et opposées à Unilever. Je décris ici le récit silencieux de la vie collective, celui qui ne s'exprime pas oralement mais par les gestes, les images et la présence, marqué par le quotidien des relations et qui témoigne de la conscience collective.

3.2.1 La présence au-delà des mots

La cantine supporte l'élan collectif là où il n'y en avait pas. Dans la production, avant 2010 et l'annonce de la fermeture, aucune restauration collective n'est prévue à Fralib. Il n'y a pas de moment commun entre ou à l'intérieur des différents quarts. Cela n'a pas toujours été le cas, et le temps de repas partagés a pu être une pratique en amont de l'automatisation des machines. Yann se rappelle de cette période du passage d'un travail mécanique demandant une grande quantité de main d'œuvre, à l'automatisation systématique à la fin des années 1980. Il travaillait alors au Havre, de nuit, en tant qu'opérateur :

> « *Le truc qui était sympa, c'est que la nuit, bon il y avait les pauses, et puis il y avait l'heure du casse-dalle. Quand c'était l'heure du casse-dalle, il y avait la sonnette et on arrête tous de bosser en même temps. Et on allait bouffer avec le chef. C'était sympa. On prenait un temps donné pour aller manger et quand on avait fini on retournait au travail* » [Yann]

Une ambiance qui reflète celle du quart, décrite comme plutôt collective, relâchée et sans trop de pesanteur hiérarchique. L'automatisation met un terme à cette pratique. Les salarié-e-s doivent s'organiser pour manger à tour de rôle. Les machines ne peuvent s'arrêter. La restauration collective disparaît alors pour une organisation des pauses par affinité, ou « *quand on peut* ». :

> « *C'était plus speed* […] *ça s'est senti aussitôt* […] *ça faisait plus de travail* […]. *Sur les postes de travail les gens devenaient plus… tu sais, les caractères se révèlent* » [Yann]

Quand les machines se sont tues, la cantine a créé un espace collectif dans les interstices des processus d'individualisation. J'ai décrit plusieurs fois l'importance des temps partagés des grèves des neuf semaines dans la constitution du collectif, et les repas en faisaient déjà partie. La même chose se produit lors des occupations. Manuel se rappelle notamment des grillades de la première en 2011.

« Les moments de repas c'est convivial. Donc c'est des moments qu'il fallait pour souder les liens. Après on a fêté les anniversaires, untel, untel il amenait sa bouteille […]. *Puis ce qui a rapproché beaucoup, c'est qu'on faisait les nuits. On faisait les nuits, on faisait les « barbeuq », on se retrouvait à 20, 30* […]. *On faisait une méga grillade, tout le monde il mangeait, après on buvait un coup. Tu avais à manger la nuit, parce qu'il faut tenir quand tu fais les nuits* […]. *Le matin il y en a qui arrivaient, ils amenaient les croissants. Il y a eu des périodes comme ça où il y avait des croissants le matin* » [Manuel]

La cantine s'installe comme le point de convergence entre les diverses composantes des salarié-e-s en lutte. Elle agit comme un marqueur de la communauté. Il n'y a pas besoin de faire de grandes discussions. Le fait d'être présent-e au jour le jour suffit à montrer qu'il y a un fil commun.

Se réunir collectivement devient une pratique récurrente après chaque événement d'importance, au point d'être délocalisée quand les contextes ne permettent pas de se retrouver à l'usine. C'est par exemple le cas lors d'un autre passage aux prud'hommes : ils/elles sont convié-e-s à se restaurer au local CGT de l'UL de Marseille, Rue Saint-Ferréol. Il en est de même lors du congrès fédéral de la FNAF à Strasbourg, où les salarié-e-s, invité-e-s d'honneur et venu-e-s en masse vont manger tou-te-s ensemble dans un restaurant. La présence collective est alors célébrée à l'occasion d'un anniversaire. La cantine ne se limite pas à un lieu dans l'usine. Elle est plutôt évoquée comme une présence et dépend moins de l'endroit que des personnes qui s'y réunissent. Le ressenti est un élément régulièrement mentionné pour parler du moment, dans des termes évoquant la présence. Fabien témoigne :

« *La cantine, c'était bien, on voyait tout le monde et ça faisait du bien. On savait que l'on était pas tout seul. Tu vois les autres, tu sens le collectif* ».

Même constat chez Manuel. La présence ne s'exprime pas, elle se vit :

« *Le réfectoire, tout le monde se retrouvait à midi, c'était un lieu de rassemblement. Maintenant on le fait à 9 heure quand on arrive pour aller au travail, mais avant, midi tu savais que tous ceux qui étaient là pour la lutte, tu te voyais là-bas le midi. Ça te permettait de parler, de créer des liens […]. de te voir pas seul aussi* » [Manuel]

3.2.2 Les murs du réfectoire, un livre ouvert

Le réfectoire est décoré de manière à évoquer le récit collectif de la lutte. Manger à la cantine, c'est se restaurer au milieu d'une immense mosaïque murale faire de lettres de soutien, d'articles et de photos de la lutte. Les deux pans libres formant l'angle opposé à celui matérialisé par l'extérieur et les machines à café, sont dédiés à cette décoration. Fin 2011, un mur était déjà bien rempli. Après la seconde occupation en mai/juin 2012, ils sont entièrement recouverts. L'usage des murs témoigne de la réappropriation dans les occupations d'usine. Ils médiatisent le rapport des salarié-e-s au lieu.

Des pages entières de journaux ont été scotchées, les grands titres de *La Marseillaise* illustrant les «victoires» du collectif, des photos des « *initiatives* », terme qui désigne toute les actions extérieures à l'usine, agrémentées de quelques commentaires, des articles de *L'Humanité*, de *Libération*, mais aussi de *La Provence*. Il n'y a pas tous les articles – quasi-quotidiens – simplement les plus marquants, ceux qui mettent en lumière les moments importants de la vie collective. Il y a des victoires, quand un journal titre en gros l'annulation d'un PSE par exemple, mais aussi des actions parfois réalisées à un nombre réduits mais qui laissent une trace, ou qui comptent parce qu'elles ont été faites chez des allié-e-s comme lors des congrès fédéraux de la CGT. Il y a la photo de la première représentation d'Audrey Vernon, une comédienne qui apporte son soutien en venant jouer à l'usine ou en parlant de la lutte des Fralibs là où elle produit ses deux pièces : *Comment épouser un milliardaire…* et *Marx et Jenny*.

De nombreuses lettres de soutien sont mélangées aux articles. Il y a celles des personnalités de poids, les politiques communistes ou d'extrême-gauche, les syndicalistes de renom ou des personnes d'aura locale ou nationale. Une lettre de soutien de Marie-George Buffet, une autre du député André Chassaigne. Ces références témoignent de la tradition de lutte dans laquelle s'inscrit le combat, celle des mouvements ouvriers et de l'ethos syndical et politique des grands mouvements d'usines qui ont marqué l'histoire nationale. Puis il y a les mots de soutien envoyés par des anonymes, des personnes qui ont entendu parler de la lutte, qui ont pu croiser les salarié-e-s dans une initiative, et qui envoient des lettres d'encouragement jamais très prolixes mais poignantes, régulièrement accompagnées d'un chèque de solidarité. Il arrive

que ces textes soient lus dans le réfectoire par l'un des deux leaders au moment de l'ouverture du courrier, tout comme le montant du chèque. Plus qu'une mosaïque, c'est une fresque historique, et une archive de la lutte.

Les salarié-e-s ne scrutent pas ses murs en permanence. A manger au milieu tous les jours, ils/elles les oublient, passant devant sans les regarder. Mais c'est un témoignage de la vie du groupe qui intrigue les visiteur-se-s. Celles et ceux qui rendent visite aux travailleur-se-s prennent souvent un peu de temps pour scruter les murs. Il y a une quantité d'information dans le désordre qui ne donne pas corps à un récit, mais laisse des images éparses de la vie collective dans la lutte.

Au fil du temps les façades sont rafraîchies. Les lettres seront transférées dans la pièce attenante, laissant place à d'autres. Une seule photo ne bouge pas après son installation, imprimée en grand et mise dans un cadre et sous verre. On y voit «*La Bonne Mère*» prise en contre-plongée du parking juste en dessous. Une banderole immense est déployée sur les rebords de la basilique, blanche sur la partie centrale, avec deux bandes jaunes sur les extrémités. Verticalement, sur les fonds jaunes, sont écrits à gauche « FNAF », et à droite « CGT ». Sur le fond blanc est écrit ce message immense : «*L'Éléphant vivra à Gémenos*». Juste au-dessus, les salarié-e-s ont allumé des fumigènes rouges à la main. C'est le témoignage d'une des initiatives les plus « *réussies* » de la lutte, la prise du symbole de Marseille le 3 octobre 2011, 371ème jour de lutte. Le terme « *réussi* » caractérise un moment de festivité, un événement dans la vie collective et une avancée concrète dans la lutte. La prise de la « *Bonne Mère* » est une journée marquante pour beaucoup, où des travailleur-se-s de toute la France sont venu-e-s envahir les rues de la ville dans un étourdissant vacarme. Un événement euphorique qui donne de la force et de la cohésion au collectif. La photo trône comme un témoignage central.

Puis un jour de lutte, toute cette mosaïque disparaît. Reportée dans la salle d'à-côté, elle n'a plus le même impact. A l'exception de la photo encadrée, les murs redeviennent vierges. Une télé est installée sur l'un d'entre eux, que les salarié-e-s regardent parfois en mangeant, parfois en attendant que le temps passe, parfois également quand ils/elles savent qu'ils/elles passeront aux informations. Mais la fresque a disparu, et personne n'y prête vraiment attention. La lutte dure, la lutte est longue, et ces témoignages semblent moins importants. Il est temps que la lutte s'arrête, car elle pèse sur chacun-e, et tou-te-s aimeraient la voire se terminer.

3.2.3 Les marques du rapport de force

L'usage des murs est une pratique régulière des occupations et fermetures, et dans le cas de Fralib cela ne concerne pas uniquement ceux de la cantine. Anne Monjaret [2005] parle d'une identification des salarié-e-s au lieu au point de faire corps. Les inscriptions sur les murs, comme une ultime réappropriation, sont représentatives des travailleur-se-s. L'ensemble de l'atelier, à l'intérieur comme à l'extérieur, est utilisé comme moyen d'expression et d'affirmation. A l'extérieur, des slogans sont écrits, explicites : « *Non à la fermeture* » ou encore « *Fralib vivra à Gémenos* ». Ces écrits informent les passants circulant à proximité d'un événement sur le site. Les slogans n'ont pas à être très marquants pour se signaler au milieu des murs propres des usines de la zone industrielle.

Sur les grillages du petit parking extérieur sont disposées des banderoles un peu plus éloquentes, d'abord lors de la première occupation, puis de manière permanente à partir de la seconde jusqu'au rachat du bâtiment par la CUM. On trouve par exemple ceci : « *Non à la fermeture/Unilever est une raclure/Toujours plus de pognon/Pour tous ces gros cons* ». Le coupable est désigné ainsi que les raisons de la fermeture. On trouve également « *Ni Talibans/Ni mort-vivants/Juste des ouvriers/qui veulent travailler* », les deux « *ni* » soulignés en rouge ainsi que les mots « *ouvriers* » et « *travailler* ». Le terme Talibans fait ici référence à un propos de l'avocat de la direction lors d'un procès, et perçu comme une insulte forte, non seulement pour l'association avec le terrorisme, mais également pour l'avoir prononcé devant une juge, une personne symboliquement importante.

Tout en haut du mur de l'atelier faisant face au bâtiment administratif, on peut voir inscrit en lettres rouges *« Francisco casse-toi en Pologne* ». C'est une réponse à la proposition de la direction de suivre les emplois en Pologne avec un salaire « polonais », à savoir moins de 600 euros par mois. Directement concerné par ces propos, le directeur est aussi exclu de l'usine par le slogan « *Fralib aux Fralibiens* », dans le même temps où les salarié-e-s expriment une appartenance forte. Des photos montages sont plus explicites encore : l'un d'eux met en scène un éléphant en noir et blanc, probablement une photo d'archive, déféquant sur la tête du directeur. L'image est sous-titrée : « *L'Eléphant vaincra* ».

La figure du *Che* est très présente également, d'abord sur l'entrée du local du CE, quartier général du syndicat, puis sur l'ensemble des murs. Leader charismatique, figure emblématique de mouvement de gauche notamment d'héritage communiste, le *Che* est arboré par les salarié-e-s pendant les 1336 jours de lutte, indépendamment des convictions politiques de chacun-e. Il est aussi une volonté de se réapproprier une figure galvaudée par la grande consommation. Les salarié-e-s n'ont pas forcément une connaissance pointue de ses faits d'arme, de ce que fut son histoire, mais la figure incarne une appartenance à un récit, et un caractère :

> « *Le Che c'est la révolution. De toute façon le Che est représenté partout, dans les manifs, dans les gros conflits, parce que c'est une preuve de détermination, de force* » [David].

L'appropriation symbolique de ces murs est un réel enjeu. Après quelques temps d'absence durant l'hiver 2011-2012 et suite à l'injonction du TGI de reprendre l'activité après l'annulation du 2ème PSE, la direction reprend possession des bâtiments administratifs jusqu'à la seconde occupation. Les « *mercenaires* » se chargent d'enlever le maximum de banderoles ou de dessins. Seuls les pochoirs et les tags, marqués à la peinture indélébile ou trop difficiles d'accès survivent au grand nettoyage. Les graffitis sont les marques d'un rapport de force entre les salarié-e-s et la direction. A l'intérieur de l'atelier, en revanche, la présence des salarié-e-s prédomine. Des affiches sont collées, certaines comparant le directeur à un diable, d'autres (100 exactement), placardées à divers endroits, sur les machines ou les murs, et intitulées : « *100 raisons de lutter* ». Pourtant facile d'accès, ces affiches ne sont pas toutes enlevées lors de la « cohabitation », comme si l'atelier était et avait toujours été l'espace des salarié-e-s, autonome du reste de l'usine. Quand la direction est définitivement mise en dehors de l'usine, aucun nouvel écriteau ne fait son apparition. L'appropriation des murs est à destination des autres, que ce soit la direction ou le public en tant que témoin. Une fois seuls dans l'usine, les salarié-e-s n'ont plus à revendiquer le lieu.

Le dernier grand spectacle autour de l'usine, à l'intention du public, à lieu en Juin 2012, lors de la visite d'Arnaud Montebourg, nouveau ministre du Redressement Productif. C'est la visite tant attendue par les salarié-e-s depuis le début de la seconde occupation. Personnalité d'État représentante de l'ordre, il ne rentre pas à l'intérieur d'un site occupé. Tout est donc organisé sur le parking visiteur, à l'entrée du site, pour une mise en scène devant sceller la

propriété des travailleur-se-s. L'immense banderole déployée au pied de Notre Dame de la Garde le 3 octobre 2011 est installée sur le mur de l'atelier délimitant le parking affichant : « *L'Éléphant vivra à Gémenos* ». A l'entrée, au milieu de la voie d'accès vers l'intérieur toujours obstruée par des « Big Bags », un véhicule surélève deux palettes de bois avec une banderole. Et sur tous les grillages, drapeaux CGT et petites banderoles sont accrochés. Ce jour-là, toutes les chaînes de télévision nationale sont présentes, ainsi que de nombreux journaux. La mise en scène marque définitivement la présence des salarié-e-s sur le lieu.

Les suivantes n'interviendront que lors d'événements syndicaux ou politiques, et seront à l'usage de personnes informées. C'est le cas des rencontres du « *Carrefour des luttes* », invitant des salarié-e-s en conflit sur tout le territoire national à venir discuter sur le site. Ce jour-là, des drapeaux CGT de toutes les usines présentes, et de certaines fédérations, sont plantés sur les grilles de l'usine comme une mosaïque de la diversité du syndicat.

3.3 L'appropriation collective

J'ai décrit ci-dessus plusieurs pans de l'organisation et des pratiques de la « *cantine à Mimi* ». Ce qui est au départ une intervention stratégique du syndicat dans la vie collective, devient peu à peu un espace essentiel dans lequel les salarié-e-s éprouvent le collectif. Cette expérience de la présence est décrite par les travailleur-se-s comme une ressource centrale dans une lutte qui s'éternise et face aux stratégies d'individualisation mises en place par la multinationale. Ils/elles évoquent le besoin de ne pas se sentir seul-e-s et le temps du repas partagé par tou-te-s est reconnu pour permettre cela. La « *cantine à Mimi* » est un espace de production et d'énonciation des subjectivités des individus réunis. La description de ce fragment de vie collective montre la liaison entre l'expression d'un « *nous* », l'énonciation d'une identité collective, et l'appropriation des lieux. Avant de passer à l'expérimentation des nouveaux rapports de production dans la « *production militante* », je conclus ici sur la cantine en revenant sur la production du collectif et ses conséquences dans l'appropriation de l'usine.

Serge Bianchi, dans son article sur les *soupes communistes* qui fleurissent sur les piquets de grève à la Belle Époque, extrait des journaux de l'époque les descriptions des drapeaux rouges flottant au-dessus des cantines improvisées, au grand dam des patrons :

> « *M. Morillon le millionnaire serait d'ailleurs horripilé par le pan de toile rouge qui flotte au sommet d'une longue perche, au-dessus des convives* » [Bianchi, 2015]

Les salarié-e-s ne mettent pas en avant des indicateurs partisans. Seuls les drapeaux de la CGT flottent. La lutte ne se porte pas sur la conquête du pouvoir politique, mais d'abord sur l'emploi, puis sur la réappropriation de l'usine. Elle est ouverte à tous les soutiens possibles – à l'exception de l'extrême-droite – et non aux seul-e-s partisan-e-s d'un combat anticapitaliste par exemple, beaucoup moins susceptible de fédérer à l'extérieur comme à l'intérieur.

La cantine est un «*espace clos étroitement lié à la vie de l'entreprise, et à ce titre un lieu de cristallisation d'un certain nombre de rapports sociaux*» [Gacon, 2014]. La « *cantine à Mimi* », dans son organisation, son mode de fonctionnement et dans l'espace qu'elle occupe également, est traversée par les dynamiques de la lutte et les rapports de force avec la direction. A mon arrivée à l'automne 2011, le réfectoire se situe au rez-de-chaussé du bâtiment administratif – ce qu'avait rendu possible la première occupation – et donc en marge de la zone de production. Puis lors de la cohabitation avec la direction, il s'installe à l'étage de l'atelier, dans une salle où les salarié-e-s prenaient leur pause. Avec la seconde occupation et le départ définitif de la direction, il se déplace de nouveau dans le bâtiment administratif jusqu'à la fin de la lutte en 2014. Le va et vient du réfectoire caractérise l'évolution des rapports de force avec la direction au cours de la lutte.

Le déplacement de la cantine dans le bâtiment administratif finit par déplacer le centre de vie des salarié-e-s. Auparavant dans un préfabriqué séparé de l'atelier par le parking, le Comité d'Entreprise prend ses marques dans le bâtiment administratif. Il est jusqu'alors le centre névralgique de la lutte, le bureau de travail d'Ernesto et Fidel, les deux leaders, le lieu de stockage des archives et du matériel et le seul endroit où la direction ne peut venir. Finalement, les espaces de travail autrefois occupés par les cadres sont investis par les salarié-e-s. Bien que le site soit devenu propriété de la Communauté Urbaine de Marseille (CUM), les travailleur-se-s marquent ainsi de manière symbolique et définitive, la prise de pouvoir dans l'usine. Au départ de la direction, le collectif investit massivement le bâtiment, sanctuarise l'atelier à l'arrêt et délaisse le préfabriqué. La cantine devient le lieu d'accueil des personnes extérieures, celui où tout le monde transite. Elle est marquée du sceau de la propriété des salarié-e-s comme en témoigne la fresque de la lutte recouvrant la nudité des murs de l'ordre patronal.

La cantine est une vitrine de l'unité pour les travailleur-se-s, comme pour l'extérieur. Les inconnu-e-s en visite sont convié-e-s à partager le repas des salarié-e-s pour s'imprégner de l'atmosphère, tout comme les militant-e-s venu-e-s témoigner de leur soutien. Les murs expriment ce qui constitue le collectif, les moments d'actions, de fêtes, de victoires, etc. Il faudrait évoquer également d'autres points, comme les films, la pièce de théâtre, le groupe de musique, etc., tous les marqueurs de la vie collective, et ces témoignages de l'identité partagée, modelée au grès de la lutte. Mais la cantine plus que les autres est importante. Elle est un lieu où s'exprime l'expérience vécue : les travailleur-se-s « *voient* » et « *sentent* » la présence des autres.

Cette situation est à remettre dans le combat pour l'appropriation de l'usine et le projet alternatif. A quelques exceptions près, la coopérative, dans ses aspects formels, reste un mystère pour les salarié-e-s jusqu'à sa mise en place en 2014. Le 15 novembre 2012, une Assemblée Générale est tenue dans l'usine. Le sujet principal est la rédaction d'un projet de statut, un document symbolique qui doit permettre d'apporter plus de concret aux tables des négociations. La structure a déjà écrit une version et la propose à la lecture des salarié-e-s pour que chacun-e puisse poser ses questions. Les détails techniques ont très vite raison du débat. Une voix se lève dans l'assemblée, « *là-dessus, en ce qui me concerne, on a une pleine confiance en vous* » à laquelle répond une « *petite main* », Myreille : « *Ce qu'il veut dire, c'est que si vous pensez qu'il faut l'enlever, vous le faites* ».

Il est possible d'en dire autant sur les fondements historiques, philosophiques ou politiques de la coopérative. Aucun-e salarié-e de l'usine ou presque ne prend pour référence d'autres luttes similaires que celles du présent où ils/elles ont pu rencontrer des représentant-e-s. Personne n'évoque la lutte des L.I.P. avec laquelle il est pourtant facile de faire le rapprochement, ni les usines sous gestion ouvrière à Marseille à la sortie de la seconde guerre mondiale. Ce n'est donc pas par adhésion à des principes que les travailleur-se-s adoptent le principe coopératif. Les fondements de la coopérative sont à chercher sur l'existence du collectif dont elle n'est au final que l'expression formelle – et restrictive. C'est ce qu'évoque également Ibrahim, bien en amont de la seconde occupation, et de manière inversée :

« *Peut-être il faut se la poser en sens inverse la question aussi. S'il n'y avait pas ce projet alternatif, aujourd'hui, on partirait avec quoi ? On partirait avec les mêmes trucs, c'est-à-dire qu'aujourd'hui on ne maîtriserait pas l'appareil. On aurait un repreneur qui viendrait qui profiterait de tout ce qui est l'outil industriel et tout ce qui s'en suit et dans deux ans, trois ans, le mec il tire boutique, il se casse et on serait dans la même situation* » [Ibrahim]

Ibrahim fait partie des personnes les plus rapidement convaincues par l'idée de coopérative, ou par une forme similaire à celle-ci. Il note la liaison entre la propriété et le « *projet alternatif* », qui définit finalement le droit de choisir le mode de production. Les salarié-e-s n'adhèrent pas systématiquement à la coopérative en tant que forme particulière d'organisation des rapports de production, et pas dans le même temps. Mais l'existence de cette ambition collective et l'appartenance des machines se nourrissent mutuellement : l'une justifie l'autre. Encore une fois, le « *projet alternatif* » ici, est moins à entendre comme un projet formel, que l'énonciation des valeurs, des représentations ou des pratiques collectives sous la forme d'une activité économique.

Il faut lier à la fois les dimensions matérielles et l'énonciation des subjectivités. La propriété qui devient matérielle avec la seconde occupation, c'est-à-dire plus uniquement dans l'ordre des idées ou des principes, est une des conditions d'un projet de coopérative. De l'autre côté, le « *projet alternatif* » et ce qu'il comporte comme idées et principes en termes d'industrialisation, de préservation des emplois, de développement écologique, etc., légitime l'appropriation. Les deux pans se « dévoilent » mutuellement, là encore sous la forme d'une découverte, d'une réalité jusqu'alors demeurée masquée. C'est ce qu'expriment les témoignages ci-dessous. Manuel revient sur l'appropriation des machines, laquelle donne un peu plus de consistance à la coopérative :

« *M. : Notre crainte c'était qu'ils nous mettent dehors et qu'ils fassent venir les camions.*

F.B. : Donc d'emblée vous avez agi pour protéger les machines sachant qu'au départ vous ne croyiez pas au projet alternatif.

M. : On n'y croyait pas, non. La solution qu'ils nous proposaient c'était ce projet alternatif, mais après il était vaste le projet alternatif. Tu n'avais pas les subventions, tu vois c'était… le projet c'était il y a un bâtiment, il y a les machines, il y a les salariés. Donc croire en ça c'est un peu dur. Puis après c'est au fil du temps que tu commences à croire […]. *Tu commences à y croire quand la CUM achète les bâtiments. Tu dis c'est*

bon, là on ne sera plus dehors. Avant tu n'as rien. Avant tu avais le couperet. Tu savais qu'Unilever il était en bail jusqu'à telle date, tu savais qu'Unilever il n'était pas propriétaire, donc tu savais que si le propriétaire il vend le bâtiment, on est mort. Tu savais que Sarkozy [le Président de la République avant François Hollande] *il ne faisait rien pour toi…* » [Manuel]

L'extrait ci-dessus montre à la fois que la coopérative semble inaccessible pendant de longs mois sans pour autant empêcher un engagement actif dans la lutte. Il met également en évidence le fait que le sentiment de propriété précède l'adhésion au « *projet alternatif* ». Ce propos rejoint celui de Laurent, qui exprime de manière similaire, le travail préparatoire avant d'adhérer au projet :

« *Parce que je pense que si j'étais en fait arrivé au fait accompli et que j'aurais pas eu au préalable cette façon de penser, je n'aurais pu le mettre en place et l'appliquer. Tu ne peux pas le faire* […]. *Seul, de toi même, tu ne peux pas le faire. Tu le penses, mais tu penses pas, tu vois, c'est un peu dans tous les sens, et tu ne sais pas par quel point il faut que tu attaques. Que quand tu l'as avant, tu sais que s'il t'arrive ça, que tu te trouves dans cette situation-là, pour que tu survives et que tu t'adaptes, il faut que tu commences par faire ça, que tu gères les priorités* » [Laurent]

Laurent évoque de manière explicite que le principe de coopérative n'a été rendu envisageable qu'avec la production en amont d'une « *façon de penser* ». Ce que l'étude de la « *cantine à Mimi* » montre, c'est que le quotidien et les habitudes jouent un rôle central dans ce processus.

Le repas quotidien marque la prise de plus en plus grande des salarié-e-s sur l'usine, au point de devenir une évidence alors même que la teneur des accords demeure floue. L'ethnographie de la « *cantine à Mimi* » donne un aperçu de la construction progressive de ce quotidien qui crée l'habitude, et l'évidence d'un droit. Le repas, d'abord une intervention syndicale, devient un moment important du « *collectif des salariés* », une habitude quotidienne où s'exprime et s'éprouve la dimension collective de la lutte. A la reprise de l'activité en 2014 après la victoire, la cantine est arrêtée. Les salarié-e-s reprennent leur gamelle et ne mangent plus aux

mêmes horaires. Beaucoup de travailleur-se-s évoquent immédiatement un manque dans la vie collective qui va de pair avec le retour de certaines tensions segmentaires. Le temps de repas partagé pendant la lutte est un moment qui fonde au quotidien le collectif en tant qu'expériences corporelles sensibles (le bruit du réfectoire, l'odeur des aliments, la proximité, les murs exposés à la vue de tou-te-s, etc.), au-delà des dissensions qui peuvent régner à d'autres moments. C'est dans la vie quotidienne et les habitudes que se normalisent les pratiques collectives, et rendent possible un projet coopératif.

4 La « production militante »

A défaut de savoir ce qu'il en est réellement d'un point de vue légal, les salarié-e-s sont convaincu-e-s de leur droit d'user des outils de production depuis la seconde occupation. Pour elles/eux, les machines appartiennent aux « *collectif des salariés* », à celles et ceux qui les font fonctionner et ont le savoir pour le faire. Ce sentiment de droit vient avec un discours de l'action, du *faire*. Ils/elles martèlent en public que ce n'est ni la multinationale, ni les politiques, qui ont donné l'outil mais bien les salarié-e-s qui, par la lutte, ont arraché les machines sans laisser le choix. Une identité collective différentielle se construit avec le dévoilement de l'antagonisme, qui s'exprime sous la forme d'un « *nous* » dont j'ai restitué quelques lignes avec la « *cantine à Mimi* », expression des subjectivités qui institue le Commun, pour reprendre les termes de Dardot et Laval [2014].

La coopérative est également une organisation formelle du collectif. Si l'expression du « *nous* » dans la cantine est silencieuse, c'est aussi parce que l'organisation de la lutte est faite selon la stratégie du nombre avec ce que cela produit en terme de non-dits sur les pratiques collectives [cf. Chapitre 3]. Il y a une organisation formelle qui ne peut être assimilée à l'expression du « nous ». La coopérative elle-même est une forme administrative qui viendra brider en partie les pratiques collectives. Ce n'est d'ailleurs pas le premiers choix des salarié-e-s désirant d'abord inventer leur propre forme d'organisation. Mais derrière l'aspect légal, les pratiques diffèrent et se rapprochent de ce qu'ont pu expérimenter les travailleur-se-s dans la lutte.

J'essaie ici de restituer les nouveaux rapports de production issus du processus de réappropriation des machines et des bâtiments, de son organisation formelle, du quotidien et des habitudes collectives. La « *production militante* » de l'été 2013 offre un terrain

exemplaire pour l'analyse. Après avoir rappelé brièvement le contexte et la nature de cette production dans un bref retour à la narration historique, je décris son organisation et ce qu'elle produit en termes de rapports de production. Je conclus ce chapitre, sur les transformations dans les représentations des salarié-e-s et sur leur réappropriation d'une idée de coopérative qui leur était étrangère quelques années auparavant.

4.1 Le contexte

Après la seconde occupation, l'expulsion n'est plus crainte. La peur de voir la multinationale s'attaquer aux machines reste quelques mois pendant lesquels des tours de gardes sont encore assurés la nuit. Puis une compagnie de sécurité est engagée par la CUM pour faire la surveillance de l'usine, ce qui allège les travailleur-se-s de cette tâche. Pour autant, rien n'est finalisé. Le « *projet alternatif* » est devenu le projet prioritaire auprès des autorités pour la reprise de l'activité, mais les salarié-e-s ne disposent pas des ressources nécessaires pour relancer l'usine. La « *structure* » maintient la pression sur la multinationale et exige d'elle qu'elle prenne en charge sa responsabilité dans la « *casse sociale* ». Les premières tables rondes sont organisées avec un représentant du gouvernement pour faire la médiation, sans grand résultat : l'entreprise s'estime être désengagée depuis la session des machines. Elle n'est plus liée que par les contrats de travail, toujours objets d'une bataille juridique.

L'année 2013 est celle de l'attente. Après la seconde occupation, les salarié-e-s déchantent vis-à-vis des politiques devant l'absence d'avancées. Fidel, le leader, rapporte d'une rencontre fortuite avec le Ministre du Redressement Productif, qui explique refuser de mettre plus de pression sur l'entreprise en mettant en balance les plus de 2000 emplois de la multinationale sur le territoire, et la centaine revendiquée par les salarié-e-s. Il en résulte la crainte de voir le gouvernement mener des négociations sans l'assentiment des travailleur-se-s pour solder le conflit à propos duquel il s'est engagé. La seconde occupation a mis le « *collectif des salariés* » dans une situation de dépendance vis-à-vis des politiques, notamment à cause de la nature de la transaction sur les outils de production. Les conditions sont floues, même pour les leaders, et les informations qui circulent dans le collectif sont contradictoires. Ce qui paraît de plus en plus évident, c'est que la propriété des machines ne tient qu'à des déclarations de politique et non à des réalités juridiques.

La « *production militante* » arrive dans un contexte de doutes en interne, de lassitudes, et d'une impression de marasme dans lequel est plongée la lutte. Elle est la première remise en route des machines sous la gestion des salarié-e-s, qui a lieu à l'été 2013. L'idée est de forcer la création de la coopérative par l'usage alors que la situation s'enlise. Les tables rondes avec la multinationale n'ont pas abouti. Pire pour les travailleur-se-s, elle décide unilatéralement de ne plus verser les salaires quand bien même le dernier PSE a été annulé : l'entreprise Unilever s'estime dans l'incapacité de reprendre l'activité et enjoint les salarié-e-s à lancer une procédure de « *prise d'acte* » d'une rupture de contrat pour demander des *compensations* au prud'homme. Les travailleur-se-s le reformulent cyniquement : l'entreprise demande à ses employé-e-s de l'attaquer en justice. Seul-e-s les élu-e-s syndicaux-ales sont encore épargné-e-s. La loi stipule que dans le cadre d'une fermeture, ils/elles ne peuvent être licenciés avant que le/la dernier-ère travailleur-se sans mandat électif ne soit parti-e. Une précaution afin de protéger la possibilité des salarié-e-s d'être défendu-e-s syndicalement. Un nouveau plan de licenciement est mis en œuvre portant uniquement sur les quinze élu-e-s. Il est immédiatement contesté sur ce périmètre : pour les salarié-e-s, il doit porter sur l'ensemble du personnel.

Dans ce contexte dégradé, la *structure* propose aux salarié-e-s de réaliser une « *production militante* », ce qui est très bien accueilli. Ils/elles ambitionnent de réaliser le conditionnement d'infusions biologiques et de les vendre à prix libre. Les objectifs sont nombreux : faire montre des compétences des travailleur-se-s, donner la preuve de la viabilité d'un projet sans patron, c'est-à-dire de la *capacité* des salarié-e-s, faire pression sur les politiques, renforcer la médiatisation autour de la lutte, approvisionner la caisse de solidarité amputée par la mise en place d'un système de distribution pour palier à l'absence de salaire. Le dernier objectif concerne les salarié-e-s elles/eux-mêmes. La « *production militante* » doit les convaincre de la viabilité du projet par la pratique.

4.2 L'organisation de la production

Pendant l'été 2013, des commissions sont mises en place. Dans le calme des mois de juillet et d'août, autant que dans la lenteur du processus de lutte, elles doivent mobiliser et permettre de travailler plus concrètement sur la coopérative. Plusieurs thèmes sont dégagés : hygiène, sécurité, environnement ; diversification de la production ; statut ; techniques ; … L'une des

commissions est dédiée à la « *production militante* ». L'idée a émergé quelques temps auparavant et le processus est engagé pendant les deux mois d'été. L'ensemble de la logistique est discutée lors d'une AG le 8 août 2013 consacrée au sujet.

Il est décidé de produire pour vendre en septembre, lors de la fête de l'Humanité de Paris, le grand rassemblement des partis et syndicats de tradition communiste. Il y a en perspective de 250kg à 300kg de tilleul à conditionner, récupérés dans la ville de Buis-les-Baronnies en Drôme Provençale. Ce sont des contacts noués pendant la lutte dans la région qui ont permis de mettre en relation les travailleur-se-s de Fralib et les agriculteurs locaux. La rencontre avec divers acteur-rice-s du territoire a permis de corroborer les discours sur le déclin de la filière. Unilever s'approvisionnait dans la région puis avec le passage à l'aromatisation chimique au début des années 2000, les quantités produites ont chuté de 400 tonnes par an à 10 tonnes par an. Les agriculteur-rice-s ont également mis en avant la politique tarifaire de la multinationale et la pression mise sur les paysans : le kilo était acheté à 5 ou 6 euros, pour un prix classique de 15 à 20 euros. De cette rencontre et du constat commun d'être victime de la même logique du capital (à l'usine et dans les champs), est venue l'idée de travailler à relancer la filière locale de tilleul avec la future coopérative. Une idée complexe à réaliser car les paysans auront besoin de la certitude que l'entreprise sera viable avant de se relancer dans la culture du Tilleul qui nécessite au minimum trois années de pousse. La production militante doit être la première étape pour renforcer les liens, et montrer la possibilité de travailler ensemble.

Les liens sont principalement entretenus au travers des institutions syndicales et partisanes implantées localement. Le président du conseil général de la Drôme à ce moment est communiste, ce qui favorise les relations. C'est principalement les deux leaders qui gèrent l'organisation de la « *production militante* », assistés de l'expertise de la « *structure* », mais également d'une ancienne responsable qualité de l'entreprise qui avait démissionné au temps d'Unilever. Elle connaît tous les aspects techniques concernant les matières premières, la qualité, les contrôles, etc. C'est elle qui effectue les tests pour valider la compatibilité du tilleul avec les machines, et valider la commande. Le tilleul est ensuite coupé puis séché pendant 3 semaines sur du bois. Il n'y a pas de cueillette en bord de route, ce qui est une condition de la certification Ecocert (BIO), et surtout une occasion offerte aux salarié-e-s de montrer leur volonté de produire avec des matières premières de qualité.

Les coûts de la production militante sont évalués. Le tilleul va coûter entre 4000 et 5000 euros, la coupe, 250 euros, les analyses 300 euros. Les salarié-e-s feront entre 5000 et 7000 boites. Le dosage de chaque sachet est établi entre 1,5 grammes et 1,7 grammes. Pour bénéficier de prix plus attractifs liés à la quantité, 20 000 boites sont commandées pour un montant de 4000 euros, ainsi 400 000 étiquettes (entre 2000 et 4000 euros). Il restera donc 15 000 boites pour la suite. Le coût de la boite est de 1 euro, et de 1,27 euros en fin de ligne. Dans le commerce, des boites sont vendus à 10,95 euros, soit 140 euros le kg. Unilever les vends à 53 euros le kg. Le « collectif des salariés » les donnera contre un geste de solidarité. A 2 euros, la boite est largement amortie. La question est donc celle de valider ou non la sortie de 11500 à 14000 euros de la caisse.

La question est importante dans une période où c'est elle qui compense l'absence de salaire des travailleur-se-s. Un point sur les finances du collectif est fait en début d'AG du 8 août 2013. Elodie, qui s'occupe de la comptabilité, a chiffré à 97 000 euros les fonds disponibles. 53 000 euros doivent être utilisés pour pallier les salaires du mois d'août sans garantie que la justice les rétablisse par la suite dans leurs droits. Les salarié-e-s risquent d'être privés de ressource assez rapidement ce qui amène certain-e-s à s'interroger sur l'utilité d'investir dans cette « *production militante* ». Après quelques débats l'unanimité est acquise au vote à main levée, suivi d'applaudissements. Pour la première fois, l'ensemble des salarié-e-s participe à la validation du budget et de la logistique d'une production dans l'usine.

A la fin de l'Assemblée Générale, Fidel demande des volontaires pour partir à Buis-les-Baronnies en fin de semaine et faire la coupe du tilleul et la diffusion de tracts. Comme souvent pour les initiatives des dernières semaines, les salarié-e-s ont du mal à se mobiliser. D'autant plus qu'ils/elles sont nombreux-ses- à être parti-e-s en vacances avec les enfants, laissant l'usine relativement déserte, au grand désarroi de celles et ceux qui restent. Il y a un silence gêné avant que certain-e-s ne se mobilisent, souvent celles et ceux qui sont les plus investi-e-s dans les actions à l'extérieur de l'usine.

C'est au cours d'une autre AG que sont discutés l'emballage et le message inscrit dessus. Fidel, le leader CGT, mène la réunion. Plusieurs salarié-e-s ont eu un débat la veille pour imaginer une phrase à mettre en dessous du logo Éléphant. Plusieurs idées sont sorties :

- Faire passer deux messages : « *production de Fralib en lutte* » et « *Gémenos* », à la fois pour rappeler qu'il s'agit d'une usine en lutte, et pour affirmer l'ancrage territorial, conformément au slogan : « L'Éléphant *vivra à Gémenos* ».

- Toujours en rapport avec la localité, signifier l'agriculture du territoire en inscrivant « *Tilleul de Provence* ». A la réserve exprimée que Buis-les-Baronnies se trouve dans la Drôme, quelqu'un remarque que l'idée de Provence est plus large que PACA. Ce n'est pas une démarcation administrative, mais un territoire.
- Inscrire le nom de l'association qui gère l'argent versé par les soutiens en solidarité de la lutte : « *Force et Bon Thé* »

La boîte à idée installée dans le réfectoire a été relevée. Il y a une quarantaine de propositions. Certaines sont farfelues, certaines sont trop longues, et certaines font référence au thé alors qu'il s'agit d'une production d'infusion. En synthèse, Fidel en a ciblé quatre en plus des propositions du débat de la veille. Elles sont lues[49]:

1. « *Infusion du Sud, Diffusion des luttes* » (3 votes)
2. « *Produit en France, Fabriquée dans l'excellence* » (0)
3. « *Je fabrique, tu dégustes et nous gagnons ensemble* » (8)
4. « *La qualité de cette infusion vous donnera force et bon thé* » (1)
5. « *Produit Français* » (4)
6. « *Produit et fabriqué en France* » (14)
7. « *Fait dans nos usines en France* » (0)

Certains messages sont assez courts et destinés à des personnes impliquées dans les luttes sociales. Ils visent les soutiens avant tout. Les propositions marquent également une forte signification de l'espace national. Cela fait échos aux débats publics sur le patriotisme économique comme réponse à la mondialisation financière. Cela correspond également aux perspectives idéologiques défendues par certains partis présents dans la lutte, et notamment le Parti de Gauche et le Parti Communiste.

Seuls les slogans (1) et (3) font référence au combat et de manière abstraite pour le second. Le numéro 3 est le choix des deux leaders, ainsi que celui d'un certain nombre de travailleur-se-s très impliqué-e-s dans la vie syndicale. Le slogan n°1 « *Infusion du Sud, Diffusion des luttes* » est privilégié par des personnes actives mais n'ayant pas de mandat syndical. Pour le reste, l'idée de lutte n'est pas reprise par la majorité des votant-e-s. Cette position est assez

49 Entre parenthèses le résultat des votes

significative : les salarié-e-s, en majorité, ne considèrent pas la lutte comme un objectif mais comme une situation forcée avec laquelle ils/elles doivent composer. Il n'y a pas forcément de volonté de mettre en avant la dimension de combat, de fédérer sur ce point, mais plus de réunir autour du produit et de valeurs fédératives. Au final, le slogan n°6, « *Produit et fabriqué en France* », plébiscité, ne diffère pas de ceux trouvés sur les emballages de produit de grande consommation.

Il n'y a pas de débat. Le vote se fait publiquement, à tour de rôle. Chacun est appelé à donner son choix. A un moment on entend : « *qu'est-ce qu'il a décidé Ernesto ?* ». Beaucoup rigolent, comme un sous-entendu sur l'influence d'Ernesto dans l'ensemble des décisions. Au final, c'est « *Produit et Fabriqué en France* » qui l'emporte largement. A la fin de l'AG, certains objectent que « produit » et « fabriqué » sont deux termes équivalent. Mais l'AG a voté et les quelques salarié-e-s restant-e-s ne peuvent décider entre elles/eux.

4.3 La réhabilitation des machines

Les semaines de juillet et d'août sont également consacrées à la préparation des machines. La production se fera sur les « Tomy », pas les machines les plus rapides, mais qui sont utilisables en l'état et qui permettent de faire des sachets ronds disposés en vrac dans des boîtes. Les mécaniciens et les opérateur-rice-s travaillent plusieurs jours sur les machines, sous la houlette de Nadine pour la planification, et par petits groupes pour le reste. Mais les mécaniques ont été arrêtées plusieurs années, ce qui les fragilise : certaines pièces risquent de rompre avec la remise en route. Cela influence également le choix de la machine pour la production. Les machines « C2000 », plus efficaces que les machines « Tomy » choisies, ont une courroie fragile et un risque accru de tomber en panne. Deux problèmes apparaissent rapidement avec la remise en route des machines, rendant difficile la réappropriation de l'outil.

Le premier est celui des brevets. Au cours des révisions, les salarié-e-s découvrent le « *cadeau empoisonné* » fait par Unilever. Toutes les modifications faites pour répondre aux besoins spécifiques de Fralib ont donné lieu à des innovations technologiques brevetées. Le plus problématique concerne l'étiquetage, très spécifique, de chaque petit sachet d'infusion ou de thé. Le fournisseur refuse d'approvisionner les salarié-e-s dans les matériaux de cette technologie. Les travailleur-se-s doivent s'adapter avec les stocks, et trouver des solutions

pratiques pour dépasser ce blocage. Ils/elles prennent les anciennes étiquettes Lipton pour la « *production militante* » et adaptent la chaînes pour créer un atelier où l'étiquette est découpée en deux et la marque Lipton retirée. Des tables sont installées avec des transferts de produits en milieu de chaîne : fabrication des sachets, mise en boite, travail manuel, remise sur la chaîne pour faire les paquets. C'est une organisation pratique, un bricolage dans les chaînes rationalisées de la production.

Si une solution est trouvée ponctuellement, les travailleur-se-s craignent pour la suite. Les machines peuvent être composées de multiples innovations et chaque panne les confronterait à la problématique des brevets. Les salarié-e-s doutent de la possibilité de pouvoir utiliser ces machines par la suite. Il se dit pendant quelques temps que la multinationale a cédé les machines en sachant qu'elles ne pourraient fonctionner à cause de ces détails. Finalement, cette découverte amènera les salarié-e-s à exiger des précisions sur les conditions de session des machines au moment de la signature de l'accord de fin de conflit en 2014, afin d'éviter des situations similaires.

Le second problème est celui lié aux compétences des travailleur-se-s. Les mécaniciens ne sont pas spécialisées dans ces machines, ni les opérateur-rice-s surqualifié-e-s. Seul l'un d'entre eux/elles est formé à cette mécanique. Il dit ne plus se souvenir. Le travail de mécanicien est en partie un travail d'interprétation de signaux externes que seul l'expérience permet d'acquérir. L'arrêt pendant de longues périodes entraîne une perte de savoir. Plusieurs mécaniciens me parlent de ce problème. Au final, ils doivent travailler ensemble pour trouver les solutions. Le 19 Août 2013, les salarié-e-s testent une des deux machines et réfléchissent à l'organisation spatiale des postes. Un petit groupe travaille dessus : Jonas, Maurice, Vidal, Nestor, Nadine, Maxime, … Nestor qui n'est pas compétent dans le domaine se contente de regarder et de s'informer. Maurice est mécano, mais pas sur la machine « Tomy ». Nadine est de la qualité ; elle ne touche la machine qu'au niveau des instruments de contrôle du produit (balance). Jonas est finalement celui qui s'y connaît le mieux. Il a longtemps été opérateur sur la machine « Tomy ». Il est aussi « *surqualifié* », aspirant pendant de longues années à devenir mécanicien, travaillant de concert avec l'un d'eux, Manuel, qui lui transmet certaines compétences. C'est une occasion pour lui de les mettre en évidence, et pour tou-te-s d'expérimenter le travail de groupe.

Face à la multiplication des problèmes, les salarié-e-s s'adaptent et adaptent les outils, avec des réparations de fortune ou la transformation de la chaîne de production. La rationalisation du processus de production n'est plus un enjeu : il faut simplement produire. Au final, tous les postes de travail sont transformés, mêlant les activités automatiques et manuelles. Les travailleur-se-s font preuve d'une capacité d'écoute et de concertation. Les informations sont discutées, remontent vers les leaders et Nadine, qui centralisent et discutent des meilleurs options à partir des diagnostics établis. Les deux premiers gèrent la logistique, la troisième, la mise en œuvre des décisions prises dans l'atelier. Ils/elle établissent le planning en fonction de l'ensemble des données remontées des divers postes. Puis l'ensemble redescend dans les réunions matinales.

Le test de la machine donne vie une première fois à l'atelier. La mise en route des machines « Tomy » entraîne le lancement de certaines autres machines, notamment les souffleries au bruit prononcé. Quand la machine tourne, un mécanicien se tourne vers un opérateur et lui dit : « ç*a fait plaisir de l'entendre tourner, n'est-ce pas ?* ».

4.4 La production

La production commence le lundi 2 septembre 2013. La première journée est peu productive avec de nombreux problèmes au niveau des machines. Seules quelques centaines de boites sortent. L'objectif pour le mardi est de 3000 boîtes. La production n'ira pas au-delà des 2000 boîtes/jour sur la durée de la « *production militante* ». Les machines sont mises en route tôt le matin et commencent à tourner dès 5h30-6h. Il y a deux machines « Tomy » en service. L'une fonctionne à peu près correctement le premier jour. L'autre multiplie les déboires et ne produit rien le lundi. Ce sont les deux seules machines (parmi les quatre « Tomys ») déclarées aptes à la production après les tests. Dans la pratique, elles souffrent sur la longueur. Malgré les réglages récents, les sachets non-conformes, ceux ne répondant pas aux normes dans le grammage ou dans l'emballage, sont nombreux.

Quelques opérateurs (uniquement des hommes) prennent leur fonction autour de la machine, avec le mécanicien le plus qualifié sur cette technologie. Les premiers gèrent quelques réglages en plus de la conduite. Quand le problème est d'importance, ils le décrivent à Bruno, et indiquent la panne, souvent assez précisément. Certains blocages peuvent être résolus sans passer par le mécanicien, d'autres sont plus compliqués. Les salarié-e-s se regroupent devant

la machine pour échanger et essayer de déterminer l'origine du problème. Le mécanicien valide le diagnostic et établit le mode opératoire pour la réparation. Il fonctionne à tâtons, ce qui rend difficile les explications : tel diagnostic implique *probablement* tel problème. Ce n'est pas une science exacte. Bruno, mécanicien qui se plaignait d'avoir oublié son savoir sur les machines, est finalement bien investi dans la production et arrive à s'occuper d'une majorité de pannes.

A côté, deux îlots faits de deux tables sont dédiés aux tâches manuelles exécutées par le reste des salarié-e-s à tour de rôle et en fonction de l'affluence. Les tables de travaux manuels ont été insérées au milieu de la chaîne : les boites sont prises à la sortie des machines pour pouvoir faire le travail, puis elles sont remises pour être automatiquement empaquetées dans des cartons. Parfois les « *conducteurs de machine* » ou le mécanicien viennent donner un coup de main.

Le premier îlot sert à traiter les matières premières des sachets qui sont non-conformes. Dans le contexte de petite production et surtout de moyens limités, chaque petit sachet est dépouillé et le produit récupéré. Ils se défont en « *tirant sur le grand fil et tournant avec le petit* » – au ciseau en cas de difficulté – puis le tilleul est mis dans un pot. Une fois plein, il est tamisé et réinjecté dans la chaîne. Sans le geste approprié, le fil entaille les doigts. L'activité est divisée : certain-e-s ouvrent les sachets et d'autres les vident dans les petits pots. C'est une activité rébarbative qui lasse rapidement les salarié-e-s. Sur le deuxième îlot, des salarié-e-s récupèrent les boites de sachets remplis de tilleul et coupent en deux chaque étiquette en bout de fil avec un ciseau (cranté pour l'effet esthétique), et ainsi enlever le logo Lipton qui est inscrit dessus. C'est la conséquence du brevet déposé par la multinationale sur le procédé technique permettant d'enrouler les fils autour des sachets. Ils/elles remettent ensuite les produits dans les boites de carton sur lesquels des autocollants sont posés manuellement sur trois faces, celle du dessus et les deux de côté, avec les slogans décidés, et la photo d'une initiative.

Pour les « *petites mains* », ces deux îlots ont une signification un peu particulière. Elles renouent avec une époque précédant l'automatisation. Elles en témoignent dans une petite vidéo sur la « *production militante* » montée par Claude Hirsch, réalisateur de plusieurs films sur la lutte :

> « *On faisait le travail manuel, on avait une table, aussi grande que celle-là, avec une vingtaine de personnes autour et en fait, ça me rappelle cette époque* » [Paulette *in Hirsch* [2013]]

L'automatisation a considérablement réduit la pénibilité du travail. Renouer avec les dispositions de l'activité manuelle pour quelques temps revalorise soudainement le travail des « *petites mains* ». C'est à ce moment, autour des tables, que j'entendrai le plus de discussion sur la place des femmes dans l'usine et le collectif, de toute la lutte. Elles sont pendant ces jours-là dans des espaces visibles alors qu'elles sont plus en retrait dans le quotidien de la lutte. J'en apprends un peu plus sur la cohabitation parfois difficile avec les hommes. La lutte reproduit les rapports genrés et cette réorganisation forcée de la ligne de production met soudainement sur le devant de la scène une problématique ignorée dans le collectif. Mais cela restera éphémère, comme la production, puis lors de la reprise, il ne sera plus question de travail manuel, remettant à l'ombre les points soulevés.

Le mardi, la machine n°1, celle qui fonctionnait le mieux le lundi, commence à avoir des soucis. Le dosage de la quantité de tilleul dans les sachets n'est pas bon. Elle bloque ou ne fait que des non-conformités ce qui fait beaucoup de travail pour l'îlot manuel. Le dispositif de collage commence également à poser problème. Plusieurs travailleurs essaient de le réparer sans vraiment comprendre l'origine des pannes. Certains démontent des blocs pour les vérifier. D'autres vont chercher des informations dans le manuel. Toute la journée durant, cette machine reste à l'arrêt alors qu'elle fonctionnait bien la veille. Elle sera finalement définitivement arrêtée pour les jours suivant. Dans l'atelier, on commence à s'inquiéter des délais de production. Il ne reste que quelques jours avant la Fête de l'Humanité et les travailleur-se-s craignent que toutes les machines lâchent. Les mécaniciens évoquent la disparition de la mécanique préventive dans les années avant l'annonce de la fermeture, laissant les machines avec une forte usure à laquelle s'ajoute les temps d'inactivité. Ils réduisent la cadence moyenne des machines « Tomys » par précaution.

Cela permet aussi aux îlots manuels d'absorber le flux. L'activité manuelle est plus longue que la cadence des machines. Les produits s'accumulent et à l'arrêt des machines, vers 15h, lorsque le silence reprend ses droits après avoir été chassé par un vacarme assourdissant, le travail continue sur les tables jusqu'à la fin de l'après-midi. Certain-e-s font des journées de 12h ; ils/elles arrivent tôt le matin, lancent les lignes puis les font fonctionner dans la journée

avant d'aider aux activités manuelles. D'autres ne sont là que quelques heures ; aucun emploi du temps n'est établi et l'implication se fait sur la bonne volonté de chacun-e. Cela n'est pas sans provoquer des crispations.

Le premier jour, un salarié fait circuler une lettre au sein de l'usine, dans laquelle il exprime de véhémentes critiques à l'encontre de l'asymétrie de participation. Il soulève encore une fois le fait que certain-e-s salarié-e-s multiplient les efforts quand d'autres ne viennent presque jamais. Ils/elles sont nombreux-se-s à penser la même chose mais le moment est mal choisi. Certain-e-s lui reprochent de l'avoir fait ce premier jour qui devait être une fête pour tout le monde. Lors de l'AG houleuse où la lettre a été débattue, une « *petite main* », figure du laboratoire intervient. C'est une situation rare pour elle qui n'est pas habituée à prendre la parole. Elle rappelle la nécessité de ne pas juger sur les attitudes de chacun, évoquant les situations familiales à gérer et les vies extérieures parfois plus complexes à assumer. Avant de faire les comptes sur les présent-e-s et les absent-e-s, sur l'implication de chacun-e, elle estime important de prendre en compte ces données, et de ne pas se sentir indispensable à la lutte : « *personne n'est indispensable ici* ». Si la lettre reçoit de nombreuses critiques quant à la forme, beaucoup de travailleur-se-s évoquent avec plus ou moins de force, un même point de vue. D'autant qu'au fur et à mesure de la production, l'investissement se fait plus succinct. L'excitation du départ laisse place à un certain laisser-aller, et au besoin de se remobiliser de manière permanente.

4.5 Vendre et médiatiser

Lors de la « *production militante* » de nombreux-ses reporter-risse-s et journalistes viennent dans l'usine. Il y a celles et ceux engagé-e-s qui servent de témoins. C'est le cas de Claude Hirsch, le réalisateur de deux films sur la lutte, cinéaste « officiel » de la lutte qu'il suit depuis la grève de 2010. Pour l'occasion, il tourne un cours extrait de quelques minutes, comprenant la phase de préparation notamment dans les contacts avec les agriculteur-risse-s, la phase de production, et la phase de vente à la Fête de l'Humanité. Il y a également une militante de Rouge Vif, qui fait des reportages pour le compte du parti, dissidente communiste, très présente dans la lutte.

Puis il y a la cohorte des journalistes qui viennent assister à l'événement. La « *production militante* » est conçue comme un coup médiatique. Une conférence de presse est convoquée le troisième jour de production. Les journalistes sont nombreux-ses à avoir répondu à l'invitation. Des articles sortent dans les journaux locaux, *La Provence* et *La Marseillaise*, qui suivent la lutte quasi-quotidiennement depuis 2010. L'*Humanité* également fait un long reportage, *Le Dauphiné* qui revient sur la provenance du tilleul. Plusieurs reportages vidéo sont tournés. Ce sont principalement les deux leaders qui font la visite aux journalistes. Ils les emmènent sur les lignes, présentent les postes de production et le produit. Ils insistent particulièrement sur le projet pour que les journalistes témoignent de leur réussite et de la viabilité d'une coopérative.

Le 13, 14 et 15 septembre 2013, les salarié-e-s vont à la Fête de l'Humanité distribuer leur production à prix libre. A la grande messe communiste, les Fralibs sont invité-e-s dans les débats pour témoigner de leur lutte. Cette fois, ils/elles peuvent donner une preuve de ce qu'ils/elles avancent depuis plusieurs années maintenant et dire à l'instar des salarié-e-s de Lip trente années plus tôt : « *C'est possible* » ! Le succès rencontré par les « *produits militants* » est immédiat dans un festival où les personnes sont déjà plus ou moins convaincues. Les 4 000 boîtes emportées jusqu'à Paris sont vendues à grande vitesse. Elles disparaissent dans le week-end à prix-libre, avec une récolte de fond finale bien supérieure aux coûts de fabrication – étant donné qu'il n'y a ni salaires, ni frais fixes de fonctionnement. D'un point de vue comptable, l'opération est une réussite pour la caisse de solidarité, et pour les salarié-e-s, une preuve que ce qu'ils/elles défendent est viable bien plus efficace que les « business plan ».

La distribution est un moment privilégié pour parler de la lutte. Ce sont les travailleur-se-s qui l'assurent dans la plupart des cas. Ils/elles peuvent parler de leur expérience avec la fierté de montrer un produit dont ils/elles vantent la qualité de la matière première et le prix « *juste* » pour rétribuer l'agriculteur. Avec ce produit, c'est l'ensemble du projet qui est mis en avant : production équitable, biologique, avec une agriculture locale, dans le respect des travailleur-se-s et des consommateur-risse-s, en liaison entre l'amont et l'aval. La « *production militante* » est l'exact reflet du discours, et inversement :

> *« Pour moi c'est un grand sentiment de bonheur dans l'avenir, pour notre future scop, étant donné avec tout ce qu'on a passé pendant trois ans. Aujourd'hui c'est un grand jour* » [Odile]

Le fait de porter le discours à l'extérieur avec une preuve concrète clarifie les idées en interne. La « *production militante* » rend crédible la coopérative auprès des travailleur-se-s et auprès du public. Les salarié-e-s insistent sur l'organisation de la production. Le retour au travail manuel est présenté avec fierté, comme un retour au savoir-faire. C'est aussi l'auto-organisation qui est mise en avant, l'absence de patron, et le fait que des salarié-e-s ont réussi à faire fonctionner par elles/eux-mêmes l'usine. Jusqu'à présent, l'appropriation du projet alternatif passait par les éléments matériels : les machines, le bâtiment, voir les matières premières. La « *production militante* » implique cette fois les êtres humains.

L'opération est un large succès pour les travailleur-se-s, à la fois pour la médiatisation qu'elle produit, pour l'argent amassé qui permet d'envisager un peu plus sereinement la privation de salaire, ou encore pour les retours des consommateurs sur la qualité des produits comme sur le soutien à la lutte. Ils/elles décident de reproduire l'expérience. Dans les quelques mois de lutte qui restera, du « thé vert centenaire du Vietnam » et du « maté » seront conditionnés et mis en vente auprès des militant-e-s.

4.6 L'expérience de nouveaux rapports de production

La « *production militante* » met en scène sur les machines, les rapports au sein du « *collectif des salariés* » et ceux entretenus avec la « *structure* ». Les décisions sont grandement centralisées autour des deux leaders et de l'ancienne responsable qualité, Nadine, qui font les choix définitifs et organisent les emplois du temps. Les deux premiers s'occupent principalement des contacts extérieurs, de l'insertion de la production dans la lutte et réciproquement, des dimensions symboliques et stratégiques qui ne sont pas sans influences sur la production. Nadine régit l'ensemble du processus interne, de l'organisation des taches au contrôle des produits, etc. La planification de la production est centralisée, ce qui s'avère parfois frustrant. Les prises d'initiatives individuelles sont mises à mal au dernier moment par l'un-e ou l'autre. A d'autres moments, Ernesto et Nadine peuvent avoir des désaccords qui ne transparaissent qu'à la fin obligeant à tout recommencer. Cela donne un sentiment de déjà vu sur lequel les travailleur-se-s ironisent plus ou moins jovialement : « *ce n'est pas l'organisation de la lutte, c'est l'organisation du bordel* ».

Les nouveaux rapports de production reproduisent l'écart « *structure* »/« *collectif des salariés* », engendrant un écart dans l'organisation de la production entre l'embryon du futur Comité Exécutif de la Coopérative, composé des deux leaders – avec Nadine dans la lutte puis Maurice en tant que Président, dans la coopérative – et les travailleur-se-s, futur-e-s coopérateur-rice-s. L'AG, embryon de l'Assemblée des Coopérateur-rice-s, est la chambre d'information. Force est de constater que la prédominance des deux leaders dans la stratégie et l'organisation de la lutte, produite et légitimée en retour par la connaissance des dossiers, l'organisation autour d'une structure, etc., se prolonge dans l'organisation de la production. Ernesto et Fidel gardent le dernier mot sur tous les dispositifs mis en place pour la « *production militante* » dans la stratégie, dans la planification, dans la gestion des emplois du temps, dans les liens avec l'extérieur, etc. Le retour à la production ne transforme que marginalement l'organisation des rapports pendant la lutte.

Presque logiquement donc, la « *production militante* » rend de nouveau compte de la problématique des règles d'inclusion [cf Chapitre 3]. Les salarié-e-s expriment leur désarroi face aux asymétries de participation, comme ce fut le cas avec la lettre publiée au premier jour de la production, appelant à prendre des décisions à propos des « *absents* » et des « *passagers clandestins* » de la lutte. Cette tension s'exacerbe dans le collectif et pas seulement dans le temps de production. La « *structure* » promet de rééquilibrer les rapports dans la future coopérative, ce qui, au final n'aura pas lieu. Ce désaccord montre l'importante friction entre l'organisation formelle, telle que celle de la production ou du collectif, et la possibilité d'énonciation des subjectivités sous la forme d'un « *nous* ». Ainsi que je l'avais montré auparavant, l'organisation du collectif est problématique quand à la production du discours légitime.

En revanche, l'organisation en production implique plus d'acteur-rice-s à savoir l'ensemble des personnes qui participent et veulent bien y prendre part. Des petits groupes se forment pour les sujets spécifiques, comme autour de Jonas qui a pris en charge la commission Hygiène, Sécurité, Environnement (HSE), ou les mécaniciens. Cette nouvelle organisation dans la production entraîne des transgressions des limites des postes qui sont en partie un dépassement des segmentations entre opérateur surqualifié et mécanicien. Ce sont des pratiques connues sous la multinationale qui ne sont plus invisibilisées et mises en pratique à la fois par volonté et par nécessité de compenser le manque de certaines compétences. Les opérateur-rice-s, les mécaniciens et les laborantin-e-s, voire les responsables qualités, HSE et logistiques, se regroupent sur des points précis pour trouver des solutions. Dans certains cas,

la « *production militante* » est déjà l'occasion de se positionner pour un changement de poste. Robert par exemple, opérateur sous Unilever, s'occupe de l'électricité avec Louis, mécanicien. Il gardera cette nouvelle attribution dans la coopérative. De même, Jonas, opérateur polyvalent s'occupe de toute la gestion HSE, fonction qu'il occupera par la suite.

La production militante montre néanmoins les limites du dépassement des segmentations. A défaut d'être pensés de manière collective, les postes n'évoluent pas. Les passerelles sont envisagées pour les travailleur-se-s et la « *production militante* » donne l'opportunité de les expérimenter. Chaque zone de travail, chaque fonction, chaque attribut reste cependant spécifique. Il y a des activités de mécanicien, des activités d'« *opérateur* », des activités de laborantin-e-s ou encore des activités administratives. La polyvalence est un attribut individuel, et non pas une pratique collective organisée structurellement ; les salarié-e-s doivent pouvoir emprunter des passerelles, mais la distinction des métiers demeurent. Cette distinction conduira à la reproduction d'une hiérarchie des salaires dans la coopérative, infime mais symbolique, selon l'échelle de la technique et de la responsabilité.

Au final, les nouveaux rapports de production semblent reproduire des segmentations en ajoutant également celui entre la « *structure* » et le « *collectif des salariés* ». Il faut noter l'effet pervers lié à la disparition du rôle des élu-e-s qui permettait de faire remonter les informations issues des espaces divisés du travail. Avec la réorganisation pour les besoins de la lutte, cela n'est plus fait qu'individuellement, renforçant la centralité des deux leaders dans tous les aspects formels de la lutte, de la « *production militante* » et de la vie collective.

Dans la production elle-même, en revanche, les rapports sont libéralisés. Ce n'est pas qu'ils soient toujours nouveaux – la transgression des postes a toujours existé –, mais le retrait de la discipline, l'égalité entre chacun-e au moins dans les mots, et la production du collectif pendant la lutte, ouvrent des espaces pour l'expression d'une coopération réelle dans le travail. Il y a donc une hybridation entre l'individualisation héritière de la période sous Unilever et reproduite avec la reproduction de segmentation, et les pratiques collectives fondées dans lutte. Les travailleur-se-s sont à la fois les mêmes que celles et ceux participants au jeu de la multinationale, et à la fois le produit des subjectivités construites au cours du conflit.

CHAPITRE 6 :

Le théâtre politique de la lutte

1 Introduction : la parole ouvrière

La lutte des Fralibs n'est pas restée dans l'espace clos de l'usine. Les divers chapitres ont montré que des éléments extérieurs interviennent dans le conflit. Lors de la seconde occupation en 2012, ce sont des personnes de la France entière qui viennent défendre l'usine. Juste avant cet épisode, c'est une intervention à peine masquée du ministre du travail au côté de la multinationale. La lutte des travailleur-se-s est sujette à une médiatisation d'une rare ampleur, ces dernières décennies, pour un conflit ouvrier, et emprunte des voix diverses : canaux médiatiques classiques, médias alternatifs, conférences, débats, mais aussi manifestations, campagne nationale de boycott des marques, etc. Cela entraîne des prises de position d'acteurs institutionnels, et inscrit de fait la lutte dans des contextes bien plus larges que le seul rapport multinationale/salarié-e-s. Dans cette dernière partie j'analyse l'expérience que constitue la parole publique, reprenant une question d'Alain Faure et Jacques Rancière à propos de leur travail sur les archives du mouvement ouvrier [2012 : 16] : « *Que se passe-t-il quand la classe qui est dépossédée également des moyens de la production intellectuelle s'efforce de prendre la parole pour s'identifier ?* ».

J'ai jusqu'à présent concentré mon analyse sur la construction du sujet à l'intérieur du rapport entre l'entreprise et ses salarié-e-s, en montrant comment les expériences successives de l'usine puis de la lutte ont permis aux ouvrier-ère-s de transgresser leur rang et leur place dans la multinationale. Dans *La Nuit des prolétaires* [2012 (1981)], Jacques Rancière montre *« comment la voix qui affirme un sujet ouvrier supposait tout un travail de désidentification, d'arrachement à une identité ouvrière donnée, d'entrée par transgression sur le terrain de la pensée et de la parole des autres* » [2007 : 341]. La transgression du sujet n'est pas immédiate, ni totale, mais progressive et liée aux contextes d'une histoire réinterprétée pour construire une différence. Or le contexte général est marqué par l'invisibilité des ouvrier-ère-s, la marginalisation des mouvements dans l'usine et la faible représentativité des institutions qui s'en revendiquent. C'est dans ce cadre général d'invisibilisation de la classe ouvrière de la scène publique au point de ne faire figure que de mythe [Balibar et Wallerstein, 1997 (1988)], que les salarié-e-s de l'usine de Fralib proposent une forme de mobilisation originale et inspirée d'expériences similaires de par le monde.

S’intéressant aux discours subalternes, James Scott [2009 (1990)] montre l’existence d’espaces autonomes de construction de récits. Il théorise l’*infrapolitique* « *derrière l’histoire officielle* » où s’expriment les résistances quotidiennes des individus. Par cela, il rend compte de la capacité des individus à élaborer des stratégies de contournement ou d’évitement pour adapter les discours aux contextes. Une situation à laquelle les travailleur-se-s de Fralib se sont confronté-e-s, parcourant le territoire pour populariser leur lutte, intervenant dans les médias, défendant leur cause devant la justice ou discutant avec les personnalités politiques. Dans chacun des cas, les discours restituent des pans de leur identité sans pour autant en dévoiler la totalité.

Durant les 1336 jours de conflit, les travailleur-se-s sont amené-e-s à s’exprimer dans des contextes et des publics divers. Je m’intéresse plus particulièrement ici à ce qu’ils/elles appellent les « *initiatives* ». Ce sont des déplacements organisés à l’invitation d’associations, de groupes politiques, de collectifs divers et variés de manière générale, situés sur l’ensemble du territoire. Les salarié-e-s sont invité-e-s à venir débattre, à parler de leur lutte et leur histoire, à populariser leur revendication. Les prises de parole sont en elles-mêmes des expériences et c’est par l’analyse de celles-ci que je commence cette partie. Dans les premiers temps de la lutte, ce sont principalement Ernesto et Fidel qui s’expriment sur la lutte et portent les revendications. Mais progressivement d’autres travailleur-se-s sont amené-e-s à s’exprimer.

L’expérience de cette narration est décisive pour les salarié-e-s à la fois dans la popularisation de leur lutte avec des effets en retour conséquents, et dans la construction de leur propre certitude dans le « *projet alternatif* ». Les travailleur-se-s vont trouver dans les initiatives des relais à leurs propres convictions qui s’avéreront des soutiens matériels et moraux importants pour tenir dans la durée et maintenir un rapport de force. Surtout, les retours positifs qu’ils/elles recevront vont marquer une première étape vers la reconnaissance de leur identité collective, marquant une rupture avec les assignations à la résignation des ouvrier-ère-s. Dans le même temps, en se dévoilant au public, les salarié-e-s s’exposent à des nouveaux jugements et à leur inscription dans des catégories identifiables des mouvements qu’ils soient écologiques, ouvriers, politiques, etc. Il se crée très rapidement un écart entre les perceptions que les soutiens leur renvoient, et ce qu’ils/elles expérimentent au quotidien. Entre les discours en interne et ce qui est donné au public, il y a une censure rendue indispensable par les nécessités stratégiques. La production politique interne est ainsi contrainte de s’inscrire

dans des cadres socialement identifiables, produisant l'expérience d'une tension permanente entre des identifications à des pôles reconnus et les expériences toujours différentes de la lutte.

Dans une deuxième partie, je caractérise cette expérience en me référant à ce qu'Étienne Balibar qualifie de « malêtre », le sujet du rapport de domination qui ne parle pas « de *la différence, pour la définir, la justifier ou la combattre,* [mais] dans *la différence (ou* depuis *la différence), de la contradiction qu'elle introduit* » [2011 : 485]. Pour le philosophe, il s'agit du point instable et réfractaire à toute ontologie où le sujet s'exprime par-delà les pôles hégémoniques de l'identification. Ces rapports sont divers et ne concernent pas les ouvrier-ère-s tou-te-s de la même manière ; il n'est pas renvoyé aux « *petites mains* » la même image qu'au mécanicien formé à l'école. Il est donc difficile de travailler sur cette expérience qui se construit à partir des points de vue de la lutte dont j'ai montré les différences dans les chapitres précédents, encore plus en prenant pour base les entretiens dans lesquels l'intervieweur laisse une trace importante de sa propre propension à identifier.

Pour limiter autant que possible ces effets, j'ai fait le choix de partir de la pièce de théâtre écrite par trois salarié-e-s (deux hommes et une femme) de l'usine en 2013 et dont la première représentation à lieu au mois de septembre de la même année. C'est cette version que j'ai retranscrite et que j'analyse. Il ne s'agit que du point de vue de trois individus parmi d'autres dans l'usine, qui ne peut donc faire l'objet d'une généralisation. Cependant, l'écho que la pièce rencontre chez la plupart des salarié-e-s laisse penser qu'elle aborde des thèmes partagés. En décortiquant cet écrit, j'essaie de mettre à jour les relations avec des pôles de l'identification vis-à-vis desquels les travailleur-se-s cherchent à se positionner. Ce dernier chapitre est donc consacré à l'étude d'une esthétique de la lutte construite comme une manière d'être au monde [Rancière, 2000], et de la manière dont elle théorise le rapport à l'histoire ouvrière et par cela, la place de la lutte dans l'espace politique.

2 La lutte et l'opinion publique

Les « *initiatives* » sont des actions de popularisation de la lutte. Elles prennent la forme de déplacements des travailleur-se-s à l'invitation de collectifs divers. Les modalités changent d'un endroit à un autre, mais il s'agit principalement de détailler la lutte et le « *projet alternatif* » et d'engager le débat. Ce sont quasi-systématiquement des publics de soutien qui viennent à leur rencontre, limitant les contradictions à des détails. Si elles ne commencent pas immédiatement avec le début de la lutte, elles vont rapidement se multiplier au point de mobiliser les salarié-e-s tous les jours, voire plusieurs fois par jour, et sur de longs trajets.

Ces actions de popularisation sont déterminantes dans la construction d'un rapport de force à l'échelle nationale. Elles le sont également en interne par la reconnaissance de la lutte et du projet, contribuant à lui donner une légitimité aux yeux même des salarié-e-s. En impliquant l'ensemble des travailleur-se-s volontaires, elles offrent des caisses de résonance importantes. La prise de parole est en elle-même un acte social impressionnant les salarié-e-s, peu habitué-e-s à s'exprimer publiquement. Je m'intéresse dans cette partie aux expériences que représentent les initiatives, d'abord en tant qu'action stratégique, ensuite en tant que production de discours sur la lutte dans l'espace public. Les salarié-e-s y font l'expérience la plus marquée d'un écart entre la reconnaissance extérieure qu'ils/elles reçoivent de ces initiatives, le quotidien de la lutte.

2.1 La bataille pour l'opinion publique

Derrière le soutien qui entoure la lutte des travailleur-se-s de Fralib, il y a un travail syndical de longue date pour construire des réseaux en amont de la lutte. Ceux-ci seront activés après l'annonce de la fermeture, s'élargissant, se diversifiant et ouvrant aux salarié-e-s des scènes d'expression nombreuses. Je restitue ici le contexte stratégique de ces efforts de popularisation et comment les travailleur-se-s ont abordé la prise de parole.

Dans le travail syndical avant 2010, les deux permanents considéraient que la section de l'usine devait maintenir les liens dans deux directions : celle de l'atelier et celle des réseaux syndicaux. Sur ce deuxième point, ils multipliaient les déplacements dans tous les conflits

régionaux pour apporter du soutien et créer ou entretenir les contacts. La CGT des Bouches-du-Rhône est décrite par ses membres comme une division active avec une forte interaction entre les fédérations et les territoires. Au lendemain de l'annonce de la fermeture, ce travail relationnel fait en amont permet de mobiliser rapidement du soutien. La stratégie dans la suite de la lutte suit cette voie tracée pour fédérer au maximum autour du conflit et créer un rapport de force.

Le rapport de force n'a pas pour objectif une confrontation directe avec la multinationale et les institutions politiques. Il est envisagé en interaction avec d'autres pans de la stratégie dans ses dimensions judiciaires et politiques. La justice est analysée dans un premier temps comme la faiblesse du mouvement, considérée comme partiale par les deux leaders[50]. L'avocat des salarié-e-s, pour sa part, s'inscrit dans une ligne différente en insistant sur le problème de légalité posé par le conflit en termes de droit de propriété et de liberté d'entreprendre. Dans les deux cas, c'est la solution politique qui est envisagée. La popularisation du mouvement doit stratégiquement transformer la lutte en un enjeu pour les partis et les gouvernements, ce qui aboutira à sa forte médiatisation autour de l'élection présidentielle de 2012 :

> « *Et nous dans notre lutte, le mot à l'esprit des gens c'était toujours, « tant qu'on parle de nous, on n'est pas mort ». Moi, c'est la phrase que j'ai retenu un peu de cette lutte. Tant qu'on parle de nous, on n'est pas mort. C'est-à-dire qu'il fallait faire des actions. Quand on a fait des péages tout ça, c'était plus pour paralyser un truc, que les gens ils disent, c'est qui qui a bloqué, c'est Fralib. Quitte à faire venir la police. Même on attendait que les médias ils arrivent, et une fois que les médias ils arrivaient, ils prenaient quatre photos et une petite vidéo, hop c'est bon* » [Manuel]

Le travail syndical consiste initialement en un panel d'actions à visée médiatique. La « *structure* » se maintien au plus proche d'une ligne légaliste, à l'exception des occupations. Quelques coups médiatiques soigneusement préparés jouent sur les limites comme l'envahissement du ministère de l'agriculture en 2013. Dans l'ensemble, les actions demeurent dans le cadre des répertoires connus et « acceptables » publiquement, ce qui est la

50 Cette perspective va changer en cour de lutte, avec les victoires juridiques des salarié-e-s. L'avocat défend pour sa part la vision d'une justice qui applique la loi, mais dont la principale faiblesse réside dans les asymétries de moyens pour défendre sa cause. La multinationale prendra appui sur tout un cabinet d'avocat. Les salarié-e-s compteront sur l'engagement d'un seul et sur leur propre capacité à être sérieux dans la construction des dossiers.

condition nécessaire pour la création d'un soutien politique. Les politiques des principaux partis de gauche viennent, et prennent fait et cause pour la lutte de « *pères et mères de famille* », contre la « *financiarisation et la désindustrialisation* », etc. Ce sont des mots d'ordre identifiable dans l'arène politique, principalement autour de l'élection de 2012. C'est ce langage d'action qui permet de fédérer autour du conflit.

Les « *initiatives* » se développent dans ce cadre particulier. Au début du conflit, il s'agit principalement de déplacements dans des cercles syndicaux CGT ou communistes afin de populariser la lutte. C'est principalement le fait des deux leaders ou des élu-e-s dans la continuité de la pratique syndicale dans l'usine. En 2011, elles prennent une autre allure avec la production d'un film réalisé par Claude Hirsch. Il arrive à l'usine lors de la grève des neuf semaines en 2010 puis capte les premiers temps de la lutte. Il sort un documentaire intitulé « *Pot de thé contre Pot de fer* »[51] où le réalisateur s'efface et laisse la place à de nombreuses séquences d'interview entrecoupées d'images des actions, des défilés, des assemblées générales et des discours. Le film rencontre un franc succès dans les premiers cercles de soutien. Rapidement, l'aura de cette vidéo se répand suivant divers réseaux militants, étudiants, syndicaux, politiques, ouvriers, etc. Les DVD se vendent, et les profits sont redistribués à la caisse de solidarité des salarié-e-s. Le réalisateur est appelé à venir témoigner et emmène avec lui des salarié-e-s.

Avec ces « *initiatives* » le « *collectif des salariés* » va connaître une popularisation importante. D'autres invitations suivent, de plus en plus nombreuses et plus forcément liées à la projection du film, dans toutes les régions de France et quelques fois à l'international. Elles proviennent de collectifs, d'associations, de syndicats ou de partis, désireux de leur offrir une tribune pour s'exprimer sur la lutte et le « *projet alternatif* ». Ces actions impliquent de nombreux-ses salarié-e-s qui s'extraient de leur contexte de l'usine pour venir parler de leur combat. De cette manière, ils/elles prennent position dans l'espace public et engagent les travailleur-se-s dans une lutte pour l'opinion contre la multinationale.

51 Hirsch Claude, *Pot de thé contre Pot de Fer*, Pol'Art, 2011

2.2 La mise en scène de soi.

L'entrée dans la bataille médiatique n'est pas évidente pour les travailleur-se-s. Beaucoup n'ont pas l'habitude de prendre la parole pour affirmer une position qui tranche avec les répertoires classiques des mobilisations, le « *projet alternatif* ». En 2011, lorsque les salarié-e-s commencent à parler de leur lutte, beaucoup ne sont pas convaincu-e-s par ce qu'ils/elles défendent. Les « *initiatives* » ont joué un rôle important dans la construction des idées chez les travailleur-se-s.

Les salarié-e-s ne sont pas égaux-les face à l'expression publique. Beaucoup n'ont jamais eu l'occasion de se présenter sur une scène pour y exprimer leur point de vue. Certain-e-s s'y font rapidement. C'est le cas d'Ibrahim, qui fait partie de ces salarié-e-s avec une verve éprouvée. Il se lance dans de grandes diatribes, capable de nuancer les tons, de choisir les mots appropriés, de gérer les temps faibles et les temps forts de la narration. Son discours est plein, rempli de sa détermination et de sa conviction. Il parle de la lutte, de l'idéologie, du projet et de l'engagement. Il nomme l'ennemi, affiche sa sérénité face à lui et affirme celle du combat qu'il mène. Il est efficace et soulève le public.

Pour d'autres, l'exercice est beaucoup plus complexe. Nelson est quelqu'un de caractère réservé comme il se décrit lui-même. Pour lui, prendre la parole est intimidant. Inhibé, c'est un processus qui nécessite plusieurs tentatives et doit en partie au hasard :

> « *F.B. : Ça doit être impressionnant.*
>
> *N. : Voilà donc tu as le film. Tu le regardes. En plus tu le vois pour la première fois le film, donc tu découvres certains trucs, tu vois que tu y es dedans, et là tu percutes, tu dis, « oh, bon ça va j'ai pas trop dit de bêtise ». Donc tu découvres un peu ça, tu vois un petit peu la réaction des personnes dans la salle, et après fin du film. Bon ben il faut descendre sur l'estrade et puis il faut débattre. A ben : « je tiens le drapeau si tu veux, s'il y a le drapeau à tenir, mais je ne parle pas ».*
>
> *F.B. : Et tu as été obligé de parler ?*
>
> *N. : Non je n'ai pas parlé* » [Nelson]

Nelson ne parle pas lors de la première initiative à laquelle il participe. Nestor, un autre travailleur de l'usine non plus. C'est Claude Hirsch le réalisateur qui s'exprime, est habitué à s'exprimer publiquement. Les salarié-e-s doivent lutter contre elles/eux-mêmes pour arriver à prendre la parole, et contre la tentation de croire en leur incapacité :

> « *Là il y avait 120, 130 personnes devant la salle. Je commençais à faire des sueurs, à trembloter : « écoute, je t'accompagne, mais je ne te promets pas de pouvoir dire quoi que ce soit, je vais être pris par l'émotion, voilà, je me connais* » [Nelson]

Après plusieurs tentatives, Nelson réussit à prendre la parole. C'est un peu par hasard que cela se produit, mis devant un public, un micro à la main avec une sorte d'attente dans sa parole. Le premier mot est difficile mais la suite vient plus facilement :

> *« Après tu as dit ta première phrase et puis après c'est parti. Et après tu déroules* » [Nelson]

Après trois années et demie de lutte, certain-e-s salarié-e-s auront développé une réelle compétence à animer un débat, à faire un discours, ou encore à cibler le public pour ménager ses effets en fonction. Ils/elles sont plusieurs à dire après plusieurs mois d'exercice qu'ils/elles ne se seraient jamais cru-e-s capables de telles choses : ils/elles se sont surpris-es quant à leur capacité d'expression.

Prendre la parole signifie se mettre en danger. Les travailleur-se-s doivent se confronter avec le jugement public, sans savoir à l'avance l'accueil qui leur sera fait. Les premiers temps, les salarié-e-s se rangent derrière des symboles de la lutte, que ce soit le *Che*, les drapeaux de la CGT ou des formes collectives d'expression dans lesquelles les deux leaders représentent la parole collective. Eux/elles-mêmes ne sont pas encore convaincu-e-s par le projet alternatif : ils/elles se parlent avant tout entre eux/elles pour essayer de se persuader mutuellement. Les « *initiatives* » arrivent alors comme une expérience inédite. Les travailleur-se-s sont invité-e-s à s'exprimer individuellement. Ce qui caractérise les premières tentatives, c'est le manque de confiance dans l'accueil réservé par le public et la peur d'être mal considéré :

« N. : Dans l'échange avec les gens, au départ t'as toujours l'appréhension de ne pas savoir quel retour tu vas avoir de ce que tu présentes. Tu présentes la lutte que tu mènes et quelque part, de l'extérieur, les gens peuvent la percevoir d'une façon différente, parce qu'ils s'imaginent que... Voilà c'est toujours le truc, ils sont fous !

F.B. : Ce sont encore des utopistes et tout ça.

N. : Voilà. Dans quel monde ils vivent?

F.B. : Surtout que vous présentiez déjà le projet alternatif ?

N. : Oui » [Nelson]

Nelson n'est pas confiant tout comme beaucoup des autres salarié-e-s participant à ces « *initiatives* ». Ce manque de certitude sur la réception du projet caractérise aussi ses doutes. Il fait partie des personnes qui espèrent pendant longtemps un revirement de position de la part de la multinationale sur sa décision de fermer l'usine. Le projet alternatif est encore une perspective lointaine quand Nelson commence à participer aux initiatives mais il est aussi le symbole des revendications, la légitimation de la lutte. Les salarié-e-s prennent un risque : au-delà du projet et de la lutte, c'est eux-mêmes qu'ils/elles exposent [Quéré, 2006]. Ce sont des discours défensifs, qui jouent sur les affects et se remplissent d'anecdotes comment autant de preuves. Ils/elles ne parlent pas de lutte globale, et n'évoquent pas d'idéologies clairement identifiables. Les récits racontés cherchent à attester de la véracité de ce qu'ils/elles disent avoir vécu

En se remémorant les épisodes les conduisant à la lutte, ils/elles s'affirment également [Marin, 2011]. La prise de parole stabilise les idées. Dans leur adresse à un public, ils/elles déploient un récit de la lutte dans lequel se construit une cohérence entre le passé et la situation présente [Ryckel et Delvigne, 2010 : 239]. La fin de l'histoire est la conséquence logique du début. Beaucoup de salarié-e-s ont du mal à se mettre en avant, mais l'histoire les définit comme les acteur-rice-s du conflit dont ils/elles content les événements. En revendiquant par eux/elles-mêmes le projet, ils/elles se l'approprient progressivement.

2.3 La reconnaissance et la solidarité

L'accueil que les salarié-e-s reçoivent est systématiquement bon. C'est une surprise dans les premiers temps alors qu'ils/elles s'attendaient plutôt à être considéré-e-s comme des marginaux-ales. Cette reconnaissance confirme les travailleur-se-s dans leurs choix et les positionne comme des symboles différents en fonction du public.

Lors de sa première initiative, dans un campus universitaire, Nelson ne s'attend pas à voir des étudiants en droit venir discuter. Dans le retour positif d'un public qu'il s'imaginait plutôt défiant à l'égard du monde ouvrier, il trouve immédiatement un réconfort :

> « *A la fin ils sont venus nous parler individuellement, certains avaient des questions, d'autres sont partis mais, il y a eu une forme positive dès la première initiative par rapport à la lutte, et ça déjà c'était surprenant, compte tenu du contexte : Aix en Provence, IUT, étudiants en droit. Bon, c'est bien, ça nous a déjà un petit peu confortés. On a dit, « bon ben peut être que déjà, si on arrive à toucher des gens à être bien clairs ». Enfin bon c'est plus Claude qui a fait le travail au départ, mais après quand tu discutes voilà, en petit comité comme ça, le retour d'entrée était positif* » [Nelson]

En prenant la parole devant des publics, les salarié-e-s affirment une partie de leur identité. Ils/elles développent leur combat en abordant le projet ou l'injustice subsiste. Le retour positif agit comme une reconnaissance de leurs expériences [Honneth, 2005 : 46], à la fois dans ce qu'elles étaient dans l'atelier que dans ce qu'elles sont dans la lutte. En revenant de l'initiative, Nelson n'est déjà plus l'« *extra-terrestre* » qu'il pensait être. Pour une première fois, il s'est senti confirmé dans ses choix pas d'autres acteur-rice-s que celles et ceux impliqué-e-s dans la lutte.

Peu à peu, les salarié-e-s sont également invité-e-s à venir présenter leur lutte indépendamment du film. La lutte est médiatisée et beaucoup de groupes sociaux veulent en savoir plus sur ces salarié-e-s. Les publics et les espaces se diversifient ; il y a toujours les cellules CGT, mais également des partis politiques, des élu-e-s qui regroupent des acteurs d'une commune pour discuter du projet alternatif et du lien avec des agriculteur-rice-s, des étudiant-e-s de toutes disciplines, d'autres usines en lutte, des retraité-e-s, des associations de toutes sortes, des universitaires, … Le panorama des personnes touchées s'élargit autant que

les types d'initiatives : colloque, conférence, radio, télévision, … Les « *initiatives* » se diversifient et se multiplient, renforçant le sentiment de légitimité des travailleur-se-s. De leur point de vue, une personne ou un groupe de personnes peut paraître partial, mais la reconnaissance de centaines d'individus d'horizons différents valide leur position. Les salarié-e-s trouvent systématiquement un accueil chaleureux sur place. Ils/elles sont ému-e-s d'être applaudi-e-s en entrant dans les salles. Au fur et à mesure de la lutte, les soutiens se font plus nombreux. Ces retours positifs sont un moteur psychologique important pour les travailleur-se-s :

> « *Le truc c'est que le fait d'aller dans ces actions, ça te rebooste. On en a besoin aussi, parce que quand tu restes ici, tu commences à criser un peu* » [Nestor]

Les « *initiatives* » introduisent des ruptures dans le quotidien de l'usine. Tout le monde n'y participe pas. Celles et ceux qui le font y trouvent un moyen de sortir de la torpeur de l'usine. A l'extérieur, ils/elles peuvent construire et mesurer l'étendue du réseau qui se tisse autour d'elles/eux, et surtout qu'ils/elles ne sont pas isolé-e-s dans leurs revendications. Malgré les kilomètres à parcourir, certain-e-s enchaînent les trajets pour ressentir ce soutien.

Lors des actions, les salarié-e-s récoltent des fonds pour financer la lutte. Les bénéfices de la vente du film reviennent au collectif. Les personnes présentes dans la salle peuvent simplement faire des dons. Après 2013, la production militante est également vendue, ce qui crée un nouvel espace de discussion autour du stand sur le produit, la preuve de la viabilité du projet. Les sommes amassées ne sont pas négligeables et vont permettre de tenir les mois de privations de salaires. Des comptes rendus des « *initiatives* » sont faits à chaque AG. Les salarié-e-s y racontent le déroulement, témoignent du soutien apporté et font un bilan financier et matériel.

Pour les travailleur-se-s, la lutte semble « *normale* », une situation logique suivant l'annonce de la fermeture. Ils/elles n'apprécient pas forcément la situation, mais devant le fait accompli, le combat est ce qui leur paraît le plus évident. Le récit socialise les événements dans une continuité logique. Entre une perception d'un acte normal et l'accueil réservé aux salarié-e-s, il y a un écart entre les deux perceptions de la lutte. L'expression permanente de soutiens sort le conflit du simple espace de l'usine pour l'inscrire dans une communauté disparate d'individus pour qui la lutte signifie également quelque chose :

« C*’est là que tu vois que beaucoup espèrent en nous. Les gens espèrent que l’on va démarrer* » [Bertrand]

L’engouement populaire pour la lutte des Fralib est réel. Lors d’une action pour bloquer un dépôt d’Unilever près de Dijon, le 5 juillet 2013, les syndiqué-e-s CGT sont mobilisé-e-s pour faire le nombre, comme à chaque action. Ils/elles sont bien plus nombreux-ses que les salarié-e-s de Fralib, déterminé-e-s et heureux-ses d’être mis-e-s à contribution dans une lutte devenue symbolique. Un soutien particulièrement apprécié dans cette initiative où les travailleur-se-s dorment dans les minibus, épuisé-e-s par une nuit de route. Ce sont les extérieurs qui bloquent le dépôt. Une situation identique à la deuxième occupation à partir de mai 2012 :

« *Il y a des gens qui viennent c’est sympa. Sans eux tu ne peux rien partager. Ils demandent si ça va. Tu étais là lors de la deuxième reprise ? En mai 2012 ? Tu as vu tous les gens qui venaient ? Il y a des gens qui finissaient leur travail pour venir faire la nuit ? C’est hallucinant, ça m’a fait halluciner* […]. *les gens ils travaillaient et ils venaient après !* » [Bertrand]

Les « *initiatives* » créent un réseau conséquent de soutiens qui sera maintenu après la victoire. Surtout, elles rendent réelles la lutte pour les personnes éloigné-e-s. Les témoignages donnent une consistance physique, verbale ou émotionnelle à ce qui jusqu’alors n’était que des mots relayés par les médias ou d’autres organes de diffusion. Le travail de médiatisation crée des effets en retour essentiels pour la durée de la lutte, comme lors de la seconde occupation où ils/elles viennent nombreux-ses pour aider à tenir l’usine :

« *C’était une fierté de nous rencontrer. Enfin je l’ai senti comme ça. Les gens ils venaient avec le sourire : « bonjour, bravo, félicitation ». Tu te demandes, « félicitation pour quoi ? Qu’est-ce qu’on a fait d’extraordinaire » ? Parce que comme tu es dedans le combat… ces gens tu vois qu’il y a de l’admiration* […]. *Les mecs ils dormaient là, putain bravo. Même nous ça nous redonnait le moral quand tu vois que tu es soutenu par la population* [...]. *Tu es obligé d’être là* […]. *Ça te donne de la force parce que tu te sens soutenu. Parce que des fois quand tu fais des trucs au péage et que les mecs ils te traitent de con : « vas travailler » ! Tu te dis « oh merde ». Alors que quand il y a des*

extérieurs comme vous qui viennent, des fois on n'est pas beaucoup tu as vu, tu disais, « Merde, il y en a qui viennent, qui ne sont pas de l'usine, qui sont là plus souvent que toi » ? Tu te remettais en question. Il faut y aller plus souvent. C'est ta lutte à toi. D'accord les gens ils viennent t'aider mais bon. Ça te motive. Et puis de voir faire quelque chose, finalement quand tu vois ces gens-là, tu dis « finalement la chose que je fais c'est peut être bien puisque beaucoup de gens apprécient ce qu'on fait » » [Manuel]

L'extrait d'entretien avec Manuel est assez synthétique de l'effet des « *initiatives* » et des soutiens sur le rapport des salarié-e-s avec leur lutte. La reconnaissance extérieure du projet encourage les travailleur-se-s dans leurs choix. Ils/elles gagnent en assurance. Les « *initiatives* » permettent aux salarié-e-s de porter au public leurs revendications et peu à peu de prendre le public à témoin. Ils/elles se sentent investi-e-s d'une attente exprimée par les soutiens. Cela implique une responsabilité parfois difficile à assumer.

Les initiatives contribuent de manière conséquente à la production de la lutte, tant dans l'affirmation du projet, que dans les soutiens moraux et matériels, un fait continuellement rappelé par les travailleur-se-s y participant. De cette manière, le conflit sort du simple cadre de l'usine et ouvre la voie à la création d'un rapport de force. Mais c'est également une ouverture sur d'autres rapports que la relation multinationale/salarié-e-s, qui entraîne de nouvelles identifications.

2.4 Les salarié-e-s et les nouvelles assignations

La lutte s'ouvre progressivement sur des espaces très variés en termes de publics et de symboliques, au rythme des développements du conflit et des rencontres. Le domaine juridique ne renvoie pas les mêmes choses que le champ politique. Les « *initiatives* » créent des liens avec des milieux plutôt militants ou engagés politiquement. Les représentations du monde ouvrier y sont différentes de celles de l'espace public national où, je l'ai déjà dit, il y est invisibilisé. Le rapport avec les salarié-e-s est inversé : de « *coûts de production* » ils/elles passent à des « *prolétaires* » moteurs de la lutte, des « *révolutionnaires* », des « *écologistes* »,

etc. Les salarié-e-s ont un rapport ambiguë avec ces nouvelles identités assignées, lesquels créent de nouvelles hiérarchies construites sur les effets dans le temps des rapports de pouvoir de l'atelier.

Face à la popularité de la lutte, les salarié-e-s ne réagissent pas de la même façon. Certain-e-s assument un rôle de porte-parole ou d'avant-garde politique. D'autres sentent le poids d'une responsabilité. Ibrahim et Nelson représentent respectivement ces deux tendances. Le premier est militant syndical, élu avant l'annonce de la fermeture. Le second est syndiqué mais n'a pas de fonction spécifique au sein de la structure. Dans ses discours, Ibrahim affirme au public « *l'exemplarité de la lutte* ». Il érige le combat au rang de modèle pour l'ensemble des salarié-e-s sur lequel ils/elles doivent s'appuyer dans leurs propres combats. Il assume publiquement une idéologie anticapitaliste, au moins dans les espaces potentiellement sensibles à ces discours. Ibrahim décrit une situation héroïque et insiste sur le caractère exceptionnel de la lutte, que ce soit la puissance de l'adversaire ou la longueur du combat. Il veut que le cas de Fralib serve d'exemple et prend à témoin l'usine Pilpa de Carcassonne qui a commencé un combat similaire pour aboutir à la création d'une coopérative ouvrière La Fabrique du Sud.

De l'autre côté, Nelson refuse de se décrire dans ces termes. Il considère que ce qu'il fait, tient de la normalité et de la logique, et non d'une détermination héroïque. Son discours est empreint d'humilité :

> *« N. : Les gens t'accueillaient avant même le film. Ils t'applaudissaient. J'ai dit, « mais attendez, ça nous touche la relation qu'on a, mais on n'est pas des héros, on ne mérite pas d'avoir cette reconnaissance-là. Enfin voilà, on fait quelque chose de naturel, ce que tout le monde devrait faire. On devrait tous réagir comme ça si on avait été dans… »*
>
> *F.B. : T'es demeuré modeste tout du long ?*
>
> *N. : Ben faut rester quand même les pieds sur terre. Modeste de tout façon dans la situation où tu es, tu ne peux pas avoir d'ailes qui poussent. Les seules ailes qui peuvent te pousser ça pourrait être du fait que les gens te poussent derrière, mais pour continuer la lutte, pas pour te prendre pour quelqu'un d'autre. Voilà, mais d'ailleurs je me suis forcé à être quelqu'un d'autre pendant la lutte* » [Nelson]

Il parle lui aussi de changer le système mais insiste sur la dimension individuelle de cette transformation, sans en référer à une théorie générale. Pour lui, chaque individu est responsable dans le capitalisme et le changement ne peut passer que par le travail sur soi. Nelson porte une grande attention aux relations inter-personnelles. Lorsqu'il quitte l'école pour l'usine, il espère y trouver la solidarité ouvrière, et ne peut que constater sa désillusion face à l'individualisme de l'atelier. Il n'envisage pas de coopérative sans un changement de mentalité et là encore, relève de plus en plus amèrement au fil de la lutte, les asymétries de participation et les comportements internes.

L'écart entre les deux discours porte la marque des segmentations de l'atelier. Pour Ibrahim, la mise en avant du syndicat permet de mettre entre parenthèses les différences dans le collectif. En affirmant la place de la CGT, il invisibilise les écarts d'implication entre les salarié-e-s. Ibrahim regarde la capacité du syndicat à mener la lutte, le taux de syndicalisation, la durée de la lutte, etc. Pour reprendre les mots d'Ernesto, le leader de la lutte, lorsqu'il parle des asymétries de participation, il regarde « *le verre à moitié plein* ». Les différences dans les idéologies ou dans la participation trouvent une solution dans son discours, notamment dans le leadership du syndicat. Par ce biais, il médiatise une image militante de la lutte, « *exemplaire* ». La lutte est érigée en symbole du mouvement salarial.

L'inscription de la lutte dans de nouveaux espaces lors des initiatives, entraîne de nouveaux processus d'identification. Or l'image qu'ils/elles présentent joue sur des représentations fortes, qu'elles soient héritières de l'histoire ouvrière, ou de mouvements sociaux, écologistes ou autres. Cela contribue à conférer des dimensions symboliques construites sur les visions partielles médiatisées par les salarié-e-s sous la contrainte des impératifs stratégiques. En s'affirmant en tant que tel, les salarié-e-s essaient pas la suite d'assumer leurs propos. S'ils/si elles estiment souvent pouvoir le faire à titre individuel, ils/elles ont plus de difficulté à le porter au nom du « *collectif des salariés* » du fait de l'écart grandissant entrevu entre les perceptions à l'extérieur et les expériences aux quotidiens.

Tou-te-s les salarié-e-s ne participent pas aux initiatives, malgré les retours extrêmement positifs de celles et ceux qui en témoignent en Assemblée Générale. D'autres arrêtent. Victor fait partie de celles/ceux-là. Il est un salarié syndiqué, non-élu, qui a pris une place importante dans l'organisation collective et l'administration de la lutte ; il s'occupe par exemple des plannings de présence à partir de la seconde occupation ce qui le tient informé de

l'implication des salarié-e-s. Passé un certain temps Victor commence à filtrer les initiatives. Il ne fait plus que celles qu'il estime en lien direct avec la lutte, et ne répond plus aux invitations des partis politiques par exemple. Par la suite, Victor arrête définitivement d'y participer. Il dit « *ne pas vouloir mentir* » sur la lutte. Il n'aime pas raconter une histoire héroïque en sachant les tensions internes au collectif, ni parler de lutte pour le projet quand il sait pertinemment que d'autres portent des objectifs différents, dont l'argent. En d'autres termes, Victor refuse de porter l'écart entre les discours et la réalité.

Pour autant, il n'est pas « déçu » de l'asymétrie dans l'implication : il l'a même prévue à l'origine, selon ses dires, quand les mécanismes de participation et d'éducation à la participation n'ont pas été mis en œuvre. Il fonde ses analyses sur des expériences de lutte et une grande diversité de travail, lui qui assume un statut d'*intérimaire professionnel*. En revanche, il critique les assimilations trop rapides d'une communication symbolique qui ne saisit pas la réalité de la situation, et sa complexité.

Luc, pour sa part, n'a jamais vraiment participé aux « *initiatives* ». Jérôme est un salarié venu du Havre. Il ne lui reste plus beaucoup de temps avant d'atteindre la retraite et connaît les difficultés pour trouver un emploi à son âge. La coopérative n'est pas forcément sa priorité et il se laisse la possibilité de choisir de l'intégrer ou non tout au long de la lutte. Les années qui passent sont pour lui autant d'années cotisées. Il définit son implication par un horaire de travail : il fait son quart de lutte quotidien. Il ne veut pas entendre les gens parler de lui comme d'un « héros d'une lutte extraordinaire » :

> « *Les gens disent c'est cool ce que vous faites. Non ce n'est pas cool. Je n'ai jamais demandé à être là. Moi j'étais bien sous Unilever* » [Jérôme]

Jérôme ne s'identifie pas dans les discours extérieurs qui voient dans leur combat quelque chose de fort. Ce n'est ni un choix, ni un idéal. Jérôme garde tout au long de la lutte une distance avec les symboles politiques ou militants. Il refuse d'incarner une exemplarité à laquelle ces derniers pourraient le rattacher. Il y a là une forme de résistance à de nouvelles assignations. Laurent et Manuel évoque des formes similaires de malaise :

> « *Ces gens-là, quand ils nous ont donné des sous pour la solidarité. Ok. C'était pour qu'on s'en sorte parce qu'ils croyaient en fin de compte en ce qu'on allait faire, ce qu'on est en train de mettre en place. C'est bien, ça donne de l'espoir aux autres entreprises, de*

faire la même chose. Chose qu'ils ont fait à la Fabrique du Sud, tu vois, donc ça fait que du coup, l'exemple fonctionne. Une fois que tu as cette solidarité-là, tu vas prendre des sous des gens chômeurs, qu'ils te donnent, qu'ils t'envoient des lettres : « voilà, je ne touche que ça, mais je vous donne 20 euros. Ces 20 euros là, c'est énorme, moi je me retrouve dans la merde ». Tu en parles en assemblée générale, et tu entends des gens dire, moi, je suis blindé, mais je prends la solidarité parce que tout le monde prend la solidarité. Et toi, après, tu vas faire des actions dehors avec ces gens-là, qui pensent ça. J'ai vraiment du mal des fois, je te garantis, j'ai vraiment du mal » [Laurent]

« F.B. : Tu avais l'impression que les gens, ce qu'ils voyaient c'était la même chose que vous viviez ?

M. : Pas pareil quand même. Eux dans la lutte qu'ils croyaient, ils croyaient qu'on était dans la misère la plus complète. Parce que quand tu entends au jour le jour, « comment ils font pour vivre, ça fait 1000 jours ». Eux ils pensaient que l'on n'avait plus de salaire, alors qu'on avait toujours des revenus, tu vois ? Je pense qu'il y a eu ça aussi. Beaucoup de gens nous admiraient parce qu'ils pensaient que c'était entre nous, que Maxime faisait la cuisine, et qu'on se faisait tous les pâtes là-bas »[Manuel]

Les cas de chômeur-se-s qui contribuent à la solidarité financière alors que les salarié-e-s gardent un salaire pendant une bonne partie de la lutte sont régulièrement rappelés par beaucoup. C'est d'ailleurs un épisode parfois mal vécu qui donne le sentiment d'usurper les soutiens. Ils/elles envoient leur contribution à la caisse de solidarité pour financer la lutte, les salaires absents, les initiatives ou les productions militantes, quand les salarié-e-s disposent encore de leur salaire. Cette solidarité pèse comme une injonction à incarner la représentation symbolique.

Les nouvelles identifications auxquelles sont confronté-e-s les travailleur-se-s s'appuient elles aussi sur les segmentations de l'atelier. L'écart entre le symbole et la lutte est régulièrement interprété comme une incapacité. Pour les salarié-e-s qui la constatent, c'est un échec. Or j'ai montré tout au long de l'analyse, la formation de ces différences internes et l'essentialisation des comportements produits par les dispositifs d'individualisation et de discipline. Cela se produit également avec les représentations militantes. Des discours sur le « manque d'idéologie des autres », sur « les passagers clandestins de la lutte », et sur l'incapacité de certain-e-s à changer et à être à la hauteur de l'événement se multiplient. C'est une rhétorique

sur l'altérité qui se construit sur les divisions internes, sur les asymétries d'expérience et les hiérarchies sociales dans et en dehors de l'atelier. De manière donc assez malheureuse, ces nouvelles assignations contribuent à refonder des discours individualisant et essentialisant.

La manifestation de soutiens est une aide morale importante envers laquelle les salarié-e-s sont reconnaissant-e-s. Mais la solidarité avec leur lutte construit également une forme d'assimilation à des symboles, des identifications avec lesquelles les travailleur-se-s peuvent se sentir mal à l'aise. Les salarié-e-s peuvent avoir l'impression de ne plus s'engager seulement pour elles/eux, mais également pas devoir envers les soutiens. Dans les périodes sans revenu, Manuel préfère emprunter à la famille plutôt que de prendre dans la caisse de soutien :

> « *Moi j'ai préféré ne pas mélanger la solidarité avec moi parce que moi je m'étais dit, « non ». Parce que moi je voulais être libre de mon choix. Je me suis dit, si jamais j'emprunte, je vais me sentir redevable. Les gens qui soutiennent la lutte, qui t'aident et toi tu vas arrêter ? Non. Tu ne peux plus après. Je voulais être, avoir mon choix, sans avoir eu à emprunter à Pierre, Paul, Jacques, que ça influence sur mon choix* » [Manuel]

L'écart de perception construit un rapport asymétrique dont Manuel veut se préserver des effets. Il compte préserver son autonomie dans sa décision de lutter. Il se bat pour l'emploi, mais aussi contre ce que la multinationale a pu lui faire, à lui et à sa famille. Ce n'est pas un combat qu'il projette dans une arène politique élargie.

Les études sur les usines récupérées témoignent souvent de l'écart de perception entre les groupes politiques et la réalité quotidienne des luttes. Elles rapportent des tensions voir des divorces entre groupes sur des bases idéologiques absentes dans les ateliers au départ. Comme le note Jacques Rancière [2012], les travailleur-se-s ne mènent pas le conflit au nom de la lutte des classes, mais bien au nom de la nécessité de garder l'emploi. Il se joue ici toute la complexité de la relation des ouvrier-ère-s avec l'histoire de la « classe ouvrière » et du prolétariat, entre fierté de s'y retrouver et d'en faire partie, et le constat permanent d'un écart avec l'expérience de la lutte. Or les assignations à ces représentations mythiques, notamment du fait des différences internes au « *collectif des salariés* », divisent plus qu'elles ne fédèrent.

2.5 Le pouvoir et la politique

L'inscription de la lutte dans les espaces militants fait partie de sa « politisation » progressive. Les soutiens attribuent des valeurs militantes et les partis politiques se positionnent. Le combat devient un enjeu de l'élection présidentielle de 2012. Dans le « *collectif des salariés* », seul-e-s les syndiqué-e-s les plus militant-e-s revendiquent une appartenance politique. Ils/elles sont encore moins nombreux-ses à lier le combat syndical et le combat politique. Pour beaucoup, en revanche, la lutte n'est pas une question de partis. Cette mise à distance est une défense envers de nouvelles assignations.

Les discours tenus par de nombreux-se-s salarié-e-s sur les partis politiques et les instances fédérales syndicales, même proches soutiens de la lutte, marquent une mise à distance de ces instances. Seul les deux leaders et certain-e-s élu-e-s affirment leurs orientations mais sans appartenance partisane affichée. De manière générale, les travailleur-se-s disent se désintéressé-e-s du jeu politique et de la vie des institutions.

La « *structure* » considère cependant que l'implication des politiques est essentielle à la réussite de la lutte. Les personnalités de pouvoir sont considérées comme les leviers principaux permettant de faire plier la multinationale. Conscients du risque de récupération, les leaders ont organisé la lutte dès le départ pour que les décisions restent à l'usine, et que la résolution du conflit ne soit pas une variable d'ajustement dans les grandes tractations politico-syndicales de la vie des institutions du pouvoir. Ils posent comme règle l'instrumentalisation réciproque :

> « *On sait que les politiques nous utilisent. Ils viennent faire leur beurre sur notre dos. Mais nous aussi on les utilise* » [Fidel]

La stratégie ouvre la porte à tou-te-s les politiques qui se présentent, à l'exception de l'extrême droite. Ce sont néanmoins presque exclusivement des personnalités de partis de gauche qui se présentent. Une stratégie qui permet d'attirer les représentants de la majorité

élue en 2012 sous la forme d'un engagement : la symbolique de la lutte en échange d'une résolution du conflit dans les termes des salarié-e-s. Le Parti Socialiste ne représente pas un allié, mais un outil :

> « *Il fallait qu'on fasse venir la gauche. Donc qu'est-ce qu'on a fait, on s'est un peu servi du système. On a proposé à Hollande, enfin c'est Hollande je crois qui demandait, « moi si jamais je suis Président, je ferai tout pour vous sauver ». Il a lancé un peu ce message-là, donc on lui a proposé une invitation, sachant comme je t'ai dit, que c'était pour s'en servir, parce qu'on savait qu'en faisant venir Hollande, on allait faire venir les caméras et qui dit camera, dit médiatiser* » [Manuel]

En 2015, un an après la victoire et pour la première production, fidèle à ce principe, le Conseil d'Administration de ce qui est devenu SCOP-TI, autorise François Hollande à venir commenter les nouveaux produits. Dans le rapport de force, il s'agit plutôt d'une auto-invitation du Président dans la coopérative, qu'il avertit en amont. Le CA lui pose comme conditions qu'il fasse la publicité des produits. Il tient son discours dans l'usine et offre aux coopérateur-rice-s une campagne publicitaire sur tous les supports médiatiques, au moment où les productions sortent.

La distance avec les partis ayant pu accéder aux plus hautes fonctions des institutions du pouvoir est généralisée. Les travailleur-se-s s'estiment plutôt de gauche et d'extrême-gauche, faisant du Parti de Gauche, du Parti Communiste, du Nouveau Parti Anticapitaliste et de Luttes Ouvrière notamment, des alliés de leur lutte. Mais ils/elles refusent pour la plupart de s'y assimiler. Une distance qui ne tient pas de la précaution vis-à-vis des étiquettes pour continuer à fédérer au maximum dans la société, mais d'une critique du jeu politique qui prend classiquement la forme d'une désaffection. L'hypothèse d'un désengagement lié à un manque de politisation est à mon sens incapable d'expliquer la position des travailleur-se-s vis-à-vis de la politique, et d'expliquer des choix, certes marginaux, comme le vote d'extrême-droite dans une lutte arborant le *Che*.

L'étude de la liaison avec les partis alliés permet de mettre en évidence deux éléments toujours confondus : le rapport au pouvoir et le rapport à la politique. Pour les deux leaders, syndicalisme et politique ne sont pas deux sphères séparées. Dans les principes, ils sont des opposants à la ligne confédérale de la CGT choisie au début des années 1990, de prendre une

distance avec le Parti Communiste. Ils estiment que les revendications dans les usines doivent trouver des relais sur la scène nationale. Une perspective qui les amène à envisager que leur conflit se résoudra surtout dans l'arène politique. Ils interagissent avec les structures syndicales et les structures partisanes locales pour accompagner la lutte. Sur le principe, cette position n'est pas partagée par tout le monde. David, élu et fervent partisan de la CGT, inscrit sur une liste Front de Gauche, est plus critique :

> « *D. : On dit toujours que la CGT c'est la courroie de transmission du PC. Je crois que le MEDEF sur la droite c'est pareil. Je ne vois pas quelqu'un qu'est au MEDEF qui vote à gauche* [...]. *S'il n'y a que moi, je ne ferais pas de politique. Je suis un syndicat, je suis là pour défendre les salariés, mais hors de question de prendre une carte du PC. Parce que je trouve que la politique ça devrait être indépendant du syndicat* […]. *C'est ça qui freine les gens de se syndiquer* […].
>
> *F.B. : Est-ce que le syndicat doit avoir une position sur l'avenir de la société ?*
>
> *D. : Oui.*
>
> *F.B. : Et ce n'est pas politique ?*
>
> *D. : Je ne sais pas, je ne vois pas ça comme ça. La politique c'est nos gouvernants, ils sont là pour apporter des idées et les mettre en place. Après que les syndicats aident, je ne suis pas contre, mais que même au niveau de la CGT, c'est politisé. Donc moi je ne suis pas pour ça. Je pense que les syndicats, ça devrait être indépendant* » [David]

David estime que la liaison syndicat/parti, en affirmant une ligne idéologique, empêche la syndicalisation des travailleur-se-s, sans pour autant trouver une explication à cette désaffection. Pour lui, la défense des salarié-e-s n'est pas liée à la quête du contrôle des institutions de gouvernement. Ce sont des sphères éloignées des besoins matériels immédiats et des enjeux des ateliers. Dans la pratique en revanche, il reconnaît l'importance du soutien des partis alliés. Leur implication est forte en termes matériels, économiques, et organisationnels. Tout en affirmant leur rôle essentiel dans la survie de la lutte, il met à distance les revendications et les objectifs des partis.

Dans les analyses sur le rapport entre la lutte et la politique, il y a une référence à une époque où la « classe ouvrière » se trouvait au centre de la vie politique, notamment représentée par le Parti Communiste, et où la liaison avec les syndicats n'étaient pas masquée. Kaïna, une

salariée, fait une distinction entre le passé et le présent. Elle estime qu'à l'époque, les luttes se faisaient pour des idées alors que le présent ne voit que des conflits pour la survie. L'« *époque* », sans réellement pouvoir définir la date, correspond aux décennies où le mouvement ouvrier pouvait envisager prendre position dans les institutions. Or beaucoup de salarié-e-s de l'usine constatent que les petits partis ont de bonnes idées, mais n'auront jamais la possibilité de les mettre en œuvre. Dans les choix de vote, pour celles et ceux qui votent, il y a un arbitrage pragmatique entre le programme et la possibilité de le mettre en œuvre. Dans la dynamique du moment, c'est principalement le Front de Gauche, qui hérite des bulletins de l'usine.

Ce pragmatisme est de même nature que celui entretenu avec la présidence de François Hollande, pourtant bien plus éloigné idéologiquement. Les salarié-e-s parlent d'un projet alternatif, d'une lutte pour l'emploi, de « *pères et mères de famille* », etc. Ces revendications prennent soin de ne pas s'inscrire dans une ligne idéologique et gardent une distance avec des considérations politiques érigées en principes généraux. Les discours des travailleur-se-s défendent une manière d'être, celle de « *reprendre le contrôle de* [leurs] *vies* », ce qui passe par la réappropriation de l'usine. Or le pouvoir, dans les termes foucaldiens, signifie *faire faire*, c'est-à-dire déjà autre chose que la liberté qu'ils/elles revendiquent dans leur choix. Les discours des salarié-e-s parlent du « *projet alternatif* » et non de la « *lutte des classes* » :

> *« F.B. : Et au fur et à mesure j'imagine que tu l'as un peu enrichi de discours politiques, enfin politiques, pas dans le sens partisan...*
>
> *N. : J'ai jamais voulu rentrer dans ce truc politique justement.*
>
> *F.B. : T'es jamais allé dans du discours un peu plus idéologique ? C'est-à-dire qu'au bout d'un moment t'as bien été obligé de nommer quelque part Unilever, les grandes multinationales…*
>
> *N. : Oui, oui. J'ai parlé du système qu'il fallait changer. Et pas forcément tirer à boulet rouge sur « le capital c'est le responsable ». On est tous responsable. Eux ils profitent du fait que justement beaucoup de personnes ne prennent pas leur responsabilité, préfèrent que ce soit les autres qui aillent se battre pour eux. En France, on a un gros souci c'est qu'au fur et à mesure, les gens ils passent leur temps à pleurer, à revendiquer des choses, et ils ne veulent pas sortir, ils ne veulent pas se battre* […].
>
> *N. : Pour le coup, tu n'as pas trop enrichi, enfin tu ne t'es pas mis à parler de manière plus générale, tu es toujours resté centré sur l'usine. Ou ça t'as servi d'exemple simplement.*

F.B. : J'étais plus sur le projet alternatif, la construction, le mode de société auquel il faut travailler » [Nelson]

Pour Nelson par exemple, les mots d'ordre des partis sont des généralités qui n'ont pas de sens au quotidien. Je l'ai déjà évoqué, quand il entre à l'usine, il s'attend à trouver une mythique « *solidarité ouvrière* » et ne peut que constater l'individualisme. Lorsqu'il se déplace en « initiative », il prend garde à ne pas se positionner dans l'arène politique.

Où se situe la politique chez les salarié-e-s ? Il est dans un nouveau rapport sensible au monde. C'est un point qui ressort assez nettement dans l'ambiguïté du lien avec les soutiens, et notamment sur le rapport à la « *victoire* », qui est parfois perçue de manière différentes par l'extérieur et par les salarié-e-s :

« *Ce n'est pas grave si vous perdez. Vous avez déjà gagné* »

C'est une expression maladroite et une incompréhension des déterminants de la lutte, comme il y en a souvent dans le cas des usines récupérées. Les salarié-e-s ne considèrent pas la lutte comme une fin en soi. Elle est le moyen, d'abord vers l'emploi, ensuite vers d'autres sens qu'ils/elles ont pu mettre dedans :

« *J'aurai gagné quand je quitterai l'usine et que je laisserai mon emploi à mes enfants* » [Laurent]

« *La victoire c'est quand on aura embauché la première personne extérieure* » [Victor]

« *Ce que je veux c'est que quand je pars à la retraite, je laisse un emploi. Là, on aura réussi quelque chose* » [Manuel]

« *Si tu réussis et qu'à la fin… oh c'est moins cher les arômes machins, on commence à faire de la merde. Là non. « oh tu n'es pas chez Fralib » ? « Non, non, je ne connais pas »* » [Nestor]

« *Je te dirai que je serais contente quand j'aurais un résultat probant. Moi mon résultat probant c'est soit - ça va te paraître bizarre - soit la création de la scop et un travail, soit qu'il y ait des lois faites, même si la scop n'est pas créée, qu'il y ait des lois qui fassent avancer ce qu'on a entamé* » [Kaïna]

La victoire pour les salarié-e-s ne se situe pas dans le combat, mais dans la possibilité d'être ce qu'ils/elles revendiquent. Plus la lutte avance, plus l'idée d'une autre issue que la construction de la coopérative s'éloigne. Les salarié-e-s refusent de s'inscrire dans un combat avec des objectifs qu'ils/elles n'auraient pas définie eux/elles-mêmes. Avant d'incarner la résistance à des tensions sociales, ils/elles luttent pour sauvegarder leur emploi. Le combat pour le combat n'est pas audible, surtout après trois années de lutte. Ça ne l'était déjà pas après un peu plus d'une année et demie, en avril 2012 :

« *Ernesto : là de plus en plus, je l'entends de plus en plus de l'extérieur, beaucoup nous disent « vous vous rendez pas compte, vous avez déjà gagné ».*

Fidel : bien sûr qu'on a déjà gagné.

Ernesto : moi je considère pas, parce que la bataille n'est pas finie, « le niveau de la lutte que vous avez mené, les lignes que vous avez fait bouger, vous avez déjà gagné ».

Fidel : on aura vraiment gagné quand on aura relancé l'activité.

Ibrahim : c'est comme un match de foot où tu perds et que tu n'as perdu que 2 à 1. Tu sors, tu es fier, mais tu as perdu quand même. En faisant le match de ta vie, t'aimerais bien aller aux prolongations, et gagner, même aux penaltys » [Ernesto, Fidel et Ibrahim]

La position des salarié-e-s ne peut être analysée comme une perspective individualiste, ne concernant finalement que leur cas. Les travailleur-se-s évoquent un nouveau regard sur le monde, mais un regard qui ne porte pas sur des idéologies. Il y a dans la lutte des Fralib, la production d'une sensibilité particulière aux discours venant des ateliers. Manuel estimait être devenu militant pendant la lutte et avoir développé une empathie pour des expériences similaires :

« *F.B : quelque part tu n'es pas militant. Tu es d'abord un travailleur qui lutte pour son travail.*

M. : et ben ouais, la base de la guerre c'était ça. Après tu le deviens militant. Parce qu'en ayant vécu ce qu'on a vécu, maintenant tu me parleras d'une boite en difficulté je sais ce qu'ils vivent les gens. Enfin pas les gens tu fermes une boite ils signent tous, mais les gens qui se mettent dans un conflit qui va durer, plus de six mois on va dire, je sais ce qu'ils vivent les gens » [Manuel]

Dans sa conception, la politique est d'abord l'expression d'un rapport d'empathie pour des situations similaires. La lutte a contribué à développer une nouvelle attention aux autres usines. Kaïna évoque ses larmes quand elle entend parler de fermetures d'entreprises. Elle a pris part à beaucoup d'initiatives et voudrait donner en retour. Manuel parle de ce même sentiment :

« *C'est pour ça, maintenant qu'on a lutté… Avant tu entendais qu'une entreprise fermait, tu dis « putain les pauvres » et le lendemain tu oublies. Alors que maintenant, tu entends une entreprise en difficulté. Tu vas t'intéresser à avoir des infos sur elle. Je suis plus intéressé. Je pense à ce que vivent les gens* […]. *Tu es même déçu quand les gens ils laissent leur entreprise fermer* » [Manuel]

Ces propos renvoient à une conception de la politique qui est distincte du pouvoir. Ce qui lie les travailleur-se-s aux autres ouvrier-ère-s est une approche sensible singulière qui revendique une manière d'être au monde. Cela se transmet dans les discours, laissant une grande place à l'expression du vécu, que ce soit dans les mots ou dans les gestes, dans les intonations comme dans les larmes et les rires qui reviennent systématiquement. Les travailleur-se-s revendiquent la véracité de ces expériences du monde qui sont celles de l'affrontement avec la multinationale, de l'atelier, de la justice et de la « politique » entendue comme le jeu pour le contrôle des institutions du pouvoir. Une expression sensible que les partis alliés peinent à percevoir et qui provoque une irréductible distance :

« *Celui-là martèle sur tous les tons l'opposition des* travailleurs *qui produisent la richesse et des* oisifs *qui s'en emparent ; celui-ci revient constamment de cette opposition économie à l'opposition sociale entre les* riches *qui donnent l'ouvrage et les* pauvres, *contraints de le quémander. Cette distribution sociale, cette fixation sur le rapport duel de la demande n'autorise guère à concevoir l'idée que les producteurs puissent se sauver*

eux-mêmes. Ce salut exige moins la collectivisation des instruments de la production qu'une rupture dans le processus de la domination sociale. A la lutte que les travailleurs, en s'associant, peuvent engager contre un hasard dont le vrai nom est concurrence doit s'ajouter le miracle d'une scission dans le processus de reproduction de la classe dominante » [Rancière, 2012 (1981) : 167]

Il est intéressant de noter qu'un discours de parti a plus marqué les travailleur-se-s que les autres, celui de Philippe Poutou, candidat du Nouveau Parti Anticapitaliste, non pas sur le programme mais sur le discours sur l'usine. Je ne cherche pas ici à montrer qu'une personne politique propose un programme en accord avec les positions des salarié-e-s, ou qu'ils/elles s'inscrivent dans une certaine tendance idéologique. Dans les deux cas, ce serait erroné. Ils/elles ne sont pas nombreux-ses à avoir voté pour lui estimant que sa possibilité d'aboutir à quelque chose est nulle, mais lorsqu'il s'agit de citer une personnalité politique, son nom revient. Les travailleur-se-s qui en parlent mettent en avant qu'il est le seul à être issu de l'atelier. Ils/elles reconnaissent dans ses propos le fait qu'il sait de quoi il parle. Il a les codes et les mots pour exprimer une approche sensible proche de l'usine.

3 La sensibilité politique de la lutte

La place de la lutte des salarié-e-s de l'usine Fralib dans le champ politique n'est pas une question d'adhésion à un programme, à un parti ou à une idéologie. C'est une question de sensibilité particulière qui se construit dans les expériences de l'atelier et de la lutte. Le premier enjeu de la lutte est de constituer un partage commun qui puisse être porté collectivement. J'ai analysé la construction de cette expérience dans les chapitres précédents. Je m'intéresse ici à son expression dans l'espace public, c'est-à-dire à son entrée dans le champ politique comme la revendication de son existence dans le contexte de l'invisibilisation ouvrière.

Pour cela, j'analyse une pièce de théâtre écrite par des salarié-e-s de la lutte, à la fois comme processus d'écriture et d'expression. Les auteur-e-s, les acteur-rice-s et les personnages se confondent dans une même ambition d'inscrire le « *collectif des salariés* » dans le champ politique. Cette pièce qui raconte le conflit est envisagée comme un outil pour étendre la revendication sensible de la lutte, jusqu'alors limitée à l'intérieur des murs de l'usine. Elle est

une action tournée vers les autres, à la fois envisagée comme théorie et pratique politique. Les auteur-e-s travaillent à dépasser l'opinion publique pour construire un rapport de force plus large et sortir leur lutte d'un certain isolement, sans pour autant arriver à une solution satisfaisante.

3.1 La construction d'une pièce de théâtre.

Les salarié-e-s de l'usine se sont exprimé-e-s sur tout type de supports (radio, télévision, documentaires, journaux, etc.) et dans des espaces variés (conférence, meeting, interview, etc.). Parmi ces formes d'expression, l'une d'elle me semble particulièrement intéressante à étudier, le théâtre. L'écriture est réalisée par trois salarié-e-s de l'usine et représente la forme la plus travaillée de l'expression de la parole ouvrière dans la lutte de Fralib.

C'est en 2013 que trois salarié-e-s accompagné-e-s de personnes extérieures forment une troupe de théâtre, *Los Theatros* :

> « *Là en l'occurrence c'était les territoriaux d'Aubagne qui voulait faire une journée de soutien pour les Fralib, et plutôt que de nous amener un chèque, ils voulaient faire une journée de soutien pour porter notre combat au plus grand nombre et donc organiser une journée avec des ateliers pour les enfants, avec de la musique, avec en l'occurrence un théâtre forum. Et donc pour ce théâtre forum on nous a demandé, à nous les Fralibs, si des personnes voulaient intervenir. Donc on a été plusieurs à intervenir, à dire « oui ok, on se lance dans l'aventure ». Donc on a créé cette pièce, on a eu plusieurs réunions, on s'est réuni. On était dirigé par une intermittente du spectacle* [...] *qui faisait ça bénévolement et qui était là pour le conseil technique par rapport au théâtre et tout ça* »
> [Lucas]

Ils/elles sont trois à avoir accepté de participer, deux hommes et une femme issu-e-s de l'atelier. Lucas est cariste, Nestor opérateur sur les lignes et Kaïna, laborantine. Nestor et Kaïna ont connu plusieurs années d'intérim avant d'être contractualisé-e-s en CDI à Fralib. Lucas est élu prud'hommal CGT au moment de l'annonce de la fermeture. Les deux autres n'ont pas de fonction dans le syndicat. Ce sont trois personnes très impliqué-e-s dans la lutte.

Ils/elle participent à de nombreuses initiatives, probablement parmi les plus actif-ve-s de ce point de vue. Ils/elles écrivent la pièce aidé-e-s par une intermittente du spectacle, avec la volonté de raconter la lutte :

> « *Nous tout ce qu'on a voulu mettre dans cette pièce, c'est tout ce qui nous a marqué. Tout ce qui nous a empêché de dormir la nuit, tout ce qui nous fait encore des cauchemars la nuit, et aussi pour montrer qu'est- ce que c'est que la réalité d'une lutte. Qu'est- ce que c'est que la réalité d'un ouvrier tout simplement parce que ce qui s'est appliqué à nous, c'est pas le cas Fralib. Ce qui s'applique à nous ça s'applique à tous. Tous ce qui est mis en œuvre par les patrons pour fermer une entreprise, pour briser une lutte, c'est concomitant avec toutes les fermetures et toutes les luttes d'entreprise. Donc on a mis ça là-dedans* » [Nestor]

Les salarié-e-s impliqué-e-s veulent à la fois populariser la lutte, et dans le même temps créer une généralisation à partir de leur cas. Ils/elles savent d'expérience que d'autres vivent les mêmes processus de fermetures et se proposent d'en décoder les formes. La pièce est une série de scènes, chacune se rapportant à des événements de la lutte. Les salarié-e-s reproduisent les différentes arènes – un tribunal, une salle de direction, l'usine, un cabinet de reclassement – qui sont les espaces dans lesquels se déroule le combat. Tous ne sont pas des lieux de contestation. Les scènes décryptent les contextes sociaux de la lutte et les positionnements en leur sein.

Les salarié-e-s ne créent pas seulement une pièce, mais une forme de théâtre. C'est un théâtre sur mesure, itinérant, qui prend la forme des « *initiatives* ». Lorsque les salarié-e-s voyagent, ils/elle prennent un morceau d'usine avec elle/eux, celui qui sert à la mise en scène. Pour le reste, ils/elles ne maîtrisent pas la salle, ni le public et à l'instar des « initiatives », chaque représentation est une prise de risque, une mise en jugement de leur histoire et de l'interprétation de celle-ci. Ce n'est pas un hasard si la dernière scène est un tribunal. Mais ce sont les salarié-e-s qui choisissent les juges : des militants, des syndicalistes et des gens d'usine.

C'est un théâtre communautaire, celui d'une communauté d'expérience autour de l'usine et plus particulièrement de l'atelier. Les mots utilisés en donnent un indice ; ils forme une langue qui est un mode de socialisation et qui renvoie à des communautés de pratiques [Garrett et Baquedano-Lopez, 2002]. Chaque individu participe à diverses communautés au sein desquelles il module son langage. La pièce est produite avec des mots qui s'adressent

directement aux travailleur-se-s. Il y a une forme propre à celles et ceux qui ont connu l'atelier, comme le rappelle Michel Ragon [1974] dans une histoire de la littérature prolétarienne. C'est un langage issu d'une certaine sensibilité liée aux expériences de l'usine :

> « *Et les gens l'ont perçu ça. J'ai touché des gens qui à la fin sont venus me voir en disant, « j'étais pas loin de pleurer et tout ». Parce que tu parles d'un vécu, mais au final tu ne l'as pas évacué ce vécu-là, et le fait d'en parler tu vois devant tout le monde, t'as des moments, pas que tu avais oublié, mais que, tu ne peux pas oublier mais, du fait que tu fais que tu avances au jour le jour, et que c'est toujours l'objectif de ne pas regarder en arrière, quand tu reviens sur ces trucs-là, ben avec toute la fatigue, le stress, le machin, tu as le côté émotionnel qui prend le pas. Ça se sentait dans la voix, c'est… Même un petit peu, je crois que ça doit se sentir encore là, j'en parle…* » [Nelson]

> « *C'est surtout les trucs qui nous ont marqué, qu'on voulait partager avec les gens, nos souffrances, nos joies* » [Kaïna]

La pièce échange avec les travailleur-se-s d'usine plutôt qu'elle n'invective. Un témoignage est marquant pour souligner ce point. Il est issu d'une interview réalisée par Kaïna, l'une des actrices et salariée de Fralib, juste après une représentation au sein d'une papeterie à la Chapelle d'Arblay, qui subit un processus de déstructuration similaire à celui de Fralib dans les années 2000. Elle est alors en grève et la CGT du site invite la troupe de théâtre pour s'y produire. L'interview est faite pour le compte d'une émission radiophonique. Le fait qu'elle soit réalisée par une salariée est en soi intéressant. Sans utiliser les techniques journalistes, elle dialogue avec l'interviewé plus qu'elle n'interroge. Il s'agit d'un élu CGT :

> « *Le syndicat fait partie des murs* [...]. *Faire comprendre aux gens, tu peux faire tous les tracts que tu veux. Ce qu'il faut c'est faire le parler vrai, le comportement vrai, comme vous faites. Votre spectacle, je reviens, c'est authentique de réalité, et moi je suis heureux parce que vous avez touché des gens dans la salle que je ne suis pas sûr qu'ils adhèrent sans arrêt à nos discours à nous, politiques, de gauche, ou la CGT, mais c'est du bonheur. Et moi je vous avoue, votre spectacle, malheureusement ça va être mon slogan, il est triste de réalité. Il est triste d'authenticité, on vit tout ça. Nous nous sommes des élues, moi je suis syndiqué depuis 30 ans donc je suis convaincu. Par contre je l'ai vu*

dans la salle, et j'entends des commentaires maintenant qui me font énormément plaisir parce que même ce soir, on a des salariés dans la lutte qui ne sont pas forcément tous syndiqués. Il y en a qui ont été émus aux larmes de cette véracité » [Anonyme, interviwé par Kaïna]

L'élu CGT fait une différence entre les écrits de militant et la pièce de théâtre. Les premiers sont du segment syndical, très proche de l'atelier mais déjà en partie extérieur [Ragon, 1974]. Les seconds sont issus de l'atelier. Dans les « *initiatives* », il y a une différence de ton et de mots, par exemple entre les deux leaders et les autres travailleur-se-s. Les trois salarié-e-s n'écrivent pas un discours militant. La pièce n'est pas héroïque. Elle ne vise pas à glorifier une classe ouvrière, ou les salarié-e-s de la lutte. Les auteur-e-s n'affrontent pas directement l'adversaire, ils/elle détournent les mots en reformulant le contexte selon l'expérience de l'atelier. Ils/Elle mettent en scène les forces et les faiblesses du mouvement et du combat. Certains moments sont tragiques et d'autres comiques. Mais elle ne vise pas non plus à provoquer l'apitoiement et le misérabilisme :

« *Et on l'a fait par le biais de la comédie. Il y a certaines scènes où on a mis du comique dedans, pour extérioriser tout ça parce qu'on passe plus de messages par le comique. Et on voulait pas faire une pièce pour que les gens pleurent sur notre sort. On voulait faire une pièce pour passer un message, pour que les gens comprennent ce que c'est, pour passer des émotions, passer du rire, de la tristesse, des larmes. Apparemment, ça a marché, le message il passe* » [Nestor]

La pièce utilise aussi beaucoup d'exemples. Elle est envisagée comme un exemple dans sa totalité, non pas dans le sens « exemplaire », mais comme la description de situations qui se répètent en échos dans les ateliers. Les discours dans les « *initiatives* » laissent une large place aux récits mais la pièce ne suit pas toujours l'histoire au plus près. Elle est parfois spéculative et décrit ce qu'aurait pu être le déroulement des faits si ils/elles avaient fait un autre choix que la lutte. Les scènes ont alors lieu dans des espaces clos, loin des regards. C'est une discussion sur le monde ouvrier en général, ce qui en fait un discours politique, décryptant les formes de la domination et de son invisibilité pour mieux les transgresser :

> *« On a mis aussi le reclassement. Ça aussi c'est quelque chose de sympa. Le patron pour se dédouaner de la casse sociale, donc il nous trouve un cabinet de reclassement qui va nous aider à rebondir dans la vie, sauf que c'est une supercherie. Ils ne sont pas là pour ça, ils sont là pour faire leur temps de contrat et solder la fermeture. On a mis aussi dans ce théâtre, les procès, parce qu'on a été de nombreuses fois assignés en justice, et quand tu es un ouvrier et que tu n'es pas habitué, ça te fait drôle d'être assigné en justice, donc on a mis ça parce que là aussi encore, il y a une justice à deux vitesses. Quelques fois tu le vois clairement* » [Kaïna].

Il y a une alternance entre les silences des travailleur-se-s qui subissent, et les scènes de lutte où plusieurs acteur-rice-s s'affrontent. En décrivant les creux du mouvement, la faiblesse des salarié-e-s qui ne luttent pas, la pièce fait ressortir l'*autre* chemin, celui qui marque une différence et valide l'action. Elle ne raconte pas directement l'usine mais la vie des gens de l'usine qui luttent pour leur travail. Et par cela, elle évoque l'atelier et la place des ouvrier-ère-s dans la société. La prise du stylo est déjà en elle-même un acte de transgression de l'invisibilité ouvrière. Avant même ce qui est dit dans la pièce, le fait de l'écrire est une irruption sur la scène politique ce que les auteur-e-s décrivent ainsi :

> « *En même temps, ça t'ouvre une nouvelle perspective en tant qu'ouvrier, en même temps que ben les ouvriers on n'est pas que des bras devant les machines. Ça les patrons faut bien qu'ils se mettent bien ça dans la tête. On a aussi un cerveau, on a aussi des sentiments, et c'est ça qui nous permet de dire non aux fermetures* » [Nestor]

3.2 La politique comme action

J'aborde ici l'entrée de la lutte des Fralibs dans le champ politique telle qu'elle est envisagée par les auteur-e-s de la pièce. L'inscription sur l'agenda des partis politiques a été progressive, mais l'inscription dans la politique la précède. C'est par cette étape que les trois salarié-e-s commencent la narration, par le léger bruissement d'une introduction qui précède l'évocation d'un silence.

QUELQU'UN *:* « Que pasa ? Gemenos. Neuf semaines de lutte et de grève. Mais ce n'est pas un film ? Embauche ! Salaire ! Et ils ont gagné. Ah je pense qu'ils iront loin ceux-là. Companeros, la lucha continua. En francia, el pais de la revolucion. Hasta la victoria siempre… »

La petite voix de départ est la grève des neuf semaines, qui s'inscrit dans une toile de fond où les ouvrier-ère-s n'ont pas leur place. La première scène s'ouvre sur une réunion dans les instances de la multinationale, regroupant le Directeur Général, le Directeur France, le Directeur Usine, Madame Communication, et une intruse, la secrétaire qui sert plutôt de larbin, dont le rôle dans la pièce est également de rapporter ce qu'il se passe dans les instances fermées de la direction. Les personnages correspondent aux grands acteurs de la lutte du côté d'Unilever, mais l'ensemble est une allégorie des centres de décision de l'économie mondialisée. De grandes orientations stratégiques sont décidées dans cette arène, et notamment celle de fermer l'usine de Fralib. Les auteur-e-s révèlent une intention originelle pour réfuter immédiatement la thèse du déficit de l'entreprise et éviter le débat sur la nature de la fermeture. S'en suit la description des moyens mis en œuvre par la direction pour arriver à ses fins :

LE DIRECTEUR GÉNÉRAL (*s'adressant aux nouveaux arrivants*) : Il y a quelques temps nous avons décidé de la fermeture de l'usine de Gemenos afin de la délocaliser en Pologne. Nous reviendrons nous implanter en France quand ils seront décidés à travailler pour rien. En attendant, je vous avais demandé d'enlever la moindre parcelle de plaisir qu'ils auraient pu trouver à travailler pour nous. Qu'en est-il Monsieur le directeur France ?

La fermeture est un acte planifié et mortifère duquel il faut retirer le moindre instant de plaisir dans le travail. Cela évoque l'ensemble du processus de déstructuration de l'usine principalement à partir de 2007, épisode mentionné quelques répliques plus haut. C'est dans celui-ci que naît la colère qui aboutit à la grève des neuf semaines début 2010. Mais la problématique de la pièce n'est pas de construire un mythe de ce qui les a conduits à revendiquer ce qu'ils/elles revendiquent, et à être ce qu'ils/elles sont. Ce point est immédiatement clos pour ouvrir sur la réelle problématique politique, qui est celle de la reconnaissance de la place de l'acteur-rice :

> LE DIRECTEUR GÉNÉRAL : Ce jeu a été rêvé, imaginé, créé par mes amis patrons du CAC 40 et moi-même. Un monde que vous ne côtoierez jamais. Dans ce jeu, il y a tous les pièges les stratagèmes, les forfanteries, pour vous briser. Pour vous faire plier. Pour vous faire quitter une éventuelle lutte. Voyez-vous, fermer une entreprise avec l'assentiment de l'opinion publique, c'est de l'art. Pour ma part, c'est un plaisir.

Dans ce jeu évoqué, la bataille annoncée est celle de l'opinion publique, comme ce fut le cas pour Fralib, ainsi que je l'ai évoqué au début du chapitre. Le terme reste vague, avec un caractère fantomatique, qui dispose de droits de juger de sujets appartenant au domaine de compétence de la représentation légale [Derrida, 1991][52]. Ce sont les citoyen-ne-s réuni-e-s dans le théâtre. Mais je montrerai qu'il y a plus que cela et que l'opinion publique est avant tout l'opinion des jurées, qui sont d'abord les ouvrier-ère-s à qui s'adresse la pièce, ensuite les soutiens, enfin l'ensemble de la société.

Les échanges qui suivent tournent autour d'un jeu de carte contenant les atouts de la direction qui serviront si une éventuelle envie de lutter se manifeste : la provocation par le licenciement et le racisme, la milice, la valise c'est-à-dire la prime extralégale de licenciement, le baillonage médiatique, le cabinet d'avocats, les huissiers, l'attaque des délégués syndicaux pour ne pas activer la conscience de classe et enfin la propagande. Ces armes sont celles de la dissuasion. La milice ne fait pas mal, elle suscite la peur. Les provocations doivent entraîner la violence et les huissiers la constater, notamment si le directeur se fait « *lyncher* »[53] par les salarié-e-s en colère, comme il le craint dans les répliques. Dans la pièce de théâtre, les patrons tirent les ficelles, ce qui signifie qu'il y a des marionnettes : les travailleur-se-s. L'identité du deuxième joueur est dévoilée. Ce ne sont pas vraiment des acteurs pour le moment, ce sont des personnages articulés que les patrons manipulent au besoin. Dans l'économie mondialisée, personne ne les entend. Ce ne sont que des marionnettes.

Au départ du récit, il n'y a qu'un joueur à l'origine, le patron, dont l'objectif est d'empêcher qu'il y en ait d'autres. Si les marionnettes entrent dans la partie, c'est-à-dire si elles deviennent actrices, alors ils doivent être acteurs de leur anéantissement et disparaître. L'action politique passe par une rupture avec la multinationale. Pour le patron, les salarié-e-s

52 Jacques Derrida décrit également l'opinion publique comme la « *hantise de la conscience démocratique* ». Le terme « hanter » insiste sur son caractère fantomatique

53 Sauf indication contraire, les citations entre guillemets et en italiques renvoient à des extraits de la pièce

doivent eux-mêmes s'humilier devant l'opinion, par des comportements qui les renvoient à la barbarie : la violence et la peur. Et pour cela, ils/elles sont « contenu-e-s » par des milices qui « *protégeaient des vieilles pies en Irak* [auxquelles] *même les Talibans ne se frottaient pas* », pour suggérer l'équivalence, et provoquer l'incident. Il n'y a pas de place pour la violence directe dans l'opinion publique, juste pour la manipulation. Et après tout, s'ils/elles répondent à celle-ci positivement, c'est-à-dire s'ils/elles réagissent comme souhaité, c'est qu'ils/elles sont bien ce que les patrons prétendent qu'ils/elles soient : des marionnettes, donc pas des acteurs. Aussi l'apparition des ouvrier-ère-s sur scène commencera par une injonction à ne pas céder à la colère.

Il faut attendre la deuxième scène pour voir les ouvrier-ère-s. Cette apparition prend la forme d'une irruption soudaine. C'est dans l'espace de l'usine qu'elle intervient, dans un lieu situé là où les travailleur-se-s construisent leurs expériences. La pièce reprend avec le Directeur de l'usine, entrant par le fond de la salle, parcourant les rangs des spectateur-rice-s, enthousiaste, et lançant des billets tout en criant à tout-va « *licenciement* ». L'acteur fait le show.

Le directeur de l'usine lance des licenciements comme on lance des babioles. Sa raison d'être, dans la pièce, est de fermer l'usine. C'est ainsi que les salarié-e-s ont interprété l'arrivée du nouveau directeur en 2007, juste après un plan de licenciement. Ils/elles disent de lui qu'il a négocié un salaire très élevé pour organiser la fermeture de l'usine. La distance que l'acteur marque par rapport aux licenciements rappelle le caractère froid de cette décision et la mécanique implacable de l'économie. Les licenciements y figurent comme des questions comptables, les billets de l'indemnité légale. Il n'y a pas d'individu associé puisque le directeur est seul à traverser la salle, maître dans son usine.

C'est brutalement que les salarié-e-s surgissent sur la scène. Il n'y a pas d'avertissement. Revêtus de chasubles CGT et muni-e-s d'un mégaphone, ils/elles s'en prennent au directeur, surpris, qui revendique une dernière fois la propriété de l'usine– « *c'est chez moi, je suis chez moi* » – avant d'être expulsé en jurant de revenir. L'irruption des salarié-e-s renvoie à la deuxième occupation de l'usine Fralib. En mai 2012, les salarié-e-s se retrouvent dans les rues d'Aubagne puis se mettent en route pour l'usine. Là ils/elles mènent l'assaut, expulsant les milices, la sécurité et les maîtres-chiens, puis se barricadent. L'action est aussi une métaphore de l'arène politique :

« *En vérité, écrit* [Jacques Rancière], *la démocratie n'est pas une « forme » politique, au sein d'un dispositif institutionnel de l'État. Elle est « action », absence de référence à un fondement ou à un* arché[54]*. Elle signifie la possibilité pour chacun de sortir de « son » rang en se proclamant visible et audible* » [Ruby, 2009 : 10]

La première action des salarié-e-s est d'occuper le terrain de la multinationale. Bruyamment, ils/elles en ont expulsé le Directeur, sans lui donner d'explication. Si les travailleur-se-s se sont construit-e-s dans la relation avec la multinationale, ce n'est pas à elle que les auteur-e-s s'adressent. Pour autant, l'entreprise va devoir apprendre qui sont les individus qui occupent son usine :

SALARIÉE : Vous savez il y a Victor. Il faut s'inscrire tous les jours, 7 jours sur 7, 24h sur 24, et là je pense que la multinationale va savoir. Elle va apprendre à nous connaître et elle va savoir comment on s'appelle !

La mise en scène problématise la politique sous la forme d'une action qui énonce un nom dont le porteur est l'égal de tous les autres. La politique est le « *travail de l'égalité* ». C'est le sens non seulement de ce qui est écrit dans la pièce, mais de la pièce elle-même, de son écriture et de ses représentations : c'est l'action de prendre la scène comme les acteur-e-s dans l'arène théâtralisée de l'économie mondialisée où les salarié-e-s sont absent-e-s, comme l'action de prendre la plume pour accéder à une forme d'expression dont-ils/elle sont exclu-e-s. Les auteur-e-s et les acteur-rice-s se confondent et entrent dans l'usine comme dans le domaine artistique pour l'occuper :

« La voix qui affirme un sujet ouvrier supposait tout un travail de désidentification[55]*, d'arrachement à une identité ouvrière donnée, d'entrée par transgression sur le terrain de la pensée et de la parole des autres* » [Rancière, 2007 : 341]

54 Souligné par l'auteur
55 Souligné par moi.

L'irruption sur la scène politique est l'énonciation d'une différence radicale aux pôles d'identification hégémoniques, énonciation dans laquelle n'est présupposé aucun ordre hiérarchique [Babha, 2007 (1994)]. Le « *travail de l'égalité* » est tourné dans ce début de pièce vers l'opinion publique et c'est pour cette raison qu'intervient en première phrase comme une mise en garde à l'encontre de la colère : « *si on le séquestre aujourd'hui…..demain, qu'est-ce qu'on fait* » ? Laisser la colère s'emparer d'eux, c'est perdre d'emblée la bataille de l'opinion publique. Il ne leur faut pas entrer sur la question de la violence qui disqualifie immédiatement cette différence. Au contraire, leur stratégie politique est de reprendre les mots et les thèmes identifiables, le droit d'entreprendre, la résistance à la désindustrialisation nationale, l'écologie... La pièce ne s'attarde donc pas sur la construction de la coopérative. Elle mentionne le projet dès le départ comme le projet d'une société nouvelle (absence d'exploitation, produit bio, savoir-faire, etc.). En se définissant comme « *collectif des salariés* » en lutte pour « *le projet alternatif* », les salarié-e-s construisent une identité issue de la relation de pouvoir entretenue avec la multinationale, mais qui se dégage de la hiérarchie qu'elle a imposé. L'effort politique, qui est celui des personnages comme celui des auteur-e-s, est l'action d'énonciation de cette définition, que la multinationale cherche à masquer.

3.3 Le retour sur la culture ouvrière

Les auteur-e-s de la pièce discutent pendant plusieurs scènes du rapport à l'histoire ouvrière, ce qui soulève l'importance de ce débat dans la subjectivation politique des travailleur-se-s. C'est d'abord par le biais d'une interprétation de l'échange proposé par Unilever – l'attribution d'une prime individuellement pour solder le conflit – qu'ils/elles questionnent leur rapport la culture ouvrière. Puis la mise en scène des échanges d'une ouvrière avec un cabinet de reclassement est une réflexion sur la crise qui la touche, souvent relevé à partir des années 1980 en France.

La pièce se réfère ensuite à la période de cohabitation. Le Directeur d'Usine est de nouveau présent, mais il est menacé dans sa position, si bien qu'il est entouré de deux gardes du corps. Il a dans ses mains une canne à pêche et une valise à ses pieds. Il lance l'hameçon dans le public jusqu'à ce qu'une salariée morde, puis la ramène jusqu'à lui. Dans la représentation, la salariée qui mord à l'hameçon est une « traître », ce qui rend la scène très drôle. C'est elle qui,

à l'annonce de la fermeture, a essayé de détourner les salarié-e-s de la voie de la lutte pour négocier la fermeture. C'est une « *jaune* » prête à tout. Elle n'a pas même un regard vers le reste des travailleur-se-s si ce n'est à la fin, une fois pourvue de son argent. Le public se moque d'elle, d'autant plus que l'actrice joue à merveille son rôle hystérique.

Elle semble incarner un monde ouvrier qui s'est appesanti sur le modèle de consommation. L'appât du gain signifie plus que l'individualisme. Il représente l'aliénation au modèle de société qui lance ses injonctions permanentes et qui frustre les travailleur-se-s pendant les trois années et demie de lutte. Durant cette période, ils/elles ont modifié leurs habitudes de consommation, transformé leurs vies familiales pour qu'elles soient moins dépensières, reporté des achats, etc. Face à cette frugalité, la multinationale propose jusqu'à 90 000 euros. Dans cette scène, il y a l'expiation d'une frustration, comme en témoigne ce rappel incessant dans l'usine à propos de celles et ceux qui ont pris la valise : « il y en a qui n'ont déjà plus rien ». Mais il n'y a pas trop de noms, pas non plus de nombreux exemples. C'est une manière de se convaincre que cela n'est pas la solution.

> LE DIRECTEUR USINE : C'est la grosse valise !
>
> LA SALARIÉE 2 : Super, super. Les gars merci. Allez. Putain, le pactole, merci les gars. (*Narguant les autres salariés*) Moi je l'ai le pognon, il est à moi le pognon !

Elle nargue les travailleur-se-s et le public une dernière fois. Aussi son sort est vite réglé. Elle pose la valise au sol et l'ouvre toute excitée. Immédiatement son sourire tombe. Elle devient calme, puis triste. Elle sort le contenu dévoilant du papier journal. Un musicien entre sur scène avec sa guitare. Il joue quelques accords sombres. Un chanteur reprend par-dessus :

> CHANTEUR : « Voilà, c'est fini ! Elle est sans protection collective, c'est fini ! Voyage, histoire d'une nouvelle vie, c'est fini ! Elle va mourir avec ses nouveaux amis, c'est fini ! Chômage, précarité, insomnie. Avec rancœur et beaucoup de dépit. Voilà, c'est fini ! On ne peut pas dire qu'on ne l'avait pas avertie. Voilà, c'est fini ! »

La Salariée 2 découvre que cet argent est temporaire et qu'elle ne résoudra pas son problème. Il n'y a pas de « bon » plan de licenciement, notent Danièle Linhart, Barbara Rist et Estelle Durant. La fermeture est un acte social fort qui a des conséquences qui ne peuvent être réglées par des compensations financières. C'est le constat amer qu'en avait fait Ernesto à la suite de la fermeture de l'usine du Havre en 1998, qui suit encore, 10 années plus tard, les difficultés de travailleur-se-s n'ayant pu retrouver une situation stable.

La salariée se rend compte qu'elle ne peut compter que sur elle-même, sans « *protection collective* ». L'individualisme est condamné sans appel et sans retour possible. Dans la lutte, les travailleur-se-s seront nombreux-ses à évoquer le refus catégorique de réintégrer une personne partie avec l'argent et qui demanderait à revenir : les choix sont à assumer disent-ils/elles. Ce cas n'est pas présenté comme un cas problématique par les auteur-e-s.

La pièce comporte une deuxième scène similaire. Le Directeur relance son hameçon et pêche une autre salariée. Avec sa canne à pêche, il a individualisé la rencontre pour que la salariée ne sente pas la présence des autres, et cette seconde mise en scène met clairement en évidence le travail de la direction pour séparer les individus du collectif – ce qui n'est pas le cas dans l'interprétation de la première scène de la valise. D'ailleurs lorsque la salariée se tourne vers elles/eux, il lui enjoint de revenir se centrer sur elle-même : « *Ne t'occupe pas d'eux, pense à toi. Signe. Ne pense pas à tes collègues, pense à toi. Signe et prends la valise* ». La salariée est timide. Elle a une petite voix et baisse les yeux. Elle est jouée comme une personne faible, ainsi isolée. Elle commence par une supplique, celle de trouver du travail pour pouvoir s'occuper de ses trois enfants à charge alors qu'il ne lui reste plus que trois ans avant la retraite.

La salariée est misérable et représente la précarité ouvrière face à la pression sociale. Elle est obligée de quémander du travail. Elle est à la fois la mère de famille qui doit subvenir au besoin du foyer et l'ouvrière trop âgée pour retrouver du travail. Le Directeur pour sa part est retors : il lui promet d'abord de la reclasser dans une usine avant de dévoiler en aparté qu'il la fermera dans deux ans. Dans la lutte, les salarié-e-s ont accusé la direction de proposer des postes de reclassement dans des usines du groupe en instance de fermeture. Finalement, après lui avoir fait prendre la valise marquant sa sortie de la lutte, le directeur décide de la confier à un cabinet de reclassement pour trouver du travail.

Les cabinets de reclassement ne sont pas tenus en haute estime par les salarié-e-s. Ce sont des entités privées, engagées par les entreprises pour accompagner les licenciements. Ils doivent permettre aux travailleur-se-s de trouver au plus vite un nouvel emploi. C'est une compensation pour *adoucir* les restructurations :

> « *Nous les cabinets de reclassement, on les combat. On les a baptisés les charognards. Les charognards on n'en veut pas* » [Ernesto]

« *Charognards* » en dit long sur la considération que les salarié-e-s de Fralib ont pu porter à ces organismes. Les charognards mangent les cadavres des travailleur-se-s privé-e-s de leur emploi. Ce sont ceux qui ont construit une activité sur la destruction de celle des autres, une existence sur les cadavres des autres. Les cabinets de reclassement confrontent les salarié-e-s avec les exigences nouvelles de l'économie-monde et les mettent à niveau :

> « *J'ai voulu mettre la scène du reclassement, parce que je l'ai vécue 3 fois. De formation je suis assistante de direction. Mais bon je suis opératrice parce que j'ai galéré pendant des années. Quand j'arrivais au reclassement, elle me proposait d'autres formations, et j'étais déjà over formé. Donc là, quand tu dis aux jeunes, va en formation, mais c'est bidon. J'ai dix ans d'ancienneté dans une boite, j'ai acquis un métier, parce que quand on rentre dans une entreprise il y a la transmission d'un métier. Je vois des collègues mécaniciens qui ont quarante ans de boite. A 42 ans de boite, on te dit, « tchao tu ne sers plus à rien ». Je pense qu'on voulait le dire* » [Kaïna]

Dans la scène qui commence, la Dame du Cabinet dévoile tout de suite son objectif qui est de supprimer neuf salarié-e-s de la case « licencié-e-s » en les expédiant en formation. C'est une liquidation de l'histoire qui met un terme au processus de fermeture par la disparition administrative de ses effets. Cette scène est un dialogue avec l'histoire du monde ouvrier.

Les auteur-e-s remettent sur les planches l'ouvrière misérable de la scène de la valise. Cette fois, elle est aussi malade, atteinte du diabète. Elle incarne le/la travailleur-se usé-e par les années de chaîne et à l'espérance de vie réduite[56]. La scène 4 sonne comme une longue agonie suite à la maladie. Cela débute avec l'éradication de ses savoirs :

LA DAME DU CABINET : Madame Dupont, ce CV à l'air un peu obsolète.

SALARIÉE : Ah ben ça fait 35 ans que je travaille chez Fralib…

La Dame du Cabinet déchire le CV

SALARIÉE (*surprise*) : Ah ben dis donc.

LA DAME DU CABINET : Madame Dupont, j'ai une solution pour vous. Je vais vous inscrire pour une formation pour un CV.

SALARIÉE : Euh. Enfin, moi je voudrais du travail.

LA DAME DU CABINET : Ne vous inquiétez pas. Il faut avoir les outils pour avoir un entretien d'embauche. Quand vous aurez les outils vous pourrez avoir un emploi.

SALARIÉE : D'accord

La Salariée de cette scène est naïve, niaise même. Elle ne semble pas avoir de jugeote ou de capacités critiques. Il lui est demandé de faire confiance et elle fait confiance. Elle est monotone, elle veut un travail et n'en démordra pas de la scène. C'est sa seule raison d'être. Madame Dupont n'est pas humaine, c'est un corps sans âme défini par l'atelier. Des bras et des jambes, au mieux, ce sont les seuls membres qui lui sont accordés, et encore, pas dans un bon état. La Dame du Cabinet parle de mise à jour, d'acquisition d' « *outils* » pour avoir un emploi. Madame Dupont est vieille, elle a travaillé toute sa vie dans la même entreprise, elle n'a pas l'habitude de chercher un emploi : « *à l'époque, il suffisait de traverser la route pour retrouver du travail* », prétend l'opérateur Manuel, un salarié de l'usine. C'était les années 1970, l'époque de ses parents, l'époque idéalisée du plein emploi d'avant crise. Dorénavant, il faut savoir se vendre, ce qui mérite une seconde formation. Puis elle doit acheter un

56 En 2013, l'espérance de vie des hommes cadres est supérieure de 6 ans à celle des hommes ouvriers. Voir le site de l'INSEE pour les statistiques sur l'inégalité sociale et sexuée face à la mort: https://www.insee.fr/fr/statistiques/1908110

ordinateur pour être « *Openworld. C'est un nouveau mot madame* ». Il va falloir que Madame Dupont subisse des greffes pour retrouver du travail : elle doit être « *automatisée* » comme les machines de l'usine.

Au travers du personnage, il y a une relecture de l'histoire de l'usine, qui est celle du « déclin de la classe » à l'échelle de la France. L'automatisation attaque la classe ouvrière. Elle la brade car il n'est pas question de dépenser pour un corps obsolète. Madame Dupont doit investir par elle-même, sur elle-même et utiliser sa prime de licenciement pour acheter des technologies qui renforceront sa valeur. C'est l'investisseur sur soi, doublé de l'« *entrepreneur de soi-même* », [Foucault, 2004], qui doit rentrer dans la norme par l'auto-censure des comportements et le polissage des caractères. La Scène du Cabinet de Reclassement est d'ailleurs très polie, « civilisée ». On y sert du café avec ou sans sucre, et on offre un siège à la salariée. Madame Dupont doit se débarrasser de l'atelier qui est le monde du passé avec ses rêves ternes, son folklore et son manque d'ambition. Le passé ouvrier est liquidé avec le CV déchiré, le disque est formaté, et prêt à recevoir ses greffes. La salariée n'est plus une machine composée de bras et de jambes, mais un ordinateur, composé d'informations en « *Provençal* » et en « *Mandarin* », deux langues en devenir d'après la Dame du Cabinet, ce qui nécessite une troisième formation pour les apprendre.

Les auteur-e-s de la pièce refusent de la réhabiliter. La scène se termine avec sa liquidation et la disparition de son corps mis à mal par les deux maux identifiés, la globalisation et la transformation des moyens de production. Il y a une vision très clairement exprimée du point de vue des « jeunes » de l'usine. Nestor, Kaïna et Lucas sont rentré-e-s dans l'usine dans les années 1990 et 2000, après la transformation des machines et le déménagement de Marseille à Gémenos. Ils/elles ne font pas partie des « *petites mains* ». Or Madame Dupont est la représentation de cette époque, dépouillée de toute force d'action dans le monde présent. C'est ce monde-là qu'ils/elles refusent de réhabiliter, ce qui traduit aussi la place des « *petites mains* » dans le « *collectif des salariés* », évoquées par tou-te-s, mais marginalisées dans les décisions. Cette mise à distance est encore plus évidente lorsque Kaïna improvise :

> LA DAME DU CABINET : Peut-être que ce travail ne vous allait pas, mais que vous le ne saviez pas.

La Dame du Cabinet ouvre une porte, tout comme le cadre de Fralib avait ouvert une porte aux salarié-e-s en évoquant en premier l'idée d'une Scop. Peut-être que le travail ne vaut pas autant que cela. Dans nos échanges, Kaïna a plusieurs fois évoqué cette distance prise avec le monde professionnel : elle ne veut pas rester salariée toute sa vie et ambitionne de s'investir auprès d'autres personnes sans forcément en tirer un revenu. Les auteur-e-s de la pièce refusent de réhabiliter Madame Dupont. Elle finit la scène sans résistance, continuant de croire aux propos de la Dame du Cabinet, laquelle se moque de l'ouvrière dans une aparté. L'absence de revalorisation de cette histoire marque une prise de distance prise avec elle. Les auteur-e-s la reconnaissent, mais refusent d'y trouver les justifications de leur combat :

> « *L'action tragique, art de l'opaque et du dévoilement, est cette résolution du dissolu : une quête (et un rétablissement) de la légitimité* […]. *Si la légitimité est rompue, la chaîne de la filiation n'a plus de sens et la communauté erre au monde sans plus pouvoir se réclamer d'une nécessité primordiale. L'action tragique absorbe ce déséquilibre* » [Glissant, 1990 : 64]

La légitimité, les salarié-e-s l'ont reconstruite avec le projet alternatif. Ils/Elles ont généralisé leur propos pour le sortir d'une appartenance trop restreinte au patrimoine industriel, et le déployer dans l'espace citoyen. La filiation avec l'identité ouvrière est problématique et n'est pas assumée par tou-te-s. C'est une filiation forcée. L'élargissement du projet alternatif aux enjeux de la société permet de trouver un nouveau fondement :

> « *Généraliser (politiser) ce débat, c'eût été inscrire la communauté non plus dans la légitimité primordiale et sacrée que donne la filiation, mais la relation problématique – menaçante – à l'Autre* » [Glissant, 1990 : 65]

Il y a dans le discours des auteur-e-s, la trace du travail d'oubli entrepris depuis des décennies, et qui a abouti à la disparition des ouvrier-ère-s de la scène publique. Ils/elles remontent le fil historique jusqu'à l'instant où la « classe ouvrière » et le « patronat » étaient clairement identifiés comme la partition binaire du monde, mais sans souci de revenir à l'identité perdue. Ils/elle sont également le produit de cet oubli et affirment leur « *métissage culturel* » [Prabhu, 2007]. Les auteur-e-s refusent à la fois de revenir à une « classe ouvrière » qui s'est perdue, ou à l'individualiste qui prend la valise. Ils/elles proposent une voie/voix hybride, qui est celle définie par/dans le « *projet alternatif* ».

3.4 Un nouveau sujet ouvrier ?

Cette proposition des auteur-e-s à l'égard du monde ouvrier élargit la problématique au sujet politique. En choisissant une autre position qu'un retour au passé, ils/elle prennent également distance avec ses institutions et la classe. C'est probablement ici que la théorie politique des travailleur-se-s est la plus complexe, et marque toute la problématique épistémologique des études ouvrières : comment reconstruire un sujet politique en se démarquant de l'hégémonie du prolétaire dans un espace où son héritage symbolique est puissant ? Ou pour le reformuler avec la proposition de Sylvain Lazarus [2001], « *de l'intérieur de cette nouvelle séquence postclassiste, que pensent* [les ouvrier-ère-s] *à l'endroit de la séquence antérieure qui, elle, était classiste* » ?

Il y a dans le jeu de cartes de la direction un joker : « *ne pas activer la conscience de classe* ». Dans les discours de l'usine la « *conscience de classe* » est présentée comme ce qui différencie la marionnette de celles et ceux qui sont en vie. La marionnette est sans vie, elle n'est que des fils que les patrons tirent alors que celles et ceux qui sont dépositaires d'une « *conscience de classe* » les ont coupés, et ont une existence propre. Ce sont les leaders syndicaux qui coupent les fils : Ernesto et Fidel. J'ai déjà évoqué l'héritage de la *métapolitique* marxiste[57] dans les idées syndicales de la CGT Fralib, notamment dans le débat sur la « *classe* ». Il se révèle ici encore sous la forme d'une activation d'une vérité sous-jacente. J'ai montré qu'il y a une expérience de l'usine qui est le dépassement des segmentations de l'atelier avec un rôle central des deux leaders de par leurs positions, leurs savoirs, et les ressources dont ils disposent. Elle est évoquée dans les termes symboliques et idéologiques d'une tradition marxiste qui a marqué l'histoire ouvrière [voir notamment Chapitre 3].

57 « *Les scènes de subjectivation politique constituant des figures de démos* [y] *ont toujours été des instances subordonnées et plus ou moins illusoires, au regard du processus anthropologico-économique de la production de la vie matérielle* », Poirier Nicolas, « Entretien avec Jacques Rancière », *Le philosophoire*, 2000, p. 35

Dans la pièce, les auteur-e-s étayent un peu plus la relation qu'ils/elles entretiennent avec cette symbolique et notamment avec le « *prolétaire* », le sujet de la « *lutte des classe* ». C'est dans une longue scène au tribunal, la dernière de la pièce, que le sujet politique de la lutte est évoqué. La justice est incarnée par une juge, un greffier, trois avocat-e-s grotesques de la multinationale, et une avocate pour les salarié-e-s qui représente celui qui les a défendu pendant toute la lutte. C'est dans cette arène que se joue la résolution de la problématique politique.

Le tribunal renvoie à la justice maintes fois éprouvée dans la lutte et qui lui a donné en grande partie son rythme par ses audiences et ses rendus. Elle s'est avérée surprenante pour les travailleur-se-s dans ses décisions. Beaucoup attendaient une injustice marquée ce qui ne fut pas forcément le cas. Depuis le début du conflit, l'avocat des salarié-e-s, défend un point de vue où la justice est identique pour tou-te-s, mais où le rapport de force se situe dans les ressources disponibles pour défendre une cause. Le reste tient ensuite à la teneur des lois promulguées ce qui n'est pas du ressort de la justice. Mais ici, le tribunal c'est surtout le tribunal populaire où le public joue sa part. Les auteur-e-s s'en remettent à son jugement et obligent les spectateur-rice-s à se positionner. Le public n'est plus l'opinion publique : il est juge populaire, non pas une tendance dans un sondage ou un vote, mais une somme d'individus en charge de prendre une décision. Il est acteur et doit trancher un « *litige entre Unilever et ses salariés* ».

Là encore, dès l'entrée en scène, les détails du « *projet alternatif* » sont dévoilés. L'avocat des travailleur-se-s l'évoque et le légitime par le fait d'avoir travaillé des années durant pour faire fonctionner une usine que la multinationale délocalise. La viabilité n'est que marginalement évoquée. Ce que l'actrice mentionne, c'est « *leur droit* » à la coopérative. Immédiatement donc, le débat est orienté sur les acteurs :

> AVOCAT D'UNILEVER 2 : Non ça ne marchera pas. Une usine sans véritable patron. On ne devient pas patron. On naît patron. Du verbe naître… Et oui, et oui. Tout à fait.
>
> AVOCATE UNILEVER: Tout juste quelques illuminés qui veulent jouer à la marchande, Madame la Présidente…
>
> AVOCAT GÉNÉRAL UNILEVER : Et Madame la Présidente, ils sont d'ores et déjà bien nombreux, ceux qui ont réfléchi un tantinet et ont transigé avec notre client. Le reste, une poignée, qui détient l'usine.

AVOCAT D'UNILEVER 2 : Un, deux, ou trois ouvriers tout au plus.

AVOCATE UNILEVER: Et encore quand il fait soleil.

AVOCAT D'UNILEVER 2 : Et encore…

C'est l'*être* qui est questionné et notamment la nature de l'*être* des salarié-e-s. Les avocat-e-s de la multinationale renvoient à un ordre naturel pour contester la légitimité. Pour les auteur-e-s de la pièce, les travailleur-se-s sont réputé-e-s de moindre raison. Le patron est naturellement patron, et les bras et les jambes de l'usine sont naturellement ceux des salarié-e-s. Les places et les rangs dans la société ne sont pas des constructions sociales. Le patron n'a pas non plus choisi d'être patron, mais il l'est par la force des choses. Ce qui est aussi la marque d'une totalité régie par une logique immuable, avec des rangs distribués à la naissance.

Les travailleur-se-s sont d'abord défini-e-s en creux et n'apparaissent pas dans les discours : ils/elles ne sont pas patrons. Et lorsqu'ils/elles résistent à l'ordre naturel des choses et contestent « *la raison d'être d'une entreprise* », à savoir « *l'exploitation* », ils/elles sont des « *illuminés* », un « *reste* » ou une « *poignée* ». Un peu après, « *ils manœuvrent comme des criminels* [faisant d'elles/eux] *une organisation mafieuse, Madame la Présidente* ». Les avocats de l'entreprise en appellent à la normalité du plus grand nombre qui s'est retrouvé à sa place. De l'autre côté, la *folie* et la *criminalité* sont invoqués pour exclure les réfractaires. L'action du sujet politique présentée par les auteur-e-s est de s'inscrire dans la communauté visible, de prendre sa place et que cette place soit acceptée parmi les *Autres*.

L'AVOCATE DES SALARIÉES : Qui sont les criminels ? Madame la Présidente. Un groupe mondial qui jette des salariés, des pères, des mères de famille à la rue, les précipite dans la misère ? Madame la Présidente, mes clients veulent juste faire reconnaître leur droit devant ce tribunal, celui de travailler. En plus tout au long de leur argumentation, mes chers confrères et leur client, ont prononcé des propos injurieux.

Les auteur-e-s peinent à décrire un sujet politique notamment parce qu'ils/elles n'ont pas la parole dans cette arène. Dans la pièce, l'avocat se fait relai de la parole des salarié-e-s. Cette réplique renvoie à un entretien fait avec Nestor, l'un des auteur-e-s de la pièce, bien en amont de l'écriture :

> « *Ce n'est pas un combat syndical, c'est un combat de pères de famille, de mères de famille, c'est un combat d'ouvriers, qui est soutenu par une structure syndicale et ben... ce n'est pas du militantisme que l'on fait, c'est qu'on veut sauver nos emplois. Et pour ça, on est aidé par la CGT... c'est notre syndicat ici... mais c'est sur le plan syndical. C'est la bataille des salariés qui ont dit maintenant ça suffit, c'est à nous de prendre notre destin en main* » [Nestor]

Cela éclaire un peu la position des auteur-e-s vis-à-vis du « *prolétaire* ». Le sujet politique n'est pas décrit comme l'acteur de la « lutte des classes », mais comme celui qui prend la parole pour sortir de son rang et affirmer son existence dans la communauté humaine. Ce n'est pas fait au nom d'une destinée ou d'un rôle dévolu au « *prolétaire* ». C'est très clairement évoqué par Kaïna, l'auteure, dans un entretien réalisé dans la période d'écriture :

> « *On se bat pour vivre. Avant les gens ils se battaient pour des idées, maintenant ils se battent pour vivre* […]. *Je sais que je n'ai qu'un compte à rendre c'est à Dieu. L'être humain il est pareil que moi. C'est pour ça que je te dis que Hollande, ou untel ou untel, c'est un être humain comme moi. Il n'a rien de plus que moi* […]. *Sauf que l'homme, il se fait des statues* » [Kaïna][58].

Dans ses témoignages, elle raconte comment elle est passée de l'intérimaire silencieuse à la lutteuse capable d'alpaguer le Président de la République ou d'haranguer des foules de plusieurs centaines de militants dans les congrès fédéraux et confédéraux de la CGT. Tout comme elle en vient à écrire une pièce de théâtre et à la jouer. L'action politique est l'affirmation du droit d'être tout cela ensemble et non pas seulement les bras et les jambes de la lutte. Ce qu'ils/elles traduisent dans une interview par : « *on a aussi un cerveau, on a aussi des sentiments, et c'est ça qui nous permet de dire non aux fermetures* ». C'est le rôle des

58 Frantz Fanon, psychanalyste et militant décolonial notamment en Algérie écrit à propos de l'engagement : « *Cette lutte il l'entreprendra et la mènera non pas après une analyse marxiste ou idéaliste, mais parce que tout simplement, il ne pourra concevoir son existence que sous les espèces d'un combat mené contre l'exploitation, la misère ou la fin* », Fanon Frantz, Œuvres, 2011 : 245

personnages dans la pièce, des acteur-rice-s qui les interprètent, et des auteur-e-s qui prennent le stylo : exprimer une expérience sensible au monde. S'en suit une série de répliques burlesques où c'est l'humanité de la direction qui est défendue par ses avocats. Les ouvrier-ère-s ont jeté un trouble. En se sortant de leur place de subalternes, ils/elles remettent également en cause l'identité patronale : le sujet qui s'affirme menace dans le même temps le contexte qui l'a vue naître [Laclau, 1992].

3.5 La fin de la classe ouvrière ?

Les auteur-e-s de la pièce identifient une dernière menace à déjouer, la dissolution politique. Depuis le début de la pièce, les auteur-e-s ont utilisé la lutte de Fralib et les différents événements pour généraliser l'expérience de l'atelier. C'est un récit adressé aux travailleur-se-s, avant tout. L'entrée dans la politique telle qu'elle est théorisée ne peut se faire que collectivement. C'est le sens de l'interprétation de la scène 2 où les salarié-e-s surgissent dans l'usine sous la forme d'un mouvement collectif expulsant le Directeur :

> SALARIÉ 1 : Alors camarade, maintenant, il faut choisir.
>
> SALARIÉ 2 : Soit on la joue individuel. Tiens, toi par exemple, qu'est-ce que tu fais ? Tu vas prendre un chèque? Tu penses à tes enfants? Tu penses aux emplois ?
>
> SALARIÉE : Soit on la joue collective, on prend notre destin en main. Et la lutte commence.

L'entrée dans la politique est avant tout une affaire de collectif et non pas un acte individuel. C'est très bien signifié dans ces répliques où la lutte ne commence que si l'action est commune [cf Chapitre 5]. Le sujet est donc collectif et s'exprime au pluriel par un « *nous* » très présent dans les répliques qui suivent [Butler, 2013]. La question est donc de déterminer à qui ce « *nous* » se réfère. C'est là aussi que se marque la complexité de la relation avec la « *classe ouvrière* » et qui est le cœur du litige porté au tribunal :

L'AVOCATE DES SALARIÉES : Mais Madame la Présidente, aujourd'hui ce groupe présente un PSE. Mais avant ce PSE il y en a eu deux.

AVOCAT D'UNILEVER 2 : Oui deux.

L'AVOCATE DES SALARIÉES : Deux qui ont été cassés par la justice et vous savez pourquoi ? Le périmètre, c'est-à-dire le nombre de salariés concernés par le plan social. Ce groupe aujourd'hui présente un plan social à 102 salariés, mais le nombre initial de salariés dans l'entreprise c'est 182.

AVOCAT D'UNILEVER 2 : Elle sait compter !

L'AVOCATE DES SALARIÉES : Donc vous avez un manque de 80 salariés qui sont devenus des fantômes, qui se sont évaporés, et vous savez comment ils se sont évaporés ?

AVOCAT D'UNILEVER 2 : Mais où sont-ils ?

Le contexte de l'écriture est celui du troisième PSE présenté par la multinationale. Les deux premiers ont été invalidés. Le troisième porte sur 102 salarié-e-s et non sur les 182 que comprend l'entreprise au départ. La multinationale considère que les 80 salarié-e-s qui ont accepté les transactions financières ne font plus partie du périmètre du plan social : ils/elles ne sont plus salarié-e-s. Le PSE marque une distinction parmi les travailleur-se-s, entre celles et ceux qui ont choisi la « *valise* » et sont parti-e-s conformément à leur rang de subalterne, et les 102 restant-e-s à réprimer par la force. Les quatre-vingt personnes mentionnées sont devenu-e-s des fantômes.

Le « *nous* » des salarié-e-s de l'usine est marqué de ce fantôme qui qualifie les absent-e-s de la lutte, celles et ceux qui ont pris la valise, et le monde ouvrier qui peine à se mobiliser et à « *prendre en main sa vie* » :

« *C'est « allez-y, allez vous battre, allez chercher les trucs pour moi. Ils veulent lutter mais à la plage. Combien de fois, quand tu fais les manifs : « alors ouais, mais tu comprends, j'ai pas la possibilité financière de poser un jour de grève et tout ». « Ben quand il y a des jours de grèves qui tombent le samedi » ? « Ah ouais mais le samedi, j'emmène ma femme, le gamin, au parc, à la plage ». « Ah ben bon, tais-toi alors. Si tu es content de ton sort, tais-toi puisque tu te plains mais tu ne fais rien pour faire changer les choses* » » [Nelson]

Les auteur-e-s ne cherchent pourtant pas à en rester là. Être reconnu individuellement, c'est être reconnu dans les termes du capitalisme qui met l'individu au centre de tout. Il y a déjà la perception d'une faiblesse dans la lutte, celle de ne pas pouvoir se référer à une entité plus large, un rapport de force général :

> « *Ce n'est qu'un îlot dans le capitalisme. On reste dans le marché* » [Victor]

Je l'ai évoqué, les tentatives de rapprochement avec les partis ou avec la mythique classe ouvrière échouent. Ce n'est pas l'expérience générale des ouvrier-ère-s. Face à cette problématique, les auteur-e-s de la pièce ne font que reporter la question :

> L'AVOCATE DES SALARIÉES : Ils ont transigé avec la multinationale. Ces transactions financières ont été considérées par la justice française, je dis bien, la justice française, comme illégales. Donc Madame la Présidente, aujourd'hui dans ce tribunal…
>
> AVOCAT GÉNÉRAL UNILEVER (*la coupant*) : Je ne vois pas le rapport avec notre affaire.
>
> L'AVOCATE DES SALARIÉES : Ce plan doit porter sur 182 salariés et non le nombre présenté par mes confrères et leur client. Qu'avez-vous à répondre chers confrères ?

Le script se borne à condamner l'attaque de la multinationale, mais ne dit rien de plus que cela. L'avocate demeure dans une posture défensive peut-être déterminée par la lutte. Les salarié-e-s n'ont jamais montré une grande tolérance vis-à-vis de celles et ceux qui ont pris la valise, ni même prétendu vouloir les réintégrer. Il est difficile d'imaginer les auteur-e-s travailler à le faire alors que la lutte perdure et fatigue les uns et les autres. Il y a bien là la traduction d'une perte qui pourrait bien être celle de la « classe ouvrière » qui produit une absence et un manque.

3.6 La politique du « malêtre »

La conclusion de la pièce cherche à trouver une solution à la problématique politique qui est le « travail de l'égalité ». Par la voix de la juge, les auteur-e-s inscrivent les salarié-e-s en lutte dans la communauté nationale au même titre que ses autres composantes. Mais la pièce est une action qui participe à une lutte qui n'est pas terminée. Cette conclusion est donc temporaire. Cette dernière scène explore la difficulté de cet effort qui tient au trouble que représente le « malêtre » du sujet de la lutte. La proposition des auteur-e-s est avant tout de construire le rapport de force autour du partage sensible des expériences de l'atelier, en invitant le public à entrer dans l'action et prendre part à cet échange.

Le jugement final qui conclut tout l'exposé du tribunal ne concerne pas la coopérative. Il est très proche de l'actualité de la lutte. La juge entre sur scène avec à ses côté Nestor et Lucas, le chanteur et le musicien, deux des auteur-e-s, qui font les intermèdes musicaux entre chaque scène. Elle rend son jugement qui est logiquement favorable aux travailleur-se-s. Les chiffres sont des références à une victoire au tribunal de cette époque :

> LA JUGE : Au nom du peuple français, suite aux exposés des partis en présence et après délibération, je constate que les arguments de la société Unilever sont très minces, parfois même futiles. Il me suffit d'en utiliser un seul pour casser le Plan de Sauvegarde de l'Emploi, le fameux périmètre. Pourquoi ? Parce que les transactions sont illégales et lèsent gravement l'ensemble des salariés. Le PSE d'Unilever est donc cassé. La société Unilver est obligée de payer une amende de 3000 euros par jour pour exécuter un nouveau PSE pour 182 salariés. Et les 3000 euros par jours seront portés à 10 000 euros si Unilever ne s'exécute pas dans les 15 jours qui suivent la notification. Madame, Monsieur, je vous remercie.

Rien donc dans les mots de la justice sur le « *projet alternatif* ». Ce n'est pas la problématique centrale de la pièce. En revanche, les « fantômes » sont effacés : le périmètre est porté à 182 salarié-e-s c'est-à-dire à l'ensemble des ouvrier-ère-s. La Juge note précisément que la création de « fantômes » par la disparition de salarié-e-s du périmètre de licenciement, lèse

gravement l'ensemble des travailleur-se-s. Par cela, elle rend justice à un tout (les 182 salarié-e-s) qu'elle inscrit dans la communauté nationale, puisqu'elle s'exprime au nom du peuple français. Ce n'est pas la France, mais son expression populaire : le peuple. Le jugement ne prend pas non plus pour référence la loi. Les auteur-e-s réinscrivent l'expression d'une volonté populaire, à la place de l'opinion publique, qui condamne l'arbitraire de la multinationale. L'ensemble des spectateur-rice-s est devenu-e-s acteur-rice-s, sortie-e-s de l'ombre dans laquelle eux/elles-aussi sont plongé-e-s.

Or la pièce est d'abord adressée aux autres travailleur-se-s. C'est donc d'autres ouvrier-ère-s qui sortent de l'ombre dans cette conclusion pour juger le litige et plus précisément la problématique politique. La pièce est la proposition des trois auteur-e-s pour reconstruire le « *nous* » manquant, et réintroduire le peuple qu'ils/elles ne trouvent pas entièrement dans la « classe ouvrière ». Il y a d'autres propositions parmi les salarié-e-s en lutte, parfois portées par les mêmes personnes, parfois par d'autres. J'en ai évoqué quelques-unes dans la première partie de ce chapitre, sur le sens de la « *victoire* » pour les travailleur-se-s : l'embauche, la pérennisation, pour les enfants, des lois pour aider les luttes similaires, etc. Chacune propose des voies différentes : la multiplication, le prolongement, l'élargissement, etc.

D'autres tentatives sont à évoquer. Une première est nommée *Convergence des Luttes*. C'est une rencontre sur deux jours qui se tient à l'usine Fralib et qui regroupe des représentants de salarié-e-s en lutte dans des usines de toute la France. L'initiative est lancée à l'appel du syndicat et ce sont principalement des adhérents CGT qui viennent. L'idée est de constituer un front commun de combat en usine. Le point commun est de réunir des acteur-rice-s impliqué-e-s au quotidien dans les entreprises. La proposition échoue. Elle perdure à l'intérieur des structures syndicales classiques et sur des échelons géographiques plus restreint, mais ne permet pas de constituer un rapport de force.

La seconde tentative est la *Rencontre Internationale de l'Économie des Travailleurs* qui se déroule à l'usine de Fralib les 31 janvier et 1er février 2014. C'est une première sur le continent européen qui se calque sur le modèle sud-américain où une telle rencontre est organisée tous les deux ans. Les autres années a lieu une rencontre mondiale, en Amérique du Sud où le mouvement des usines récupérées est le plus développé. Elle cherche à regrouper le maximum d'initiatives similaires avec pour objectif de discuter des problématiques communes et de renforcer les liens avec l'ambition de refonder une économie sur la base de la gestion ouvrière et de l'égalité. Il est intéressant de noter que des travailleur-se-s situé-e-s

dans contextes culturels, économiques et sociaux radicalement différents se reconnaissent mutuellement comme les acteur-rice-s d'un processus similaire. Mais cela induit de nombreuses difficultés pour construire des relations.

Les salarié-e-s revendiquent une différence dont j'ai analysé la construction pas à pas tout au long de mon analyse, différence avec l'ouvrier-ère réduite au silence dans l'espace politique, mais qui implique en même temps une référence permanente à lui/elle. Les travailleur-se-s et le collectif se fondent sur les relations de l'atelier, sur l'espace défini par le pouvoir de la direction et ne peuvent s'absoudre de cet héritage.

> « *Il y a des moments, on revit certaines scènes. Quelque le part, entre le théâtre et la réalité, parce que c'est la réalité qu'on a vécu, donc on se revoit dans certains trucs. C'est pour ça que, jouer des rôles parce qu'on joue des rôles de grands patrons, c'est assez jubilatoire parce qu'on a envie que les gens nous détestent comme toi tu les détestes. Et donc tu t'éclates… moi j'aimerais qu'on vienne sur scène et qu'on m'en tire une. En même temps c'est facile, parce que c'est tout ce qu'on n'est pas* » [Nestor].

Les auteur-e-s affirment qu'« *ils sont tout ce que nous ne sommes pas* », mais l'analyse montre qu'ils/elles sont défini-e-s en partie par la relation avec la direction. Comme le note Anjali Prabhu [2007], c'est dans le rapport de production que se fondent l'« ouvrier » et le « capitaliste », et les deux termes peuvent être déliés. L'ambition politique de la lutte est de sortir de la relation de subordination en affirmant une différence à ces deux pôles. Elle se heurte au fait qu'il s'agit d'un processus disjonctif, progressif. En conséquence, les auteur-e-s affirment publiquement leur différence mais constatent au quotidien qu'ils/elles sont « *comme sous Unilever* ». Le « malêtre » est le sujet qui parle « *dans la différence (ou depuis la différence), de la contradiction qu'elle introduit* » [Balibar, 2011 : 485]. L'un des enjeux de la constitution du « *nous* » passe par le fait de porter cette contradiction dans l'espace politique en tant qu'expérience sensible commune : le théâtre et la musique en font partie. Et c'est là-dessus que les auteur-e-s terminent la pièce.

Derrière le jugement, il y a encore une réplique. La froide justice, même favorable, ne peut conclure une pièce qui se construit comme un partage sensible. Le musicien joue quelques accords sur lesquels le chanteur, qui est extérieur au récit, une sorte de narrateur, prend la parole non pas pour conclure mais pour ouvrir :

« Faisant un pied de nez à l'annonce de la fermeture, les fralibiens ont, dès septembre 2013, sorti une production militante de tilleul, venant de producteurs de la Drome Provençale, qui ont quasiment arrêté leurs cultures quand les multinationales se sont désengagées et ont apporté du tilleul d'autres pays à plus faible coût, sans bien sûr avoir aucune répercussion sur le prix de vente. Ensuite ils ont fait du tilleul menthe, avec des contacts argentins, du maté, et très prochainement peut-être, avec des contacts vietnamiens du thé. La scop pour autant ne peut démarrer sans des gros volumes car nous sommes un site industriel. Et si demain le gouvernement faisait suffisamment pression sur notre multinationale, et si demain nous concluions un accord de fin de conflit. Et si demain… et si demain. Les Fralibos en ont fait une chanson ».

Il reste encore quelques mois à attendre avant que la lutte ne trouve une issue. Le 26 Mai 2014, les salarié-e-s et la multinationale, sous la pression du gouvernement, trouvent un accord permettant aux travailleur-se-s d'envisager la coopérative. En octobre 2013, quand la pièce est jouée, la coopérative est une forme résultant de l'action politique, elle n'est pas la politique elle-même. La production militante qui vient d'être réalisée donne l'espoir d'aboutir à cette concrétisation d'un projet de transformation de la société.

Au final, et c'est probablement la force de la pièce, les auteur-e-s n'ont pas la prétention de présenter une solution. L'action politique questionne le rapport aux autres, comme à l'histoire ouvrière et à ses symboles. Eux/elle font part de leur expérience de ces interrogations et les portent aux autres travailleur-se-s, et plus largement au public de soutien. C'est une conclusion marquée par l'espoir :

« *Après qu'on te dise « tu as des qualités d'acteurs et tout », non, ce n'est pas important. Nous on est des ouvriers. Par exemple, après la première représentation, tu as des gars qui sont venus nous voir qui nous ont dit, parce que quelque jours après il allait y avoir une manif, ils nous ont dit, ça fait très longtemps que je n'ai pas manifesté pour mes droits et là je vais manifester avec vous. Tu vois c'est ça le plus important. On a eu des copains, qui se sont syndiqués à la vue de cette pièce. Quand les gens ils te disent, « vous*

avez montré ce que vous avez vécu, moi aussi je l'ai vécu », parce qu'une fermeture d'entreprise c'est commun à beaucoup de personnes, qu'on ait exprimé ce que eux, ils n'ont pas eu l'occasion de dire, et qu'on te remercie, c'est ça le top » [Nestor]

C'est l'espoir de l'action politique. Que d'autres surgissent également sur la scène pour revendiquer leur propre manière d'être. Nul projet de théorie générale, si ce n'est celle de l'action. En cela, les auteur-e-s se rapprochent d'une certaine tradition d'écrivain-e-s issu-e-s du monde du travail, ouvrier-ère-s ou artisans, et qui prennent la plume :

« *Être utile au peuple, chercher à élever son esprit, son cœur et sa conscience, le pousser vers des études sérieuses afin de lui apprendre à connaître ses droits et les moyens de les faire valoir : tel a été mon but. En racontant ma vie, je n'ai nullement cherché à tirer vanité des épisodes les plus saillants qui la composent, j'ai voulu surtout la soumettre à mes compatriotes, aux jeunes ouvriers de notre époque, pour qu'elle soit pour eux un exemple et un espoir* » [Agricol Pediguier, *in* Michel Ragon, 1974 : 99]

Conclusion :
Différences et répétition

Le 28 mai 2014, les deux leaders syndicaux mandatés par les 76 membres du « collectif des salariés », signent un accord avec la multinationale Unilever. Ils mettent fin à 1336 jours d'une des luttes ouvrières les plus marquantes de la décennie. Les travailleur-se-s peuvent alors s'affairer à construire leur coopérative qui voit le jour une année plus tard sous le nom de Scop-TI [Société Coopérative Ouvrière Provençale de Thés et Infusions], écorchant par la même occasion la dénomination administrative de Scop [Société Coopérative et Participative] pour la rattacher à son origine ouvrière. Lors du premier anniversaire de la fin du conflit, le Président de la République François Hollande s'invite dans l'usine pour ce qui est également une célébration des premières productions. Dans la continuité de l'instrumentalisation réciproque pratiquée pendant la lutte, l'homme politique fait un coup médiatique pour vanter le succès de son action, tandis que la coopérative fait connaître par les plus grands canaux médiatiques les noms de ses deux marques : Scop-Ti et 1336.

En marge de son discours à la tribune, le Président de République lance cette nouvelle injonction : « *Vous n'avez pas le droit d'échouer* ». Le quotidien *Le Monde*, journal à grand tirage, l'interprète de cette manière : « *Pour François Hollande, les ex-Fralib sont « condamnés à réussir* »[59]. Cela ne fait que confirmer les propos des ouvrier-ère-s : la lutte n'est pas finie : « *Ce n'est qu'un îlot dans le capitalisme. On reste dans le marché* », disait Victor, début 2011. Un propos relayé par le Président, rappelant qu'il pouvait « *y avoir plusieurs structures possibles dans cette économie de marché* », ce qui implique pour les nouveaux-elles coopérateur-rice-s d'avoir « *cette exigence de qualité, de compétitivité, de responsabilité* »[60]. Non seulement la coopérative reste dans l'économie capitaliste, mais elle demeure également dans l'espace des dominations où les ouvrier-è-re-s se voient assigner des obligations.

La construction administrative de la nouvelle entité prend une année pendant laquelle les travailleur-se-s se familiarisent avec l'administration, la gestion, les aspects normatifs, et remettent en état les machines. Il leur faut aussi remplacer les compétences manquantes suite au départ à la retraite de certain-e-s travailleur-se-s à la fin de la lutte, où au retour d'autres dans la région du Havre. Ils/elles sont 54 ancien-ne-s salarié-e-s à entrer dans la coopérative. Progressivement, de nouvelles segmentations se font visibles ainsi qu'une nouvelle division du travail sanctionnée notamment par une hiérarchie de salaire. Les coopérateur-rice-s

59 « *Pour François Hollande, les ex-Fralib sont « condamnés à réussir »*, *Le Monde avec AFP*, le 04/06/2015, consulté en ligne le 20/09/2018

60 Discours prononcé le 04/06/2015 dans l'usine Scop-Ti

trouvent également leurs ambitions contraintes par les impératifs de marché, ou des aspects normatifs dont ils/elles n'avaient pas connaissance auparavant. Pour autant, faut-il conclure à la reproduction de normes et pratiques patronales ?

Cela renvoie à l'analyse faite de la « *production militante* » pendant la lutte, et à une fatalité évoquée par un ouvrier : « *La lutte tu es plus solidaire, tu ne regardes pas l'autre. Et dans le travail tu regardes l'autre* ». Mais une telle conclusion se focalise sur un acte sorti de son contexte. J'ai montré dans mon travail l'hybridation des identités individuelles et collectives, et la dialectique que constitue la subjectivation dans les rapports sociaux de domination en montrant le processus menant de l'atelier à la coopérative. Avec la création de cette dernière, l'ensemble des contextes a changé et il serait intéressant de les analyser en mettant en perspective les trajectoires individuelles et collectives depuis l'atelier. Car dans le même temps, des Assemblées Générales sont régulièrement tenues, les salaires sont aplanis, les relations interindividuelles sont chargées de l'histoire de la lutte, et en conséquence, les segmentations qui réapparaissent ne peuvent être associées à de simples reproductions déterministes. L'étude des travailleur-se-s dans la nouvelle coopérative doit rendre compte de l'articulation des trois étiquettes qui leur sont associées – patron, salarié-e et syndicaliste – pour essayer d'en comprendre les implications dans l'organisation collective, dans la production et dans la gestion.

Quelques points du processus subjectivation dans la lutte me semblent également importants à éclairer. J'ai analysé la lutte de l'intérieur, dans les murs de l'usine, et j'ai ainsi contribué à créer l'idée qu'il s'agit d'un espace clos, réduisant les individus à leur statut de travailleur-se-s. Or c'est aussi pour ne pas être réduit-e-s à cela qu'ils/elles veulent transformer leur rapport au travail. Il y a là un choix à éclairer qui est également une piste de recherche : comment évoluent les représentations d'un dedans et d'un dehors avec la lutte et comment s'articulent-t-elles ? Je prends l'exemple de la famille : c'est un thème que j'ai étudié mais que je n'ai pas inscrit dans l'analyse finale pour plusieurs raisons qui sont imbriquées.

Dès le début de la lutte, il est déclaré que l'engagement est « *un choix personnel à faire en famille* », une politique guidée par l'expérience des familles déchirées à la fermeture du site du Havre en 1998. C'est également une conséquence de l'organisation de la production, et de son exclusion progressive dans la gestion des relations sociales dans l'atelier [Chapitre 1] qui rend « évidente » la séparation des deux mondes. Pour autant, de nombreuses études ont montré l'articulation de ces espaces par des études sur la production de modèles normatifs de la famille au service de la reproduction du capital, tel que le paternalisme ou le modèle de la

« femme au foyer »[61]. Les différents entretiens que j'ai pu réaliser témoignent d'un réagencement de cette articulation avec la lutte. Pour certain-e-s, la famille est mise à contribution dans la « production du lutteur » : l'économie domestique est au service du/de la salarié-e en lutte. Pour d'autres, les deux mondes sont exclusifs, ce qui peut être une décision pour protéger la famille des tensions de l'usine, autant que pour créer un espace de rupture pour l'ouvrier-ère. Il y a également celles et ceux (surtout des hommes), célibataires et sans enfants, qui trouvent dans le « *collectif des salariés* » une famille avec des investissements émotionnels souvent plus forts. Dans beaucoup de cas, il y a une compétition entre la « *nouvelle famille* » souvent évoquée dans la lutte et avec qui elle est vécue, et la famille à l'extérieur, parfois espace de tranquillité mais qui « *ne peut pas comprendre ce qu'il se passe* ».

L'absence d'un développement de cette thématique dans l'analyse est un choix en parti dicté par la nature de mes relations avec les travailleur-se-s, par la difficulté à aborder un tel sujet dans une lutte qui a conduit à un nombre élevé de situations tendues, voir dramatiques, et par le désire de respecter la volonté d'intimité des ouvrier-ère-s sur ce sujet. Mais en prenant le parti de circonscrire l'analyse à l'intérieur de l'atelier, j'ai oblitéré un espace de subjectivation dont l'articulation avec la production de la lutte mériterait d'être abordée *a posteriori*, une fois les tensions tombées. Dans certains cas d'ailleurs, la fin de la lutte a amené des travailleur-se-s à porter un nouveau regard sur la manière dont la famille a pu accompagner le mouvement. Cela invite à élargir les problématiques. L'absence de l'extérieur, ou de l'« à-côté »[62] dans l'étude peut se comprendre comme une conséquence d'un rapport de pouvoir qui l'invisibilise dans l'atelier, et qui se reproduit au travers du travail scientifique.

Cela met en avant la problématique des frontières de la lutte et questionne les manières par lesquelles ces frontières sont élaborées. L'analyse produite dans ce travail montre que l'impératif stratégique initial qui est le maintien du plus grand nombre de travailleur-se-s dans le collectif, laisse un certain nombre de thématiques en marge. Les relations internes sont organisées pour produire le « *collectif des salariés* », indistinctement des différences internes,

61 Pour un état des lieux de ces questions dans une perspective féministe matérialiste, voir Delphy C., *L'ennemi Principal*, Éditions Syllepse. Deux tomes : « Économie politique du patriarcat » (1998) et « Penser le genre » (2001), tous deux réédités en 2009. Pour une analyse en sociologie économique de l'articulation entre l'espace de l'entreprise et celui de la famille, voir les travaux de Viviana Zelizer. Elle y conteste notamment l'idée que l'espace intime serait régi par la logique de l'affect et imperméable à celle de l'échange monétaire. Son travail montre au contraire que la question financière est présente même dans l'organisation des espaces intimes : Zelizer V. A., *The Purchase of Intimacy*, Paperback, 2007

62 Weber F., *Le travail à-côté. Etude d'ethnographie ouvrière*, EHESS, Paris, 2001 (1989)

ou les subsumant sous l'objectif général de la préservation de l'emploi. Il y a dans le combat des salarié-e-s de Fralib, le primat de la classe sur les autres rapports de dominations qui peuvent s'y exercer, même s'il n'est pas exprimé de cette manière. Cela reprend en partie les travers qui ont conduit à la critique de l'hégémonie du mouvement ouvrier. Dans la perspective des études intersectionnelles, il y a donc un enjeu qui consiste à mettre en visibilité la production ou la non-production de différences internes, non pas au niveau d'une lutte en particulier, mais à un niveau plus large des études sur le travail[63].

La question est particulièrement aiguë dans le cadre d'une étude des mouvements ouvriers, où le sujet de la lutte se construit souvent sur l'unité d'expérience, et non pas sur les expériences différentes d'une même logique, sur l' « universalité » du « prolétaire » plutôt que sur la diversités des acteur-rice-s[64]. Certains combats ont pu voir surgir ces problématiques comme ce fut le cas dans l'usine LIP dans les années 1970 sur la question du genre[65], dans l'usine Renault de Billancourt sur la question du sujet colonial[66], ou, pour prendre un exemple plus distant, sur la question raciale dans les usines automobiles de Détroit[67]. Cela pose un certain nombre de questions épistémologiques, de positionnement vis-à-vis du terrain et finalement politiques. Comment mener une étude critique sur une lutte sans participer à un discours répressif ou déqualifiant ? Quelle est la légitimité du/de la chercheur-se pour aborder ces problématiques ?

Je terminerai sur une dernière série d'interrogations portant sur le thème de la différence et de la répétition. Au travers de la lutte, les salarié-e-s de l'usine ont pu croiser un certain nombre de travailleur-se-s dans des situations similaires. Les rencontres de ces acteur-rice-s des « *usines récupérées* » qui se reconnaissent donc comme participant-e-s à des processus proches, ne permettent pas pour autant en conclure à l'uniformisation des structures sociales sous l'action de la globalisation. Les situations sociales, économiques et culturelles de ces luttes sont différentes, ce qui rend par ailleurs extrêmement fastidieux le projet de coopération. Il y a un intérêt à multiplier les cas d'études, un peu dans la démarche des ethnographies « multisituées »[68], pour comprendre ce que ces processus similaires et différents éclairent de l'universalité de l'économie capitaliste. Cette démarche doit, à mon

63 Voir récemment Guimarães N. A., Maruani M., Sorj B. (sous la dir. de), *Genre, race, classe. Travailler en France et au Brésil*, L'Harmattan, Paris, 2016, ainsi que Falquet J. et Al., *Le sexe de la mondialisation. Genre, classe, race et nouvelle division du travail.* Presses de Sciences Po (P.F.N.S.P.), 2010

64 Glissant E., *Poétique de la relation*, Gallimard, 1990 ; Chamoiseau P., Bernabé J., Confiant R., *Éloge de la créolité*, Gallimard, 1989

65 Collectif, *Lip au féminin : rien ne se fait bien sans passion*, Syros, 1977

66 Benoits C. et Benoits H., *Révolutionnaires et anticolonialistes à Renault-Billancourt*, Syllepse, 2014

67 Georgakas D., Surkin M., *Détroit : Pas d'accord pour crever* », Agone, 2015

68 Marcure G.E., « Ethnography in/of the World System : The Emergence of a Multisited Ethnography », *Annual Review of Anthropology*, 1995, p. 95-117

sens, se croiser avec une approche historique. Les cas de récupération d'usine, qui jalonnent l'histoire ouvrière, bien que dans des situations toujours différentes, mettent en lumière des problématiques similaires[69]. Si bien qu'il me semble que la répétition ne doit pas s'analyser dans la logique de la mondialisation mais dans celle de la valorisation du capital, dont la mondialisation est une des formes, historiquement située.

69 Voir par exemple les questions autour de la récupération des usines à la sortie de la seconde guerre mondiale : Mencherini R., *La libération et les entreprises sous gestion ouvrières : Marseille 1944-1948*. L'Harmattan, 1994 ; Peyrenet M., *Nous Prendrons les Usines Berliet. La gestion ouvrière (1944-1949)*, Slatkine, 1980

Chronologie

1989	Déplacement de l'usine Fralib du centre de Marseille à Gémenos.
1997	Fermeture de l'usine du Havre et déplacement de 58 familles vers Gémenos.
2007 en	Plan de Licenciement portant sur 44 personnes. Arrivée du directeur charge de fermer l'usine.
avril-mai 2010	Grève de neuf semaine portant essentiellement sur des revendications salariales et le maintien de la mutuelle contractée par le CE. Elle est suivie à plus de 85 % par les salarié-e-s de la production.
28 septembre 2010	Annonce de la fermeture de l'usine.
5 janvier 2011	Première évocation publique d'un « *projet alternatif* », dans un document de 4 pages rédigé par le CE.
4 février 2011	Annulation du premier PSE par le TGI de Marseille.
21 juillet 2011	Validation du second PSE présenté par Unilever. Les salarié-e-s font appel de la décision.
26 juillet 2011	Présentation du rapport d'étape de l'étude commandé au cabinet d'expert comptable Progexa, en charge d'évaluer la viabilité économique du « *projet alternatif* ».
31 août 2011	Réception des premières lettres de licenciement.
3 septembre 2011	Première occupation de l'usine.
17 novembre 2011	Annulation du second PSE par la Cour d'Appel d'Aix-en-Provence. Fin de la première occupation.
12 janvier 2012	Présentation du troisième PSE par Unilever.
26 janvier 2012	Présentation du « *projet alternatif* » en préfecture à partir de l'étude du cabinet Progexa.
20 avril 2012	Validation du troisième PSE par le TGI de Marseille. Les salarié-e-s font appel de la décision.
11 mai 2012	Seconde occupation de l'usine.
16 mai 2012	La justice ordonne l'évacuation de l'usine au 1er juin 2012.

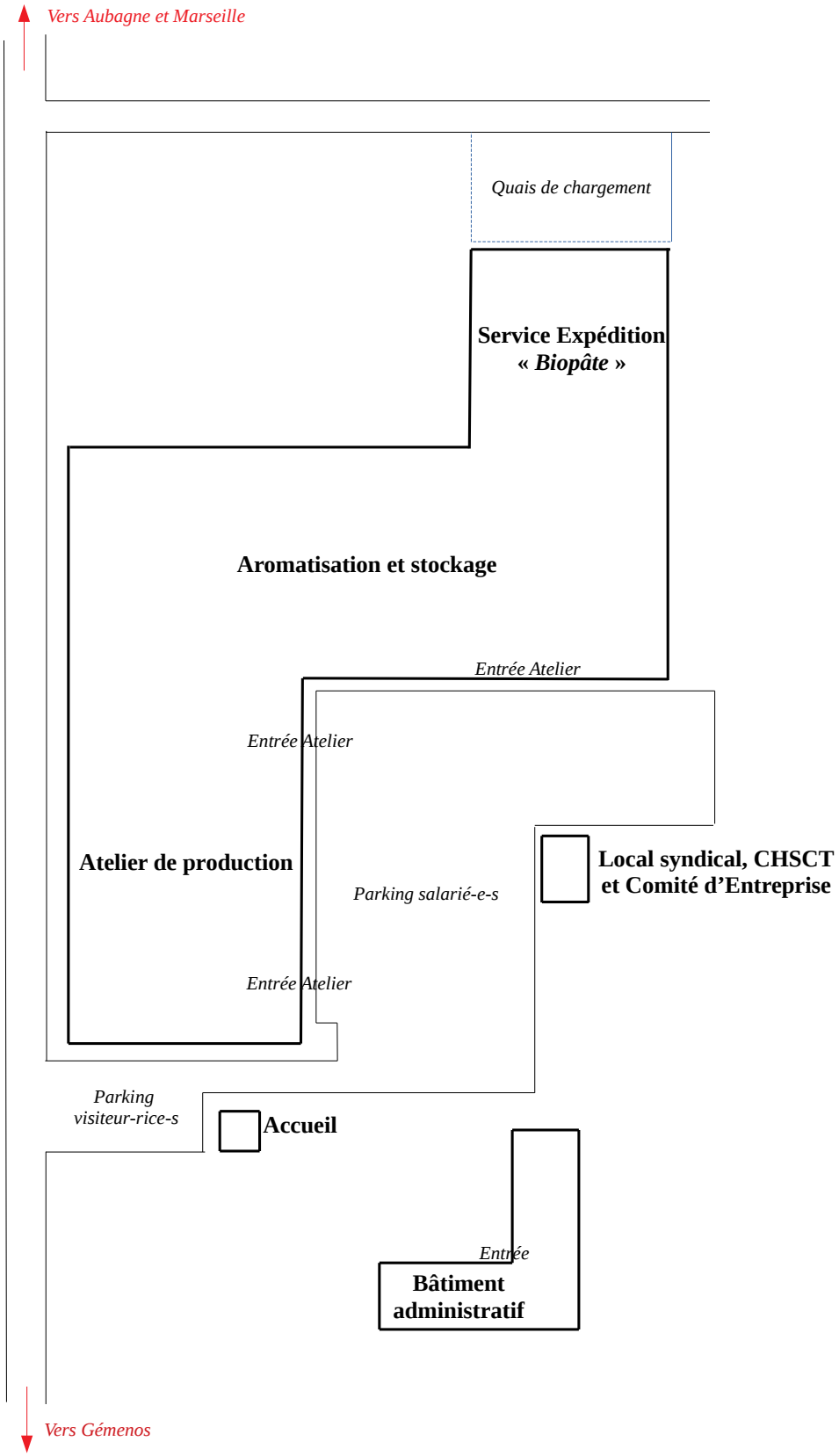
25 mai 2012	Accord de principe entre le Ministre du Redressement Productif nouvellement nommé, Unilever et les salarié-e-s pour ne pas évacuer les travailleur-se-s de l'usine. Unilever s'engage à céder les machines à l'euro symbolique à l'entité qui reprendra l'activité. Des tables rondes sont planifiés afin de trouver un accord entre les parties.
2 août 2012	La Communauté Urbaine de Marseille (CUM) annonce qu'elle achète le terrain où se situe l'usine pour le mettre à disposition de l'entité qui reprendra l'activité.
28 septembre 2012	Départ du directeur de l'usine en charge de mener la fermeture.
28 février 2013	Annulation du troisième PSE par la Cour d'Appel d'Aix-en-Provence. Unilever doit reformuler un plan de licenciement pour les 182 salarié-e-s.
3 septembre 2013	Lancement de la première « *production militante* ».
22 octobre 2013	Le Juge de l'exécution du TGI de Nanterre condamne Unilever à respecter la décision du 28 février 2013 et à formuler un PSE portant sur 182 salarié-e-s.
15 janvier 2014	Présentation du quatrième PSE par Unilever portant sur 26 salarié-e-s seulement.
Février 2014	Au tribunal des Prud'hommes, les salarié-e-s refusent un-e par un-e la proposition de conciliation d'Unilever à hauteur de 90 000 euros d'indemnité extra-légale par travailleur-se pour mettre fin au conflit.
26 mai 2014	Unilever et les salarié-e-s signent un accord de fin de conflit après 1336 jours de lutte portant sur un montant totale de 20 millions d'euros (la valorisation des machines incluses) pour relancer l'activité.
4 juin 2015	Inauguration publique de la Société Coopérative Ouvrière Provençale de Thés et Infusions par François Hollande, Président de la République, et début de la production sous les marques « Scop-Ti » et « 1336 ».

Lexique

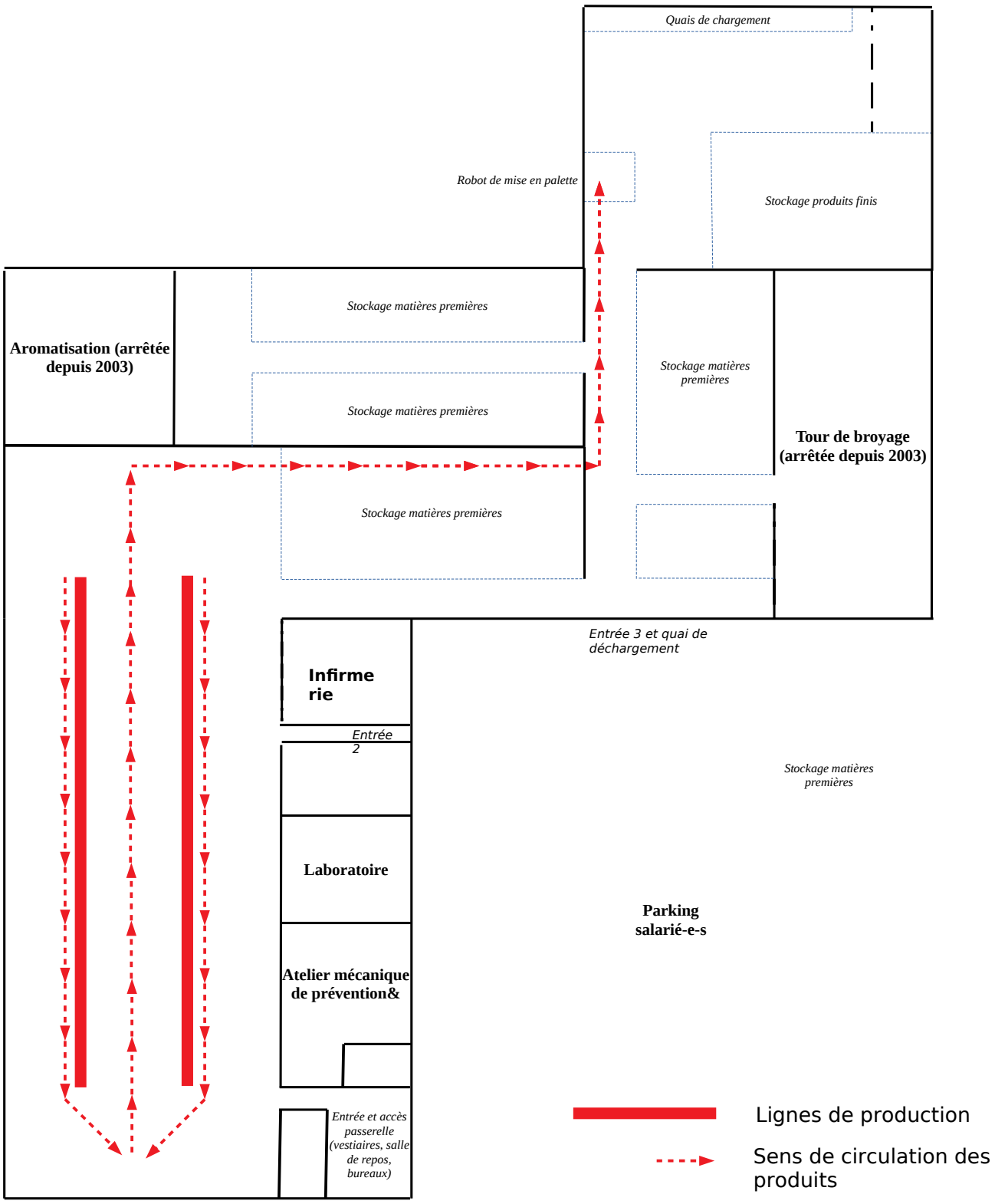
Laboratoire	Espace où sont élaborées les recettes de thés et infusions et où
sont	effectués les contrôles qualités de la production.
Mécanicien	Catégorie de travailleurs en charge de l'entretien et de la
réparation	des machines. La catégorie est divisée en deux : « mécanicien
ligne »	et « mécanicien préventif ».
Mécanicien ligne	Catégorie de travailleurs en charge de régler les machines et de
	réparer les pannes durant la production. Le travail s'effectue sur
les	lignes.
Mécanicien préventif	Catégorie de travailleurs en charge de l'entretien général des
machines	et de réparer les pannes les plus complexes. Le travail s'effectue
dans	l'atelier mécanique, en marge des lignes de production.
Opérateur	Catégorie de travailleur-se-s de base de l'atelier. Cette catégorie
inclut	principalement deux postes : « opérateur-machine » et
« opérateur-	cariste ».
Opérateur-machine	Catégorie de travailleur-se-s affecté-e-s aux lignes de
production.	Ils/elles sont en charge de faire fonctionner les machines. La
catégorie	est divisée en quatre échelons selon l'étendue du champs
	d'intervention dans le réglage des machines : Om1 / Om2 /
Opérateur-	polyvalent / Om3. L'échelon Om3, degré le plus élevé
d'intervention	mécanique pour la catégorie d' « opérateur », est appelé
« opérateur-	régleur ».
Opérateur-cariste	Catégorie de travailleur-se-s chargé-e-s à la gestion du stock et à
	l'approvisionnement des machines.
C2000, Constanta, Tomy	Machines de production.

Annexes

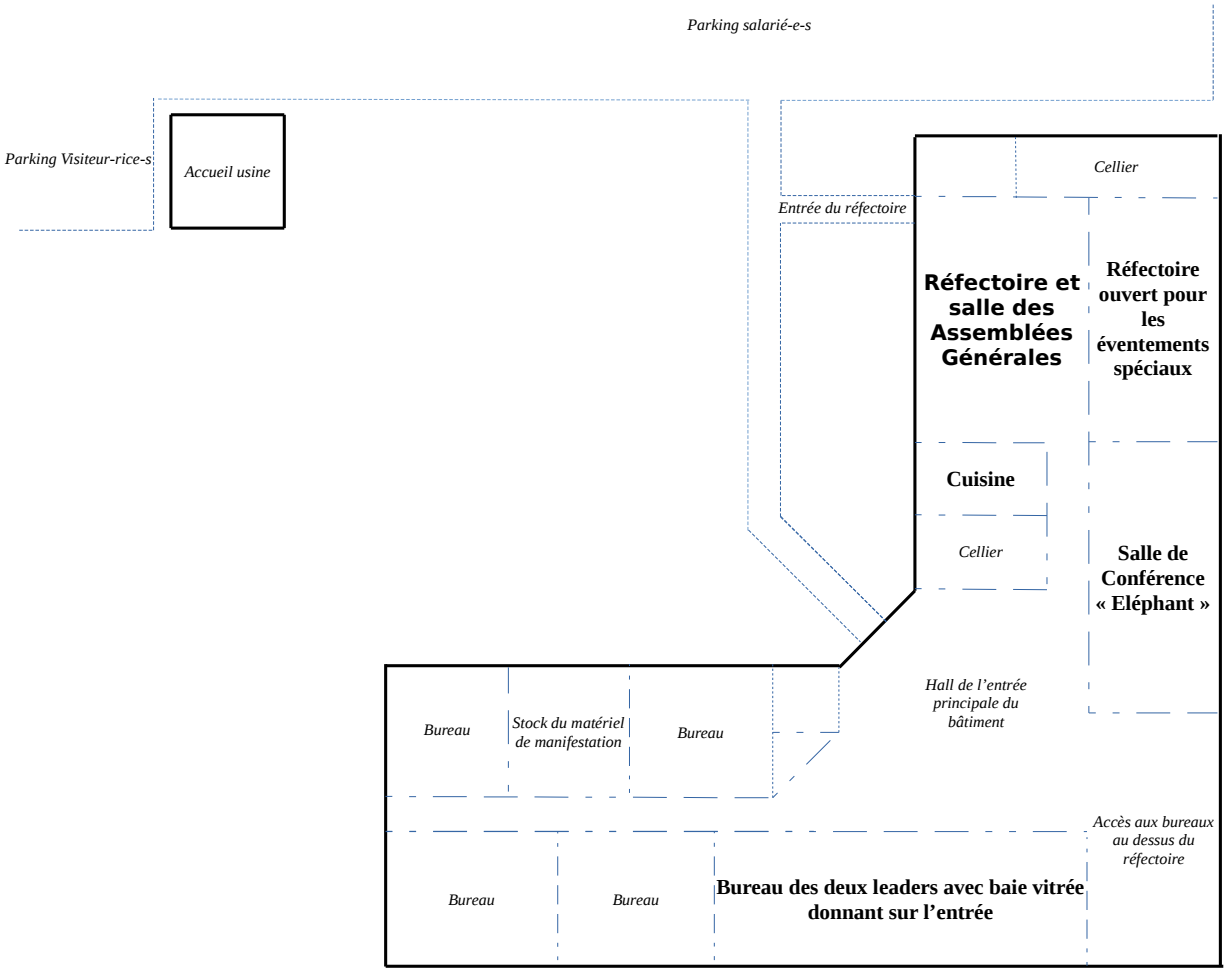
Annexe 1 : Plan Général de l'usine Fralib



Annexe 2 : Plan de l'Atelier



Annexe 3 : Plan de la réoccupation du rez-de-chaussée du bâtiment administratif par les salarié-e-s à partir de la seconde occupation



Bibliographie

Abdelnour S. et al., « Précarité et luttes collectives : renouvellement, refus de la délégation ou décalages d'expériences militantes ? », *Sociétés contemporaines*, 2009, p. 73-95

Amossé, T., Denis J.-M., « Discrimination syndicale et formes d'anti-syndicalisme dans le monde. Repères internationaux et parcours de lecture », *Travail et emploi*, 2016, p. 5-16

Antunes R., Hallewell L., « The World of Work, the Restructuring of Production, and Challenges to Trade Unionism and Social Struggles in Brazil », *Latin American Perspectives*, 2000, p. 9-26

Appaduraï A., *The Social Life of Things : Commodities in Cultural Perspective*, Cambridge University Press, 1986

Appaduraï A., *Après le colonialisme : les conséquences culturelles de la globalisation*, Payot, 2005 (University of Minnesota Press, 1996)

Azdine H., « Un syndicalisme de lutte des classes dans la métallurgie », *La CGT et la recomposition syndicale*, Presses Universitaires de France, 2009, p. 65-94

Badiou A., Boudieu P., Butler J., Didi-Huberman G., Khiari S., Rancière J., *Qu'est ce qu'un peuple ?*, La Fabrique, 2013

Baillargeon C., « Soupes communistes, soupes de grève », *Analyse*, Institut d'histoire ouvrière, économique et sociale, 2009

Bales K., *Disposable People. New Slavery in Global Economy*, University Press of California, 2004 (1999)

Balibar E., Wallerstein I., *Race, Nation, Classe*, La découvert, 1997 (1988)

Balibar E., *Citoyen Sujet et autres essais d'anthropologie philosophique*, PUF, 2011

Beaud S, Pialoux M., *Retour sur la condition ouvrière : enquête aux usines Peugeot de Sochaux-Montbéliard*, Fayard, 1999

Beaujolin-Bellet R., Grima F., « « Organiser la résistance contre une restructuration lourde ». Le travail de militants syndicaux », *Politix*, 2011, p. 181-206

Benoits C., Benoits H., *L'Algérie au cœur. Révolutionnaires et anticolonialistes à Renault-Billancourt*, Syllepse, 2014

Bergeron A., Doray B., « Les « privés d'emploi » : la culture pour miroir », *Ethnologie française*, 2005, p. 643-652

Béroud S. et al., *La lutte continue ? Les conflits du travail dans la France contemporaine*, Édition du Croquant, 2008

Béroud S., Bouffartigue P., *Quand le travail se précarise, quelles résistances collectives ?*, Éditions de la Dispute, 2009

Bensaïd D., *Antonio Negri, pouvoir constituant et multitudes*, 2002, disponible sur internet : http://danielbensaid.org/Antonio-Negri-pouvoir-constituant-et-multitudes?lang=fr ;

Bensaïd D., *Multitudes Ventriloques*, 2004, disponible sur internet : http://www.solidarites.ch/journal/docs/bensaid.pdf

Bensaïd D., *Les dépossédés. Karl Marx, les voleurs de bois et le droit des pauvres*, La fabrique, 2009

Beynon R., Hudson H., « Place and Space in Contemporary Europe : Some Lessons and Reflections », *Antipose*, n°25, 1993, p. 177-190

Bhabha Homi K., *Les lieux de la culture. Une théorie postcoloniale*, Payot, 2007

Bianchi S., « Les « soupes communistes » dans les grèves de la Belle Époque (1900-1914) », *in* Demeulenaere-Douyère (dir.), *Tous à table ! Repas et convivialité*, Editions du CTHS, Rennes, 2013, en ligne http://cths.fr/ed/edition.php?id=7005

Bidet-Mordrel A., Galerand E., Kergoat D., « Analyse critique et féminismes matérialistes. Travail, sexualité(s), culture », *Cahiers du Genre*, 2016, p. 5-27

Biétry F., « Les syndicats à l'heure des réseaux », *Revue française de gestion*, 2005, p. 79-102

Bloch M., « La mémoire autobiographique et le Soi. Pour une alliance entre sciences sociales et sciences cognitives », *Terrain*, n°52, 2009, p. 50-63

Borneman J., « State, Territory, and Identity Formation in the Postwar Berlins, 1945-1989 », *Cultural Anthropology*, 1992, p. 45-62

Bory A., Pochic S., « Contester et résister aux restructurations », *Travail et Emploi*, 2014, p. 5-20

Bouffartigue P., Gadea C., Pochic S., *Cadres, classes moyennes : vers l'éclatement ?*, Armand Colin, 2011

Bouffartigue P., « Dégradations du salariat et nouvelles figures du précariat », *¿ Interrogations ?*, disponible en ligne : http://www.revue-interrogations.org/Degradations-du-salariat-et

Bouquin S. (Coord.), *Résistances au travail*, éditions Syllepse, Paris, 2008

Bouquin S., « *La question des résistances au travail dans la sociologie du travail française* », Actuel Marx, 2011, p. 60-72.

Bourdieu P., « Ce terrible repos qui est celui de la mort sociale », *Le Monde Diplomatique*, 2003, préface à l'ouvrage de Lazarsfeld, P., Johada M., Zeisel H, *Les Chômeurs de Marienthal*, Les Éditions de Minuit, 1982

Bruegel, Martin. « Le repas à l'usine : industrialisation, nutrition et alimentation populaire », *Revue d'histoire moderne & contemporaine*, n°3, 2004, p. 183-198

Burawoy M., *Manufacturaing Consent : Changes in the Labor Process Under Monopoly Capitalism*, University of Chicago Press, 1979

Burawoy M., *The Politics of Production : Factory Regimes Under Capitalism and Socialism*, University of Chivago Press, 1985

Butler J., *La Vie psychique du pouvoir. L'Assujettissement en théories*, Léo Scheer, 2002

Butler J., *Trouble dans le genre ; pour un féminisme de la subversion*, La Découverte, 2005

Caldéron J. A., « « Postface : Burawoy et la théorie du procès de travail. Généalogie d'un paradigme de la sociologie du travail », *Tracés. Revue de Sciences humaines*, 2008

Castel R., *Les Métamorphoses de la question sociale*, Fayard, 1995

Cazorla G., Hoareau C., Huck F., Leberquier O., *Fralibres. 1336 jours de luttes*, Le Temps des Cerises, 2016

Céfaï F., *Pourquoi se mobilise-t-on ?*, La Découvert, 2007

Chamoiseau P., *Texaco*, Gallimard, 1992

Chamoiseau P., Bernabé J., Confiant R., *Éloge de la créolité*, Gallimard, 1989

Chauchard J.-P., Hardy-Dubernet A.-C., *La subordination dans le travail*, La Documentation française, 2003

Chibber V., *Postcolonial theory and the specter of capital*, Verso, 2013

Collectif, *Lip au féminin : rien ne se fait bien sans passion*, Syros, 1977

Collins J., « Deterritorialization and Workplace Culture », *American Ethnologist*, 2002, p. 151-171

Collovald A., Mathieu L., « Mobilisations improbables et apprentissage d'un répertoire syndical », *Politix*, 2009, p. 119-143

Commisso G., « Subjectivité au travail. Une analyse de la résistance ouvrière dans l'Usine Intégrée de la Fiat en Italie », *L'Homme et la société*, n°163-164, 2007, p. 125-154

Cornelius Castoriadis, *L'institution imaginaire de la société*, Editions du Seuil, 1975

Cusset F., *French Theory*, La Découverte, 2003

Dardo P., Laval C., *Commun : Essai sur la révolution du XXIe siècle*, La Découverte, 2014

Deleuze G., Guattari F., *Capitalisme et Schizophrénie 1. L'Anti-Oedipe*, Éditions de minuit, 1972

Deleuze G., *Foucault*, Éditions de minuit, 2004 (1986)

Delphy, *Classer, dominer. Qui sont les autres ?*, La Fabrique, 2008

Delphy C., *L'ennemi Principal*, Éditions Syllepse, 2 Tomes, 2009

Depoorter P., Frigul N., « De quoi les *Conti* sont-ils le nom ? », *Travail et Emploi*, 2014, p. 51-68

Denis J.-M. (dir.), *Le conflit en grève ? Tendances et perspectives de la conflictualité contemporaine*, La Dispute, Paris, 2005

Dewerpe A., *Le monde du travail en France (1800-1950)*, Armand Colin, 1998

Dorlin E., « Vers une épistémologie des résistance », *in* Dorlin E. (dir.), *Sexe, Race, Classe, pour une épistémologie de la domination*, PUF, 2009, p. 5-18

Durand J.-P., Le Floch M.-C. (dir.), *La question du consentement au travail. De la servitude volontaire à l'implication contrainte*, L'Harmattan, 2006

Durrenberger E.P., « Anthropology of Organized Labor in the United States », *Annual Review of Anthropology*, 2007, p. 73-88

Durrenberger E.P., Erem S., « The abstract, the concrete, the political, and the academinc : Anthropology and a labor union in the United States », *Human Organization*, 1999, p. 305-312

Durrenberger E.P., Reichart K.S., *The Anthropology of Labor Unions*, University Press of Colorado, 2010

Edelman M., « Social Movements : changing paradigms and forms of politics », *Annual Review of Anthropology*, 2001, p. 285-317

Edwards R. C., *Contested Terrain. The Transformation of the Workplace in the Twentieth Century*, Basic Books, 1979

Enriquez E., « Violence du pouvoir. La violence subtile dans l'entreprise », *Sud/Nord*, 2005, p. 59-69

Erbès-Seguin S., *La sociologie du travail*, La Découverte, 2010

Ethuin N., Siblot Y., « Du cursus d'éducation syndicale aux parcours de formation des militants de la CGT (années 1950-2000) », *Le Mouvement Social*, 2011, p. 53-69

Falquet J. et Al., *Le sexe de la mondialisation. Genre, classe, race et nouvelle division du travail*. Presses de Sciences Po (P.F.N.S.P.), 2010

Fanon F., *Œuvres*, La Découvert, 2011

Fassin, D.. « Les économies morales revisitées », *Annales. Histoire, Sciences Sociales*, 2009, p. 1237-1266

Fassin D., Eideliman J.-S. (dir.), *Économies morales contemporaines*, Paris, La Découverte, 2012

Fassin E., « Au-delà du consentement : pour une théorie féministe de la séduction », *Raisons politiques*, n° 46, 2012, p. 47-66

Fernandez A. M. et Al., *Politica y subjetividad. Assambleas barriales y frabricas recuperadas*, Editorial Biblios, 2011

Foucault M., *Surveiller et punir. Naissance de la prison*, Paris, Gallimard, 1975

Foucault M., *Naissance de la biopolitique*, Paris, Gallimard, 2004

Friedmann G., *Où va le travail humain*, Gallimard, 1963

Friedman A., *Industry and Labour. Class Struggle at Work and Monopoly Capitalism*, Londres, MacMillan Press, 1977

Gacon S., « Cantines et alimentation au travail : une approche comparée, du milieu du XIX^{e} siècle à nos jours », *Le Mouvement Social*, n°2, 2014, p. 3-25

Gacon S., Jarrige F., « Les trois âges du paternalisme. Cantines et alimentation ouvrière au Creusot (1860-1960) », *Le Mouvement Social*, n°2, 2014, p. 27-45

Garrett P. B., Baquedano-Lopez P., « Language Socialization : Reproduction and Continuity, Transformation and Change », *Annual Review of Anthropology*, 2002, p. 339-361

Georgakas D., Surkin M., *Détroit : Pas d'accord pour crever*, Agone, 2015

Gill L., « The limits of solidarity : Labor and transnational organizing against Coca-Cola » *American Ethnologist*, 2009, p. 667-680

Gildas R., « Désappareiller la politique. Syndicalisme de contre-pouvoir et dévaluation du politique », *in* Guionnet C., Arnaud L (dir.), *Les frontières du politique. Enquêtes sur les processus sociaux de politisation et de dépolitisation*, PUR, 2005

Giraud, B., « Le syndicalisme saisi par le management. Les conditions de production d'une expertise managériale de l'action syndicale au prisme de ses investissements diversifiés », *Politix*, 2007, p. 125-147

Giraud B., « Un usage contrôlé de la grève. Le « sens des limites » d'un délégué syndical de la CGT », *Agone*, 2015, p. 65-84

Giraud B., Healy A., « Le syndicalisme patronal comme syndicalisme de services. L'offre de services dans le travail de recrutement local des patrons », *Sociétés contemporaines*, 2015, p. 19-48

Glissant E., *Poétique de la relation*, Gallimard, 1990

Godelier M., *L'idéel et le matériel : pensée, économies, sociétés*, Flammarion, 2010 (Fayard, 1984)

Gorz A., *Les métamorphoses du travail, quête du sens*, Folio Essai, 2004 (Galilée, 1988)

Goussard L., « Au-delà de l'emploi, quelle sauvegarde du travail ? Expériences du reclassement dans le cadre d'un PSE « idéal » », *Travail et emploi*, 2014, p. 53-67

Grandi A., *La generazione degli anni perduti*, Einaudi, 2003

Gudeman S., *Economy's Tension*, Berghahn Books, 2008

Gudeman S., *Economic Persuasions*, Berghah, Books, 2009

Guimarães N. A., Maruani M., Sorj B. (sous la dir. de), *Genre, race, classe. Travailler en France et au Brésil*, L'Harmattan, Paris, 2016

Gupta A., Ferguson J., « Beyond Culture : Space, Identity and the Politics of Difference », *Cultural Anthropology*, 1992, p. 6-23

Gupta A., Ferguson J., « Spatializing States : Toward an Ethnography of Neoliberal Governmentalité », *American Ethnologist*, 2002, p. 981-1002

Harding S., *The Feminist Standpoint Theory Reader : Intellectual and Political Controversies*, Routledge, 2004

Hatzfeld N., « Lire E.P. Thompson. Retour sur la formation de la classe ouvrière à l'heure de sa (prétendue) disparition », *Revue des Livres*, n°5, Mai-Juin 2012, p. 46-47

Hennebert, Marc-Antonin. « Entreprises multinationales et réagencement des territoires de l'action syndicale : bilan d'une expérience », *La Revue de l'Ires*, n° 2, 2009, p. 75-97

Hennebert, Marc-Antonin. « Construire des solidarités transnationales dans une firme multinationale », *Sociologies pratiques*, n°2, 2009, p. 97-109

Hirsch C., *Pot de thé contre Pot de Fer*, Pol'Art, 2011

Hirsch C., *On produit, on vend, on lutte*, 2013. En ligne : https://www.youtube.com/watch?v=aN2K8wCNopo

Honneth A., « Invisibilité : sur l'épistémologie de la « reconnaissance » », *Réseaux*, 2005, p. 39-57

Honneth A., *La réification. Petit traité de Théorie critique*, Paris, Gallimard, 2007

Hudson R., « Patterns of Spatial Search », *Transaction of the Institute of British Geographers*, n°65, 1975, p. 141-154

Ion J., *La fin des militants ?*, Paris, Editions de l'Atelier, 1997

Kergoat D., « Dynamique et consubstantialité des rapports sociaux », *in* Dorlin E. (dir.), *Sexe, Race, Classe, pour une épistémologie de la domination*, PUF, 2009, p. 111-125

Kergoat J., Boutet J., Jacot H., Linhart D., (dir.), *Le monde du travail*, La découverte 1998

Knights D., « Subjectivity, power and the labour process' in Labour process theory », *in* Knights D., Willmott H. (eds.), *Labour Process Theory*, London, Macmillan, 1990, p. 297-335

Knights D., Morgan G., « Coroporate Strategy, Organiszations, and Subjectivity : A Critique », *Organization Studies*, 1991, p. 251-273

Kompridis N., « Normativizing Hybridity/Neutralizing Culture », *Political Theory*, 2005, p. 318-343

Kuhn A., Moulin Y., « Stratégies de contestation et plans sociaux », *Revue française de gestion*, n°220, 2012, p. 87-99

Kuhlmann M., Schumann M., « Que reste-t-il de la solidarité ouvrière ? », *Ethnologie française*, 2001, p. 477-491

Labbé D., Courtois S. (dir.), *Regards sur la crise du syndicalisme*, Paris, L'Harmattan, 2001,

Labica G., Bensussan G., *Dictionnaire critique du marxisme*, PUF, 1982

Laclau E., « Politics and the Limits of Modernity », *Universal Abandon ? The Politics of Postmodernism*, 1989, p. 63-82

Laclau E., « Universalism, Particularism, and the Question of Identity », *October*, 1992, p. 83-90

Laclau E., *La guerre des identités. Grammaire de l'émancipation*, La Découverte, 2015

Lambert G. (dir.), *Des belles rencontres*, Film réalisé par des étudiants du Master 2 Ergologie d'Aix-Marseille Université, 2016.

Lazarus S., « Anthropologie ouvrière et enquêtes d'usine : état des lieux et problématique », *Ethnologie française*, 2001, p. 389-400

Le Port E., « La gamelle ou la cantine ? Formes et enjeux de la restauration dans les témoignages écrits ouvriers depuis 1945 », *Le Mouvement Social*, 2014, p. 123-140

Linhart D, Linhart R., Malan A., « Syndicats et organisation du travail : un rendez-vous manqué », *Sociologie et société*, 1988, p. 175-188

Linhart D., Rist B., Durand E., *Perte d'emploi, perte de soi*, Erès, 2009

Linhart D., *La modernisation des entreprises*, Paris, La découverte, 2010.

Linhart D., « La responsabilité de la souffrance au travail ne revient pas aux individus », *L'Humanité*, Mercredi 13 Mars 2013

Linhart D., « Les conséquences de l'individualisation dans le monde du travail », *La Revue*, 2013, disponible en ligne :
https://www.cfdt.fr/upload/docs/application/pdf/2013-01/p012_016_dlinhart_dos_103.pdf

Linhart D., *La comédie humaine du travail : de la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale*, Toulouse, Erès, 2015

Linhart D., « La subordination au travail… : entre consentement et contrainte ? », *Sud/Nord*, 2017, p. 223-240

Linhart R., *L'Établi*, Paris, Minuit, 1978

Long V., « Cantines d'entreprise et discours hygiénistes dans l'industrie britannique de l'entre-deux-guerres », *Le Mouvement Social*, 2014, p. 65-83

Lordon F., *Capitalisme, désir et servitude. Marx et Spinoza*, La Fabrique, 2010

Malsan S., « Licenciements collectifs : le prix d'une dette symbolique », *Revue du MAUSS*, n°29, 2007, p. 180-206

Marcus G. A., « Ethnography in/of the World System : The Emergence of Multi-Sited Ethnography », *Annual Review of Anthropology*, 1995, p. 95-117

Marcuse H, *L'Homme unidimensionnel*, Éditions de Minuit, 1968 (1964)

Marin P., « Un récit de vie peut-il être vrai ? Éléments de critique du témoignage », *Revue des sciences philosophiques et théologiques*, 2011, p. 601-617

Mathieu L., « Éléments pour une analyse des coalitions contestataires. La lutte contre le sida et le mouvement des chômeurs, de « Nous sommes la gauche » à Occupation », *Revue française de science politique*, 2009, p. 77-96

Mathieu N.-C., « Bourdieu ou le pouvoir auto-hypnotique de la domination masculine », *Les Temps moderne*, n°604, 1999

Matonti F., Poupeau F., « Le capital militant. Essai de définition », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°155, 2004, p. 4-11

Méda D., *Le Travail. Une valeur en voie de disparition*, Champs-Flammarion, 1998 (1995)

Méda D., *Travail, une révolution à venir*, Mille et une nuits, 1997

Mencherini R., *La Libération et les entreprises sous gestion ouvrière : Marseille, 1944-1948*, l'Harmattant, 1994

Meuret-Campfort E., « Luttes de classes, conflits de genre : les ouvrières de Chantelle à Nantes », *Savoir/Agir*, 2010, p. 43-50

Mezzadra S., Brett N., « Frontières et inclusion différentielle », *Rue Descartes*, 2010, p. 102-108

Mohanty C.T., « Sous le regard de l'Occident : recherche féministe et discours colonial », *in*. Dorlin E., *Sexe, Race, Classe, pour une épistémologie de la domination*, Actuel Marx, Puf, 2009

Mollona M. « Community unionism versus business unionism : The return of the moral economy in trade union studies », *American Ethnologist*, 2009, p. 651-666

Monchatre S., « De l'ouvrier à l'opérateur : chronique d'une conversion », *Revue française de sociologie*, 2004, p. 69-102

Monchatre S., « Ce que l'évaluation fait au travail. Normalisation du client et mobilisation différentielle des collectifs dans les chaînes hôtelières », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 2011, p. 42-57

Monjaret A., « Quand les lieux de travail ferment… », *Ethnologie Française*, 2005, p. 581-592

Moody K., *Workers in a lean world, Unions in the international Economy*, Londres, Verso, 1997

Musso S., « Didier Fassin, Jean-Sébastien Eideliman (dir.), *Économies morales contemporaines* », *Terrains/Théories*, 2015

Narotzky S., Smith G., *Immediate Struggles, People, Power, and Place in Rural Spain*, University of Californai Press, 2006

Naville P., *Essai sur la qualification du travail*, Syllepse, Paris, 2012 (Marcel Rivière, 1956)

Ness I., Azzelini D. (eds.), *Ours to Master and to Own : Worker's Control form the Commune to the Present*, Haymarket Books, Chicago, 2011

Noiriel G., *Les Ouvriers dans la société française, XIXe-XXe siècle*, Le Sueil, 2002 (1986)

Ouedraogo J.-B., *La formation de la classe ouvrière en Afrique Noir. L'exemple du Burkina Faso*, L'Harmattan, 2000

Paltrinieri L., Nicoli M., « Du management de soi à l'investissement sur soi », *Terrains/Théories*, 2017

Panzieri R., « Conception socialiste de l'enquête ouvrière », *Quaderni Rossi n°5*, 1965

Pereira I., « Syndicalismes de lutte et mouvements de précaires dans le secteur de la culture », *L'Homme & la Société*, 2014, p. 43-58

Perrot M., *Les ouvriers en grève, 1871-1890*, Paris-La Haye, Mouton, 1974

Perrot M., *Mélancolie ouvrière*, Paris, Grasset, 2012

Peyrenet M., *Nous prendrons les usines*, Slaktine, Genève, 1980

Piaget C., *LIP*, Editions Stock, 1973

Piotet F. (dir), *La* CGT *et la recomposition syndicale*, Paris, Puf, 2009

Piton M., *C'est possible ! Une femme au cœur de la lutte de Lip (1973-1974)*, L'échappée, Paris, 2015 (1975)

Pochic S., Bory A., « Expériences de pertes d'emploi : la crise vue d'en bas », *Travail et Emploi*, 2014, p.5-18

Pochic S., « Femmes responsables syndicales en Angleterre et identification féministe : neutraliser leur genre pour mieux représenter leur classe ? », *Sociologie*, 2014, p. 369-386

Poirier Nicolas, « Entretien avec Jacques Rancière », *Le philosophoire*, 2000, p. 29-42

Pottier C., « Mondialisation et mise en concurrence des salaires, le rôle des multinationales », *in* Duménil G, Levy D. (dir.), *Le triangle infernal, crise, mondialisation, financiarisation*, Paris, Actuel Marx, 1999, p. 265-279

Prabhu A., *Hybridity : Limits, Transformations, Prospects*, SUNY Press, 2007

Pratt M.-L., « Arts of the Contact Zone », *Profession*, New York, 1991

Purtschert P. et Meyer K., « Différences, pouvoir, capital. Réflexions critiques sur l'intersectionnalité », *in* Dorlin E. (dir.), *Sexe, Race, Classe, pour une épistémologie de la domination*, PUF, 2009, p. 127-146

Quaderni Rossi, *Luttes ouvrières et capitalisme aujourd'hui*, Maspéro, 1968

Quéré L., « Entre fait et sens : la dualité de l'événement », *Réseaux*, n° 139, 2006, p. 183-218

Quijoux M., *Néolibéralisme et autogestion, l'expérience argentine*, Editions de l'IHEAL, 2011.

Ragon M., *Histoire de la littérature prolétarienne en France*, Albin Michel, 1974

Rajchman John, *The Identity in Question*, Routledge, 1995

Rancière Jacques, *La mésentente*, Galilée, 1995

Rancière J., *Le Partage du sensible*, La Fabrique, 2000

Rancière J., « Entretien avec Jacques Rancière », *Dissonance : Beyond Empire*, n°1, 2004, disponible sur le site Multitudes : http://www.multitudes.net/entretien-avec-jacques-ranciere/

Rancière J., Faure A., *La parole ouvrière*, La Fabrique Editions, 2007

Rancière J., *La nuit des prolétaires. Archives du rêve ouvrier*, Fayard, 2012 (1981)

Rancière J., *La leçon d'Althusser*, La Fabrique, 2012 (Gallimard, 1975)

Rancière J., « A coffee with Jacques Rancière beneath the Acropolis », *Babylonia Journal*, 2018. Disponible en ligne : https://www.babylonia.gr/2018/01/18/coffee-jacques-ranciere-beneath-acropolis-download/

Rimbert P., Crespo S., « Devenir syndicaliste ouvrier. « Journal » d'un délégué CGT de la métallurgie », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 2004, p. 34-75

Roth C., « 24 heures sur 24 à la mine. Porion et ingénieur : le travail comme art de vivre », *Terrain*, n°39, 2002

Ruby Christian, *L'interruption. Jacques Rancière et la politique*, La Fabrique Editions, 2009

Ruggeri A., *Que son las empresas recuperadas ?*, Ediciones Continente, 2004

Ruggeri A., *Occuper, Résister, Produise, Autogestion ouvrière et entreprises récupérées en Argentine*, Editions Syllepse, 2015

de Ryckel C., Delvigne F., « La construction de l'identité par le récit », *Psychothérapies*, 2010, p. 229-240

Sainsaulieu R., *L'identité au travail. Les effets culturels de l'organisation*, Presses de la FNSP, Paris, 1977

Sainsaulieu R., Francfort I, Osty F. Uhalde M., *Les mondes sociaux de l'entreprise*, Desclée de Brouwer, Paris, 1995

Sainsaulieu R., *Sociétés en mouvement – La ressource des institutions intermédiaires*, Desclée de Brouwer, Paris, 2001

Scott J. C., *La Domination et les arts de la résistance. Fragments d'un discours subalterne*, Edition Amsterdam, 2009 (1990)

Spivak G. C., *Les subalternes peuvent-elles parler ?*, Editions Amsterdam, 2006 (1988)

Tangy L., « Le sens du consentement dans l'œuvre de Judith Butler », *Tracés. Revue de Sciences humaines*, 2008

Thébaud-Mony A., *Travailler peut nuire gravement à votre santé*, La Découvert, 2007

Theillier L., *Johnson m'a tuer (journal de bord d'une usine en lutte)*, Futuropolis, 2014

Thompson E. P., *La formation de la classe ouvrière anglaise*, Gallimard, Paris, 1988 (1963)

Thompson E. P., *Customs in Common : Studies in Traditional Popular Culture*, Londre, Merlin Press, 1991

Thompson E.P. , *Misère de la Théorie. Contre Althusser et le marxisme anti-humaniste*, L'échappée, Paris, 2015

Tripier, Pierre. « Histoires de la sociologie du travail en France », Sociologies pratiques, 2012, p. 157-168

Trotzier C., « La déstabilisation des ouvrières licenciées », *Travail, genre et sociétés*, 2002, p. 147-172

Touraine A., *La conscience ouvrière*, Seuil, 1966

Vatin F., « La fluidité industrielle », *Revue Tiers Monde*, 1987, p. 962-963

Vigna X., « Malmenées, vivantes et nécessaires : les études ouvrières en France », *Revue des Livres*, 2012, p. 68-73

Vigna X., *Histoire des ouvriers en France au XXème siècle*, Perrin, 2012

Vitiello A., « L'itinéraire de la démocratie radicale », *Raisons politiques*, 2009, p. 207-220

Weber F., *Le travail à-côté. Etude d'ethnographie ouvrière*, EHESS, Paris, 2001 (1989)

Wolf E., *Envisioning Power : Ideologies of Dominance and Crisis*, University of California Press, 1999

Wolf E., Silverman S., *Pathways of Power : Building an Anthropology of the Modern World*, University of California Press, 2001

Zelizer V. A., *The Purchase of Intimacy*, Paperback, 2007

Table des matières

Index des acronymes utilisés.....2

Introduction : Le mouvement des salarié-e-s de Fralib.....4

1 Une brève mise en contexte de la lutte.....9
2 La problématique de l'acteur ouvrier.....10
3 Une analyse matérialiste des sujets.....14
4 Problématique et plan.....18

CHAPITRE 1 : L'individualisation dans l'atelier.....22

1 Introduction : les lieux de l'individualisation.....24
2 La précarité de l'emploi.....26
3 L'automatisation et les catégories salariales.....43
4 La concurrence interne et l'individualisme.....63

CHAPITRE 2 : La précarisation des travailleur-se-s.....76

1 Introduction : discipline et identité.....78
2 La fluidité en question.....80
3 Le partage du sensible.....101
4 La fermeture de l'usine du Havre.....120

CHAPITRE 3 : Les résistances dans l'usine.....136

1 Introduction : la place du syndicat.....138
2 La « résistance institutionnalisée ».....140
3 La « mise en mouvement » de l'atelier.....163
4 Les rapports entre syndicat et atelier.....182

CHAPITRE 4 : Le « *collectif des salariés* ».....192

1 Introduction : de l'individualisation au collectif.....194
2 L'organisation de la lutte.....196
3 Les conflits de représentation.....218

CHAPITRE 5 : La construction de la coopérative.....246

1 Introduction : la production du *commun*.....248

2 Cohabitation et occupations.....251

3 La « cantine à Mimi ».....275

4 La « production militante ».....297

CHAPITRE 6 : Le théâtre politique de la lutte.....314

1 Introduction : la parole ouvrière.....316

2 La lutte et l'opinion publique.....319

3 La sensibilité politique de la lutte.....341

Conclusion : Différences et répétition.....370

Chronologie.....378

Lexique.....382

Annexes.....386

Bibliographie.....392