La notion de « projet de vie » : pour une qualité de la vie après un licenciement collectif

*Sylvie Malsan**

Des milliers de salariés de l'industrie sont victimes, chaque année, de l'amplification du phénomène des « restructurations » et des licenciements collectifs dans les entreprises à dimension internationale. Ces derniers temps plus que jamais. Pourtant, les ravages provoqués par les licenciements de masse sur les individus mais aussi sur les territoires concernés ne sont pas suffisamment analysés en profondeur. Les politiques oscillent entre un interventionnisme radical, qui vise à entraver la décision des groupes industriels, et un non-interventionnisme, qui décrète la régulation naturelle du marché. Entre les deux, il n'y a guère de place pour une réflexion qui tienne compte des multiples dimensions du problème. D'une part, la nécessité pour les organisations industrielles de s'adapter rapidement aux évolutions de la demande (le marché) tout en conservant ce qui fait leur raison d'être, c'est-à-dire leurs métiers, incarnés, il ne faut pas l'oublier, par leurs propres salariés. D'autre part, le droit pour les salariés de se voir proposer ou de conserver un emploi dans des conditions d'exercice et de sécurité décentes. Enfin, le besoin qu'ont les territoires de conserver leurs forces vives. Trop souvent, les médias jettent en pâture à l'opinion des licenciements spectaculaires au moment de leur annonce, puis laissent s'étouffer dans l'œuf de l'actualité suivante les conséquences de la mise au chômage simultanée de plusieurs centaines voire plusieurs milliers de personnes.

En cas de licenciements en nombre, la législation française contraint les entreprises à organiser des « plans sociaux » qui doivent proposer de nouveaux postes aux salariés ou les accompagner, au travers de formations par exemple, jusqu'à leur retour vers un emploi. Mais le plus souvent, les partenaires sociaux, en mal de solutions *ad hoc*, ne disposent pas des outils qui leur permettraient de négocier, avec la direction de l'entreprise qui licencie, des mesures de réparation adaptées[1]. La rupture

* 3, villa Ornano, 75018 Paris, France

1. Pour une analyse des derniers dispositifs de la loi et du rôle des comités d'entreprise dans l'encadrement des plans sociaux, voir le très bon dossier réalisé par Le Monde Initiatives n° 27 (février 2004) dans son supplément sur les « Rencontres sociales ».

unilatérale de contrat ainsi annoncée concerne principalement des ouvriers et des techniciens que l'entreprise a formés en interne à des techniques très spécialisées pour ses besoins propres – formations qui n'ont donc aucune valeur en dehors du groupe industriel, voire du site proprement dit – et qu'elle estime désormais trop coûteux ou insuffisamment qualifiés au regard de ses nouveaux besoins. Le traumatisme créé chez les salariés n'en est que plus durable: De plus, compte tenu des bouleversements de la nature et de l'organisation du travail depuis les vingt à trente dernières années, le marché du travail n'est plus en mesure d'accueillir des salariés jusqu'ici relativement protégés, à qui il impose, tout à la fois, de devenir mobiles, polyvalents, autonomes et, par dessus tout, capables de se « vendre ». Quelles solutions inventer? Quelle issue convenable trouver pour chacun? Que signifie le terme « convenable » dans ce contexte... ?

Il y aurait ainsi beaucoup de choses à dire à propos de ces milliers de salariés de l'industrie qui, soudainement, perdent leurs moyens d'existence en même temps qu'un statut, un mode de vie, et toute une partie de leur identité, puis se trouvent confrontés à une exigence de reconversion et de réinvention de leur propre vie. Mais nous ne dépasserons pas, ici, le cadre d'une réflexion sur la qualité de la vie en milieu de travail. Nous ferons porter l'objet de notre analyse sur les moyens de « réparation » attribués dans les circonstances particulières d'un licenciement collectif. D'une manière qui nous intéresse ici, ces moyens ont été mis au service d'une démarche encourageant efficacement la réorientation professionnelle des salariés concernés et permettant à ces derniers, dans le même élan, de se réconcilier en l'espèce avec la vie (Malsan, 2001).

La fermeture d'une usine en Basse-Normandie

Il s'agit d'un cas exemplaire. L'un de ces rares cas où, à la fois, une partie de la hiérarchie de l'entreprise, en écho à la politique interne menée à une certaine période, et la qualité des acteurs réunis ont permis de sortir du schéma habituel de « reclassement ». Sorte de bricolage qui, hélas, n'incorpore aucune épaisseur d'humanité à sa réalité (Lévi-Strauss, 1962 : 30), le reclassement tente de faire coïncider des profils de salariés et des offres d'emploi. Mais il n'aboutit en général qu'à un maigre résultat qui ne parvient à panser ni les plaies des individus ni les meurtrissures des régions laissées exsangues par la désertion des entreprises. [Figure 1 en annexe]

Dans le cas que nous avons observé, au contraire, c'est toute une démarche qui a été engagée autour d'une même idée, le « projet ». Elle a conduit à piloter un ensemble d'acteurs: les ouvriers et les cadres de l'entreprise, les partenaires sociaux et des consultants, au service de l'avenir des salariés[2]. D'une certaine façon, cette démarche aura permis,

par les acteurs en jeu et par les moyens mis au profit d'un objectif – ne pas créer de nouveaux laissés-pour-compte de l'économie moderne –, d'« administrer » la qualité de la vie. Les conséquences de cette initiative conjointe entre l'entreprise et son personnel, en dépit d'un conflit douloureux, auront en effet ouvert quelques perspectives quant aux issues possibles d'un tel conflit. Des salariés qui se découvraient brutalement sans avenir, après avoir vigoureusement combattu contre la fermeture de leur usine, allaient avoir les moyens de penser leur projet professionnel de reconversion. Et, pour la première fois sans doute, du moins pour certains d'entre eux, ils allaient avoir les moyens de penser et de mettre en application un projet qui transformerait véritablement leur vie. Une fenêtre s'entrouvrait.

Le contexte de la fermeture

La situation avait pourtant toutes les apparences d'une situation socialement bloquée. Fin 1994, le groupe Alcatel annonçait la fermeture de ses portes à Querqueville, dans la communauté urbaine de Cherbourg, où il avait installé trente ans plus tôt une filiale de la CIT (Compagnie industrielle des télécommunications) spécialisée dans le montage et l'assemblage de centraux téléphoniques. Alcatel avait racheté la branche téléphonie de Thomson en 1986, et depuis plusieurs années, elle hésitait entre conserver son usine de Querqueville et la supprimer au profit de son usine jumelle Thomson, située à Eu, en Seine-Maritime. Devant les tergiversations de l'entreprise, la contestation finit par l'emporter. Un conflit social très dur opposa la direction de l'entreprise et la CGT (qui était devenue majoritaire), d'autant plus que la position hésitante d'Alcatel pendant des années faisait que personne – en dépit de signes avant-coureurs – n'avait vraiment cru à cette fermeture : ni les salariés, ni même les élus locaux ou la presse locale. Après dix ans de réductions d'effectifs et de départs « spontanés » qui avaient fait passer les effectifs de 2 000 salariés en 1985-86 à moins de 300 en 1994, ne restaient parmi les salariés (essentiellement des ouvrières) que les personnes peu qualifiées ainsi que les « irréductibles ». Plus rude était le choc de l'annonce de fermeture, plus rude était le conflit : les mesures de reconversion tentées un temps par Alcatel n'eurent qu'un faible impact.

C'est dans ce contexte qu'un cadre dirigeant d'Alcatel fut dépêché, au début de l'année 1995, pour prendre en main la cessation d'activité de l'usine et appliquer le plan social de fermeture, remanié après que les

2. Nous prenons appui sur les travaux que nous avons réalisés en 1997 et 1998 dans la région de Cherbourg. La démarche évoquée était en réalité étendue au territoire d'implantation de l'usine, puisqu'elle comprenait un volet d'« accompagnement » des salariés licenciés et, étroitement lié à celui-ci, un volet de « développement local » consistant à soutenir auprès des PME-PMI de la région le développement et la création d'emplois.

salariés avaient assigné l'entreprise en justice. Ce directeur fraîchement nommé à Querqueville appela à sa rescousse le responsable d'un réseau de consultants, constitué notamment de sociologues, de psychologues et de spécialistes en ingénierie pédagogique, avec qui il avait déjà travaillé. Il s'était agi, sur certains des sites industriels d'Alcatel, de faire évoluer les salariés dans de nouveaux métiers afin d'éviter la fermeture systématique des unités de production. La méthode était celle du pilotage des actions par le « projet ».

L'état d'esprit à l'œuvre au moment du « plan social »

Les ouvrières se retrouvaient donc avec de forts handicaps, sur un marché local de l'emploi saturé : qualification insuffisante ou non adaptée, mobilité quasi nulle, manque d'autonomie, etc. Elles éprouvaient des difficultés à tourner cette page de leur vie, toutes remplies d'une hargne envers leur employeur à la mesure du mépris qu'elles avaient ressenti. Le « traitement » de la situation s'avérait ainsi délicat et Alcatel, dont c'était le dernier atout, décida d'accorder aux consultants des moyens pour agir. Mais il ne s'agit pas ici de se tromper. Fait exceptionnel, ce furent les « patrons sociaux » qui, à ce moment-là, furent décisionnaires, par opposition aux « patrons financiers ». Pour mieux comprendre, les premiers appartenaient à la catégorie des cadres supérieurs dont la culture, à couleur sociale – les directeurs du personnel d'autrefois renommés directeurs des ressources humaines –, était une émanation directe de la politique d'ouverture insufflée par leur plus haut responsable, Guy Métais. Ancien directeur de cabinet de Jacques Delors, ancien directeur général progressiste de l'Agence nationale pour l'emploi et de l'Association pour la formation professionnelle des adultes (AFPA), celui qui fut directeur général des ressources humaines d'Alcatel de 1985 à 1995 entendait en effet que le facteur humain dans l'entreprise soit réellement pris en compte. Les seconds, c'est-à-dire les directeurs financiers, étaient impliqués dans la gestion et donc dans l'évolution financière de l'entreprise. Si leur voix ne fut pas à ce moment précis décisive, ils n'hésitaient pas en cas de besoin à traiter les salariés comme des pièces comptables.

Les moyens engagés furent donc considérables. Ils se traduisirent en temps accordé pour permettre aux salariés de se retourner (dans la réalité trois ans et demi) et en nombre et qualité des intervenants : deux ambitions impliquant un apport notable en argent. C'est à ces conditions que le « projet » pouvait être mené à bien, globalement pour conduire à la fermeture du site, et plus spécifiquement pour permettre à chaque salarié concerné par le licenciement de « s'en sortir ».

Un projet de vie

Première chose, il s'agissait, comme nous l'avons remarqué plus haut, de sortir de la démarche classique consistant à dresser le profil des salariés et à chercher sur le marché des offres d'emplois qui pouvaient leur correspondre. Les ouvrières sur le point de se voir licenciées se retrouvaient de toute façon avec des handicaps sérieux qui allaient, comme nous l'avons déjà noté, de l'absence de diplôme à la non-mobilité en passant par un âge, la quarantaine, où les entreprises susceptibles d'embaucher des salariés peu qualifiés les recrutent plus difficilement. Ce qui a donc été proposé à ces ouvrières, c'est un parcours de réorientation personnalisé visant à prendre en compte, de *a* à *z*, les conditions de cette réorientation: âge, situation familiale, besoins matériels, métier exercé au sein de l'usine, autres qualifications éventuelles, compétences réelles, souhaits etc. Ensuite, grâce aux moyens engagés par le directeur de l'usine de Querqueville, soutenu en cela par la direction des ressources humaines du groupe industriel, les ouvrières continuaient à toucher leur salaire et les consultants disposaient de temps suffisant pour les accompagner dans ce parcours.

Un parcours individualisé

Ce parcours était dit par « personne/projet », le projet constituant le fil rouge de la démarche individuelle. Cinq étapes avaient été définies. Ces étapes étaient loin d'avoir été déterminées au hasard, comme nous allons le voir dans le rapprochement que nous opèrerons plus loin avec la philosophie de la volonté. Sur le schéma que nous présentons [Figure 2 en annexe], il faut observer une première période de « deuil », nécessaire compte tenu de la situation conflictuelle sévère dans laquelle l'usine de Querqueville fermait, suivie des quatre autres étapes: « expression de souhaits », « choix de trois projets », « validation d'un projet », « réalisation ». Sans plus entrer dans les détails à ce stade, disons que, donnée importante, chaque étape était conçue comme pouvant avoir une durée très variable selon les ouvrières, en fonction de leur histoire individuelle, de leur attachement initial à l'usine et des qualités personnelles et professionnelles qu'elles étaient capables de mobiliser. En revanche, le respect de chacune de ces étapes était déterminant. Il pesait sur la possibilité que les ouvrières avaient de réaménager les éléments de leur puzzle identitaire (Burgi-Golub, 1999), de reprendre confiance en elles et de se construire ainsi de nouveaux points de repère pour évoluer dans le monde professionnel et dans leur propre vie. Cette approche dépassait donc largement une simple préoccupation de « reclassement ». Encore une fois, c'est grâce au temps qui leur était accordé – certaines n'étant capables de se mobiliser qu'après une période plus ou moins longue d'asthénie ou

d'adynamie – mais également à la dimension octroyée à la personne elle-même que les ouvrières pouvaient mettre à profit l'aide qui leur était apportée. Plus que cela encore. Poussées par la conviction que leur ancien employeur, Alcatel, *se devait* de leur fournir les moyens matériels d'assurer leur avenir, et encouragées par l'entreprise elle-même, des idées ont surgi qui dépassaient le strict cadre professionnel. Ainsi, une ouvrière avait pour projet d'acheter deux petits appartements pour en tirer une rente locative, une autre de mettre au monde son troisième enfant, une autre encore d'assurer le couvert de ses voisines de palier âgées et solitaires, pour ne prendre que ces quelques exemples inattendus. Cependant, qu'il ait été question de projets professionnels ou de projets plus hétérodoxes comme ceux que nous venons de citer, tous, en fin de compte, étaient des « projets de vie » : dans chaque projet, il entrait inévitablement en ligne de compte un choix de résidence, le contenu d'une activité, un statut (salarié, artisan…), des aspirations et des aptitudes personnelles, etc.

Les consultants intervenus auprès des ouvrières de cette usine de Querqueville désignaient eux-mêmes cette expérience inédite comme un « chantier-école ». En effet, autre caractéristique originale de cette approche, les partenaires sociaux y avaient été impliqués depuis le commencement. Les représentantes CGT du personnel, qui connaissaient bien leurs collègues, avaient pu à certains moments faire valoir à celles-ci leur intérêt à s'engager réellement dans un projet personnel. À ce stade de la relation avec l'entreprise, elles avaient en effet tout à gagner à utiliser les ressources et les aides mises une ultime fois à leur disposition. Ainsi, au contraire des approches classiques de reclassement, la démarche ne reposait pas seulement sur deux catégories d'acteurs, le salarié et le consultant dans un face à face, mais sur un quatuor formé des salariés, des consultants, des cadres dirigeants de l'entreprise et des partenaires sociaux, rendus solidaires dans le cadre d'une même démarche constructive. Le but était que chaque personne licenciée trouve sa solution à moyen ou long terme : un projet de vie qui tienne compte également du marché de l'emploi et de ses contraintes… réalisme oblige.

La conception d'un projet

Si l'on perçoit assez bien ce que le « projet », dans lequel l'entreprise, les consultants et même les partenaires sociaux demandaient aux salariés de s'impliquer, pouvait avoir de dynamique, il est plus malaisé de comprendre quels étaient ses fondements et sur quelle réflexion plus théorique il reposait. La notion est assez peu explicitée par les praticiens eux-mêmes, et nous n'avons pas non plus connaissance de travaux de sociologie ou d'anthropologie qui en aient fait l'examen.

Une observation de plusieurs mois et une analyse approfondie de cette expérience nous aura tout de même mis sur une piste. Certains

principes avancés par les consultants pour caractériser leur « démarche de projet », parce qu'ils étaient rigoureux[3], pouvaient être mis en perspective avec des énoncés philosophiques sur l'activité volontaire chez l'homme, la conception d'un projet représentant l'une des parties de cette activité. Nous avons tenté en particulier un rapprochement avec les travaux de Paul Ricœur (1950) sur le projet, qu'il aborde dans sa *Philosophie de la volonté*. Ainsi, entre le *projet* des consultants et le développement de Paul Ricœur sur le sujet, il nous a été possible d'établir au moins trois points de coïncidence, dont l'intérêt est sans doute moins heuristique que tourné vers une praxis (dans le sens d'un possible retour sur la pratique). On notera du reste que chaque point analysé ici doit être considéré comme de même importance sans être pour autant de même niveau.

Premier point[4]. Ricœur dit du projet qu'il conduit à « poser des fins avant les moyens qui les précèdent ». Or, le principe de la démarche des consultants intervenus à Querqueville consistait, nous dirions vulgairement, à avancer en marchant, c'est-à-dire à viser un résultat tout en se donnant au fur et à mesure les moyens de l'atteindre. En l'occurrence, le principe qui présidait à l'accompagnement des ouvrières était de leur offrir toutes les possibilités d'expérimenter leur future situation professionnelle, sachant que le résultat visé était « zéro ANPE », autrement dit aucun salarié quittant définitivement l'entreprise comme demandeur d'emploi. Ainsi, les ouvrières avaient la possibilité de suivre des formations longues ou même de continuer à recevoir leur salaire pendant quelques mois tout en concrétisant leurs projets. Exemples : suivi d'un cursus d'infirmière, d'aide-soignante en maison de retraite, d'animatrice socioculturelle ; création d'une entreprise de service informatique, ouverture d'un restaurant, mise en place d'un commerce de produits fabriqués à la ferme, etc. Toutefois, cet objectif « zéro ANPE » demeurait un objectif de moyens engagés et non de résultat sûr et définitif comme le revendiquaient les représentantes du personnel. Les consultants tenaient compte en effet des difficultés inévitablement rencontrées en cours de route, « des événements hors de mes prises » dit Ricœur, pour la réalisation des projets.

Deuxième point. Ricœur avance : « Un projet, même séparé par un délai illimité de sa mise en œuvre, attend de lui sa consécration. [...] C'est [...] le pouvoir ou la capacité de l'action (ou du mouvement) qui [...] fait une décision authentique. » En parallèle, on peut observer que le

3. Une prudence s'impose vis-à-vis de l'emploi du terme projet, qui a tendance à se généraliser dans de nombreux domaines : politique, social, etc. Mais cet emploi n'obéit pas toujours à un respect suffisamment strict des critères qui permettraient de se prononcer en faveur de la réalité du projet en question. Notamment pour ce qui est des démarches proposées par les nombreuses structures d'orientation ou d'insertion professionnelle qui interviennent, aujourd'hui, dans un contexte de chômage élevé des personnes peu qualifiées.

4. Toutes les citations de Paul Ricœur qui vont suivre sont tirées du tome I de la Philosophie de la volonté.

parcours qui était proposé aux ouvrières pour mettre à l'épreuve le ou les deux ou trois projets qu'elles avaient imaginés avec le soutien des consultants était jalonné de prises de contact obligatoires avec ces derniers. L'objectif des consultants étant d'une part de les maintenir en action, d'autre part de pouvoir rendre compte à l'entreprise des démarches réellement tentées par les salariés pour déboucher sur une « solution ». Lorsque certains salariés, ayant toutes les difficultés à surmonter leur traumatisme ou leur perte de confiance, opposaient à l'aide proposée une certaine inertie, les consultants exigeaient d'eux qu'ils établissent au moins sommairement un bilan de leurs démarches sur leurs recherches d'information, leurs prises de contact etc. Ainsi, progressivement, les salariés étaient en mesure de franchir les étapes les conduisant à échafauder un ou deux projets. Les consultants pouvaient alors les soutenir et les conseiller jusqu'au moment de la mise en œuvre proprement dite d'un projet viable dans les conditions réelles du marché (emploi salarié, création d'entreprise, projet personnel).

Enfin troisième et dernier point. Ricœur pose le projet comme expression du futur : « C'est tout un, dit-il, de se porter en avant de soi dans le futur et d'ouvrir du futur par projet ». C'est même cette orientation temporelle qui caractérise au plus près le projet, jusque dans sa position vis-à-vis d'un passé « qui n'est aboli, ajoute le philosophe, que parce que je ne peux plus le projeter, ni pour le retenir ni pour l'effacer. » Nous nous arrêterons plus particulièrement sur cet éclairage de la question. Car si la contiguïté du projet des consultants intervenus à Querqueville avec la notion développée par Ricœur dans sa définition de la volonté humaine est essentielle pour ce qui est des deux points précédents, dans ce troisième point, elle est particulièrement féconde, notamment du point de vue de la praxis. En effet, toute l'originalité de la démarche engagée à Querqueville aura été précisément d'affirmer que se réorienter professionnellement, dans le contexte traumatique d'un licenciement collectif, c'est reconnaître que le passé n'est plus pour se situer dans un avant où tout est encore possible.

Une qualité de la vie dans le monde industriel ?

Les résultats à Querqueville ont été probants[5]. On observe ainsi que, menée intelligemment, avec une réflexion solide et des moyens, une opération de reconversion industrielle peut restaurer la qualité de la vie

5. En janvier 1995, 225 personnes étaient licenciées. En octobre-novembre 1998, Alcatel pouvait annoncer la création ou le pourvoi de 370 emplois (comprenant des emplois supplémentaires créés à la faveur des actions conjointes de « développement local »), dont 280 effectivement occupés à cette époque compte tenu de l'instabilité effective de certains emplois et du temps de concrétisation des projets.

de centaines de gens victimes de licenciements. Reste que la limite d'une telle opération réside probablement dans le nombre de personnes concernées à la fois dans une même région, et que la question de la prévention des licenciements collectifs doit impérativement faire l'objet d'une réflexion distincte de la question de la « réparation » proprement dite des conséquences de ces licenciements. Il paraît difficile dans tous les cas de réfléchir aux différentes manières d'améliorer la qualité de la vie sans tenir compte de *toutes* les réalités. Les sociétés occidentales ne sont pas à l'abri de la pauvreté et d'une mise à l'écart de leurs populations les plus démunies socialement et économiquement. Penser la qualité de la vie, dans le monde industriel, c'est réintroduire la notion de durée, de vision de l'avenir – et sans doute de volonté au sens philosophique du terme – comme facteur essentiel de réussite. C'est mettre à la disposition des ouvriers et des techniciens, salariés les plus touchés par la transformation actuelle du monde de l'industrie, les moyens de penser leur mobilité et de se réorienter professionnellement sans difficulté. C'est inciter les entreprises à poursuivre leurs expériences en matière de gestion prévisionnelle des métiers et des emplois afin qu'elles restaurent enfin leur capacité à avoir des stratégies à moyen et long terme. Aucune solution miracle n'existe, mais sur un tel sujet, on ne peut se montrer angélique.

BIBLIOGRAPHIE

BURGI-GOLUB N., 1999, « D'exils en émotion, l'identité humaine », in Tariq RAGI (dir.), *Les territoires de l'identité*, Paris, L'harmattan.

LÉVI-STRAUSS C., 1962, *La pensée sauvage*, Paris, Plon, 389 p.

MALSAN S., 2001, *Les filles d'Alcatel, histoire d'une reconversion industrielle*, Toulouse, Octarès, 472 p.

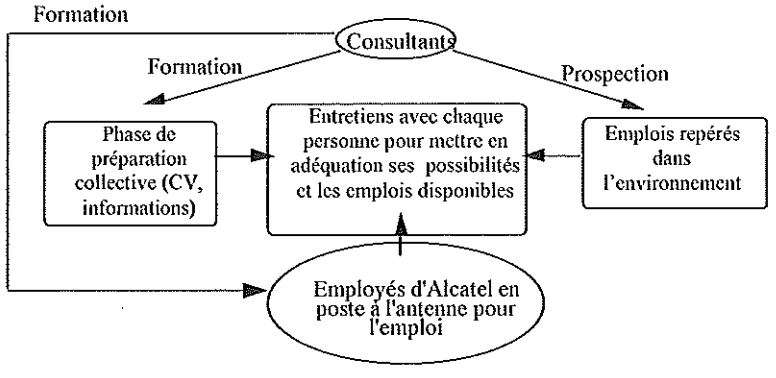
RICŒUR P., *Philosophie de la volonté. Tome 1: Le volontaire et l'involontaire*, Paris, Aubier, 1988 (1950), (Philosophie), 464 p.

Annexe : Les principales phases d'un parcours de reconversion dit par « personne/projet »

En dehors du fait que les moyens mis en œuvre, y compris financiers, ne sont pas de même envergure, la démarche pratiquée par les consultants intervenus pour Alcatel entre 1995 et 1998 se distingue sensiblement de l'approche des antennes pour l'emploi « classiques » comme l'ANPE et les cabinets qui pratiquent le « reclassement ».

– Le premier schéma correspond à la méthode habituelle, qui a été employée au sein de l'usine de Querqueville entre 1992 et 1995 et a conduit à l'échec (figure 1).
– Le second schéma montre la démarche originale utilisée par le réseau de consultants Stratégie et Avenir dès sa prise de responsabilité à Querqueville (figure 2).

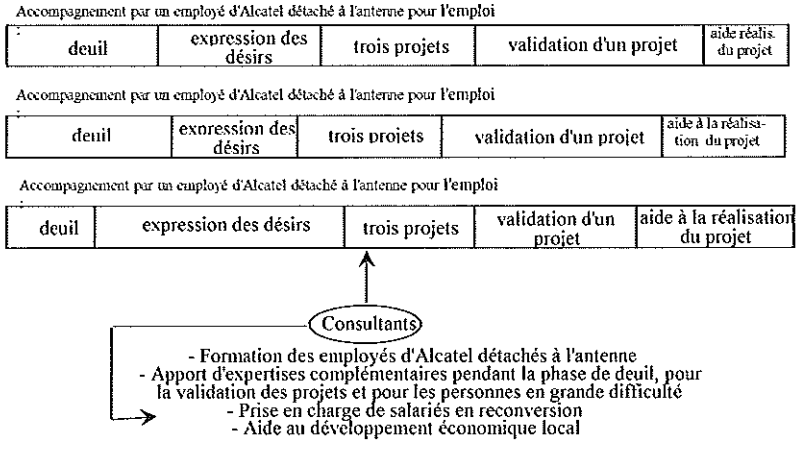
Fonctionnement habituel d'une antenne pour l'emploi : démarche séquentielle*



* Schéma inspiré des documents publiés par Stratégie et Avenir

Fonctionnement de l'antenne pour l'emploi selon la conception de Stratégie et Avenir : démarche par personne/projet*

Chaque personne présente un cas spécifique. Chaque phase du parcours de reconversion a une durée différente.



* Schéma inspiré des documents publiés par Stratégie et Avenir