

Au-delà de l'emploi, quelle sauvegarde du travail ? Expériences du reclassement dans le cadre d'un PSE « idéal »

Lucie Goussard(*)

Cet article étudie la manière dont les salariés vivent l'épreuve d'un plan de sauvegarde de l'emploi (PSE) présenté comme idéal. S'appuyant sur soixante-dix entretiens réalisés trois ans après la fermeture du site, il montre ce que les restructurations font au travail. En effet, même lorsque tous les salariés sont reclassés, qui plus est dans une entreprise stable située à proximité de leur ancien lieu de travail avec un niveau de rémunération et des acquis sociaux préservés – autrement dit, même lorsque leurs conditions d'emploi ne sont pas fondamentalement altérées –, le travail, lui, est malmené. Certes protégés du chômage, nombre de ces salariés perdent leur intégration à un collectif, leur attachement à une entreprise, leur maîtrise d'un métier et leurs perspectives de carrière. Or, quand le rapport au travail est ainsi dégradé, c'est leur identité sociale et le sens qu'ils donnent à leur existence qui se trouvent à leur tour bouleversés.

Souvent associées aux licenciements collectifs, les restructurations d'entreprises sont généralement étudiées sous l'angle de l'emploi. Les travaux convergent pour montrer qu'elles précarisent les trajectoires professionnelles et sociales des salariés (TROTZIER, 2006; BEAUJOLIN-BELLET *et al.*, 2009; ROUPNEL-FUENTES, 2011), les exposent au risque de déclassement (MARTIN *et al.*, 2000; POCHIC, 2001) et à la peur de voir leurs conditions de travail se détériorer (GREENHALGH, ROSENBLATT, 1984). Ils analysent également en quoi les licenciements collectifs bouleversent les identités professionnelles (GUYONVARCH, 2008) et constituent une déstabilisation subjective. En effet, perdre son emploi, c'est aussi perdre une partie de soi (LINHART *et al.*, 2002). Les restructurations ne sont toutefois pas toujours synonymes de licenciements collectifs. Par les différents dispositifs de reclassement déployés, nombre de salariés préservent leur emploi et bénéficient de toute une série de mesures destinées à les accompagner dans leur changement de poste (BEAUJOLIN-BELLET, SCHMIDT, 2012). Institué par la loi « Soisson » du 2 août 1989, le plan social, renommé plan de sauvegarde de l'emploi (PSE) par la loi dite de « modernisation sociale » du 17 janvier 2002, vise justement à limiter le nombre de licenciements par le biais d'actions de reclassement internes, ou externes, à l'entreprise⁽¹⁾. Il

tend ainsi à présenter le reclassement comme une alternative acceptable à la douloureuse épreuve de la perte d'emploi. Or, l'expérience de ces salariés, maintenus dans l'emploi et accompagnés dans leur reclassement, demeure encore relativement méconnue et pose question : la sauvegarde de l'emploi suffit-elle à pallier les effets néfastes des restructurations ? Quelles incidences ces dernières ont-elles sur les trajectoires professionnelles et sur le rapport travail/hors travail ? Comment sont-elles vécues ? En deviennent-elles anodines pour ces salariés, que pouvoirs publics et dirigeants d'entreprises se félicitent d'avoir reclassés ? Quelles variations du jugement et des effets de la restructuration peut-on noter selon les positions professionnelles et le genre ?

S'appuyant sur le cas d'une restructuration présentée comme idéale (voir encadré), cet article montre que le maintien des conditions d'emploi ne suffit pas à compenser l'atteinte portée au travail des salariés conduits à changer d'entreprise. En effet, après avoir présenté les raisons qui président à la perception idéalisée de ce PSE, nous verrons en quoi il constitue malgré tout une épreuve, subjective et professionnelle, pour la plupart des salariés.

(*) Centre de recherches sociologiques et politiques de Paris – Genre, travail, mobilités (Cresppa-GTM); Centre Pierre Naville (CPN), Université d'Évry ; goussard.lucie@gmail.com
(1) L'obligation de plan de sauvegarde de l'emploi concerne les entreprises de plus de cinquante salariés qui procèdent au licenciement pour motif économique d'au moins dix salariés sur une période de trente jours (article L. 321-1-1 du Code du travail).

Encadré Repères méthodologiques

Les analyses proposées dans cet article s'appuient sur une enquête menée en 2009, trois ans après la fermeture d'une entreprise du secteur spatial située en Île-de-France et appartenant à un grand groupe industriel français. Elle a été réalisée à la demande du directeur du personnel de l'établissement dans lequel la plupart des salariés ont été reclassés, qui est également l'ancien directeur du site restructuré. L'objectif était non seulement de dresser un bilan des actions menées dans le cadre du PSE, mais aussi « *de montrer aux salariés que la direction prend la mesure de ce qu'ils ont vécu, qu'elle s'intéresse à eux et se soucie de leur sort*⁽¹⁾ ». Au cours de cette étude qualitative, 51 entretiens semi-directifs ont été menés auprès de salariés concernés par cette restructuration, dont 9 ouvriers, 4 employés, 18 techniciens et 20 ingénieurs et cadres. À l'image de la population très masculine de cette entreprise – où 90 % des salariés sont des hommes –, l'échantillon ne compte que 7 femmes (4 employées, 2 techniciennes et une cadre). Pour saisir les modalités concrètes du reclassement, 19 entretiens ont également été réalisés auprès de personnes en charge de la gestion du PSE, dont le directeur de l'entreprise touchée par la restructuration, 3 membres du service mobilité du groupe, 3 conseillers en ressources humaines, 4 délégués du personnel et 6 managers ayant accueilli des salariés reclassés au sein de leurs équipes. Enfin, en complément de ces 70 entretiens, divers documents ont été analysés : livres III et IV⁽²⁾ du PSE, rapports de la commission de suivi du PSE, rapports mensuels du cabinet privé en charge de la mise en œuvre du reclassement, tracts syndicaux et accords mobilité.

(1) Homme, 53 ans, marié, deux enfants, DESS (diplôme d'études supérieures spécialisées) ressources humaines, directeur d'ESPACE.

(2) Le plan de sauvegarde de l'emploi doit faire l'objet de procédures d'information-consultation auprès du comité d'entreprise (CE). La première procédure est celle du livre IV. Elle est encadrée par les articles L. 2323-6 et L. 2323-15 du Code du travail et porte sur les raisons économiques du projet de restructuration. Une fois que le CE a formulé son avis, la procédure dite du livre III est mise en place. D'après les articles L. 1233-61 et L. 1235-10 du Code du travail, l'employeur doit présenter aux représentants du personnel le plan de sauvegarde de l'emploi et tous les renseignements utiles sur le projet de licenciement collectif. La procédure se clôt, à son tour, par le recueil de l'avis du CE.

reclassés dans des conditions jugées optimales par la direction de l'entreprise. La fermeture du site n'a suscité ni grève, ni manifestation, ni séquestration, ni sabotage des outils de production. Et une partie du personnel se déclare même satisfaite du PSE.

Un cas d'école pour la direction

ESPACE est une société d'environ cent salariés, spécialisée dans la conception et la production d'éléments de propulsion spatiale et d'équipements destinés aux satellites. Sa population est hautement qualifiée et très masculine. En 2005, elle compte 37 cadres dont une femme, 47 agents de maîtrise et techniciens dont 4 femmes, 13 employés dont 11 femmes et 8 ouvriers, essentiellement des hommes. La répartition sexuée des emplois correspond donc largement aux mécanismes de la ségrégation sexuelle verticale et horizontale connue dans l'ensemble du marché du travail (MARUANI, 2000 ; KERGOAT, 2012).

Cette entreprise se situe en région parisienne, à quelques centaines de mètres d'AERO, une société d'environ 4000 salariés qui conçoit, développe, produit et commercialise des moteurs d'avion. La proximité géographique et sectorielle des deux entreprises les conduit, dès leur création, à tisser des partenariats de codéveloppement. À partir des années 1970, les liens se resserrent au point qu'ESPACE fait l'acquisition des activités spatiales d'AERO. Dans un mouvement inverse, c'est AERO qui prend le contrôle du capital d'ESPACE en 1988, avant d'acheter la société en 1997. En 2005, au moment où AERO intègre un grand groupe industriel dans le cadre d'une fusion-acquisition, ESPACE est soumise à un plan de sauvegarde de l'emploi. Dix-huit mois plus tard, elle ferme définitivement ses portes et ses activités sont redéployées dans deux entreprises extérieures au groupe, l'une en Suisse, l'autre en Allemagne.

Pour la direction, les managers et les conseillers en ressources humaines, le PSE d'ESPACE est un « *cas d'école* », « *une restructuration soft* », un « *plan social au sens propre du terme*⁽²⁾ ». Le premier argument qui préside à cette perception est le maintien des conditions d'emploi des salariés. Soucieuse « *d'adopter une attitude exemplaire en matière de responsabilité sociale*⁽³⁾ », la direction a assuré un reclassement pour tous⁽⁴⁾, dans des entreprises du groupe, mais aussi, pour ceux qui en ont formulé la

Un PSE considéré comme idéal

Si, dans le débat social et médiatique, les restructurations d'entreprises sont souvent associées aux licenciements collectifs et aux mouvements sociaux parfois spectaculaires qu'ils suscitent, dans le cas étudié, la configuration est quelque peu différente : tous les salariés ont préservé leur emploi et ont été

(2) Les mots sont ceux d'un salarié (homme, 50 ans, marié, trois enfants, ingénieur de Supaéro, responsable d'un des trois segments d'activité à ESPACE et d'une trentaine de salariés) et représentent parfaitement une opinion largement répandue dans l'entreprise.

(3) Source : livre III du PSE.

(4) Le PSE comporte aussi diverses actions de formation, de retour à l'emploi et d'aide à la création d'entreprise pour les salariés qui font le choix d'un reclassement externe au groupe.

demande, au sein d'AERO⁽⁵⁾. Les salariés ont ainsi eu la possibilité d'être reclassés dans une grande entreprise, peu susceptible d'être exposée à une fermeture de site et offrant de vastes perspectives de carrières. Qui plus est, elle leur permet d'évoluer dans un secteur d'activité proche du spatial et se situe à quelques centaines de mètres de leur ancien lieu de travail. Ne conditionnant pas le maintien de l'emploi à une mobilité géographique, ce plan de reclassement se démarque de ceux déployés dans des bassins d'emplois industriels en voie de reconversion ou marqués par un taux de chômage particulièrement élevé. En effet, les salariés d'ESPACE n'ont pas été confrontés au déracinement résidentiel et familial que vivent les «célibataires géographiques» étudiés par Cécile VIGNAL (2006). Quand le site a fermé, 87 d'entre eux ont d'ailleurs préféré être reclassés à AERO et ce, moins pour l'intérêt du travail proposé et les perspectives de carrière qu'elle offre que pour des raisons pratiques et familiales, comme le temps de transport, l'emploi de leur conjoint ou la préservation de l'environnement scolaire et social de leurs enfants. Neuf salariés ont néanmoins quitté le groupe pour créer une entreprise ou pour trouver un autre emploi salarié et cinq ont rejoint des filiales du groupe. Parmi eux, deux cadres sont partis en province pour accéder à des postes qu'ils jugent intéressants car susceptibles de leur ouvrir de nouvelles perspectives de carrière et de promotion. Les trois autres, un ouvrier et deux femmes employées, qui voulaient surtout se rapprocher de leur domicile, sont restés en région parisienne. Les raisons de ces mobilités diffèrent donc selon la position professionnelle (RAVELLI, 2008) et le genre (VIGNAL, 2005).

Près de trois ans après la fermeture du site, tous les salariés sont en activité. Le bilan de ce PSE est donc extrêmement positif du point de vue de l'emploi. La direction se félicite également d'avoir maintenu les salaires et les avantages sociaux des salariés (retraite complémentaire, complémentaire santé, etc.) et de leur avoir alloué une indemnité financière visant à «pallier le coût subjectif de la restructuration⁽⁶⁾» (4 000 € bruts pour les reclassés en région parisienne, 6 000 € pour la province) à laquelle se sont ajoutées diverses aides (au logement, au déménagement, à l'accession à un véhicule automobile, au reclassement du conjoint, etc.) pour les salariés dont la mutation nécessitait un changement de domicile.

Outre le maintien des conditions d'emploi, la direction considère qu'il s'agit d'un PSE de qualité en raison des dispositifs déployés pour les

accompagner dans leurs changements de poste : une commission de suivi et une cellule de reclassement ont été mises en place afin de leur proposer, au cas par cas, des postes en fonction de leurs qualifications et de leurs aspirations professionnelles ; des mesures d'adaptation à leurs nouvelles fonctions ont également été prises, telles que des visites de site, des parrainages, des formations ou encore des périodes d'essai censées leur permettre de changer de poste si celui attribué ne leur convenait pas. Si l'ensemble de ces éléments sont avancés pour souligner l'exemplarité du PSE, reste qu'ils figurent dans de nombreux plans sociaux (BEAUJOLIN-BELLET, SCHMIDT, 2012). Cette restructuration s'en distingue davantage par la volonté de la direction de pratiquer un management d'inspiration paternaliste qui vise à protéger les salariés au travail comme dans le hors-travail (GUESLIN, 1992) afin de pacifier les rapports sociaux dans l'entreprise tout en s'adaptant aux contraintes de l'environnement économique (NOIRIEL, 1988). Le directeur d'ESPACE estime en effet nécessaire de se montrer à l'écoute des salariés, non seulement pour les accompagner dans cette restructuration, mais pour qu'ils puissent y consentir. Dans cette optique, il a commandité l'enquête ici restituée, trois ans après la fermeture du site, afin d'évaluer «la qualité des reclassés effectués» et s'est personnellement impliqué dans cet accompagnement qu'il voulait «humain» et «à la carte». Pour lui, il fallait aller plus loin que le cabinet de reclassement qui, en se focalisant sur les postes occupés, oubliait des dimensions essentielles comme l'expérience professionnelle, le lieu de résidence, la situation familiale, les souhaits d'évolution et éventuellement de reconversion. C'est donc dans sa dimension plurielle que l'exemplarité de ce plan social fut mise en avant par ses promoteurs, l'idée centralement défendue étant qu'il prenait en compte les propriétés sociales des salariés, leurs besoins et leurs contraintes spécifiques.

«Si on s'en était tenu à la cellule de reclassement, ça se serait mal passé. Ils ont mis des étiquettes sur les gens, par exemple, monsieur Untel est agent de méthode, il lui faut un poste d'agent de méthode. Les consultants raisonnaient uniquement à partir des compétences des gens. Le problème, c'est qu'ils ont oublié qu'on ne pouvait pas mettre un monteur de 55 ans qui travaillait de jour depuis des années sur un poste en 3 × 8. Ça aurait forcément bloqué. Donc avec l'équipe de direction, on a refait des entretiens en double de la cellule de reclassement. On s'est vraiment décarcassés pour satisfaire tout le monde et pour qu'il se sente bien dans son nouveau poste ! [...] C'était presque un reclassement à la carte [...].»

(Homme, 50 ans, marié, trois enfants, ingénieur de Supaéro, responsable d'un des trois segments d'activité à ESPACE et d'une trentaine de salariés.)

«On a cartographié leurs besoins en tenant compte de leur expérience, de leur âge, de leur situation familiale, de leur poste... On leur a offert la totale !»

(Homme, 53 ans, marié, deux enfants, DESS ressources humaines, directeur d'ESPACE.)

(5) Le directeur précise ainsi, lors d'une séance du comité central d'établissement : «L'obligation légale impose de mentionner un reclassement sur le groupe dans le document officiel mais, si la totalité du personnel souhaite être reclassée sur le site d'AERO, elle le sera.»

(6) Homme, 53 ans, marié, deux enfants, DESS (diplôme d'études supérieures spécialisées) ressources humaines, directeur d'ESPACE.

Par ailleurs, la question du hors-travail est avancée par la direction pour décrire à quel point ce PSE était subtil et progressiste. On sait en effet qu'en dépit des lois sur l'égalité professionnelle et la mixité, de nombreuses entreprises développent des politiques de GHR qui occultent les effets sociaux des différences de genre et sont marquées par le *gender blind* (CORNET *et al.*, 2008 ; CALDERÓN *et al.*, 2009).

Enfin, l'équipe de direction considère que le dernier domaine d'exemplarité du PSE est le climat social dans lequel il s'est déroulé. Si l'annonce de projets de restructurations est suivie dans certaines entreprises par des actions collectives (LAROSE *et al.*, 2001 ; LINHART *et al.*, 2002 ; GUYONVARCH, 2007 ; BÉROUD, 2010 ; BEAUJOLIN-BELLET, 2012) menées dans une perspective « défensive » (GROUX, PERNOT, 2008), ici, elle n'a pas suscité de mouvements sociaux ou d'affrontements syndicaux d'ampleur.

« On avait quasiment à 100% des vrais partenaires sociaux. Globalement, il n'y a pas eu de blocage ou de rupture. Et on peut les en remercier. Ils ont bien joué le jeu. »

(Homme, 54 ans, marié, deux enfants, DUT [diplôme universitaire de technologie] puis passage cadre, directeur des ressources humaines d'ESPACE.)

« Ça s'est passé sans violence, sans manifestation. C'était passif et sans agressivité. »

(Homme, 48 ans, marié, un enfant, ingénieur et docteur de Polytechnique, responsable d'un des trois segments d'activité d'ESPACE et d'une vingtaine de salariés.)

Toutefois, l'absence de grève ou de toute autre forme de lutte organisée n'atteste ni de l'absence de conflits (DENIS, 2005 ; BÉROUD *et al.*, 2008), ni de l'adhésion des représentants du personnel au plan de restructuration.

Des représentants du personnel désarmés ?

Contrairement au discours tenu par la direction, les représentants du personnel déclarent avoir mis en œuvre plusieurs actions pour contester la fermeture. Réunis en intersyndicale, ils ont d'abord adressé une pétition, signée par 70 % du personnel, à la direction générale d'AERO. Dans ce document, ils dénoncent le projet de restructuration et demandent à la direction de défendre l'activité spatiale, conformément aux engagements pris en 1997, au moment du rachat de l'entreprise. Les militants CFDT (Confédération française démocratique du travail) ont également adressé une lettre ouverte au ministère de tutelle et à la direction du groupe auquel AERO et ESPACE appartiennent depuis 2005 pour contester les raisons techniques, économiques et stratégiques de la fermeture du site et pour proposer des solutions susceptibles de pérenniser l'activité. Ils ont aussi exercé leur droit d'alerte en comité central d'entreprise, utilisé

huit heures d'information syndicale pour débattre avec les salariés de la situation et organisé cinq débrayages d'une heure.

Toutefois, lorsque les représentants du personnel dressent le bilan de leurs actions, c'est le sentiment d'échec qui domine. Celui-ci tient d'abord à la difficulté de mobiliser les salariés de cette entreprise où « *il n'y a jamais vraiment eu de conflits* ⁽⁷⁾ ». En effet, s'il arrive que certains cadres se rebellent (COURPASSON, THOENIG, 2008), rejoignent des syndicats intercatégoriels (GUILLAUME, POCHIC, 2009) et s'engagent dans des luttes collectives (DENIS, 2006), cela n'a pas été le cas de ceux d'ESPACE qui n'ont été qu'une poignée à débrayer au moment de l'annonce de la fermeture du site. De même, si ailleurs des techniciens ont été porteurs de mouvements contestataires d'ampleur – notamment dans les années 1960 (MARIE, 1966), où l'on parla même d'émergence d'une « nouvelle classe ouvrière » (BELLEVILLE, 1963 ; MALLET, 1967) –, ceux d'ESPACE ne se sont pas montrés très engagés dans les actions initiées par les représentants du personnel. Pour « *rester cohérents avec les salariés représentés* », ces derniers ont alors décidé « *de ne pas durcir le combat* ⁽⁸⁾ ».

Par ailleurs, la fermeture n'ayant pas été présentée comme un choix de la direction mais comme une décision qui s'imposait à elle, les représentants du personnel ont eu le sentiment d'avoir affaire à un « coupable » insaisissable. Elle s'expliquerait ainsi par la « *crise mondiale du secteur spatial* », elle-même liée à « *la baisse cyclique des marchés commerciaux et des restrictions budgétaires publiques* », à « *l'intensification de la concurrence américaine et russe* » et à la dépréciation du dollar face à l'euro (livre IV du PSE). À l'image des salariés de Levi's confrontés à la délocalisation de leur activité (VANOMMESLAGHE, 2001), les représentants du personnel invoquent des mécanismes supranationaux lointains et diffus comme la mondialisation des échanges et la construction européenne pour justifier leur non-mobilisation. La deuxième raison avancée pour justifier la fermeture est de nature financière. Sont en cause la baisse du chiffre d'affaires (passé de 26 millions d'euros en 2000 à 15,6 millions d'euros en 2004) et la réduction des perspectives de commandes suite au retrait d'un des plus importants clients de l'entreprise. Enfin, le PSE résulterait également des formes de régulation du marché spatial européen, qui limitent les marges de développement

(7) Homme, 49 ans, marié, deux enfants, bac électrotechnique puis BTS (brevet de technicien supérieur) en cours de carrière, technicien, responsable des essais, élu au CE (comité d'entreprise), CFDT.

(8) Homme, 59 ans, marié, quatre enfants, ingénieur de Supaéro, chef de produit, élu au CE, CFE-CGC (Confédération française de l'encadrement – Confédération générale des cadres).

d'ESPACE dans le domaine institutionnel et, par extension, dans le domaine commercial, en raison de la diminution des financements alloués par l'État français à l'Agence spatiale européenne ; la règle du « *juste retour géographique* » consiste en effet à attribuer aux États membres de l'agence une charge industrielle proportionnelle aux financements apportés, tous programmes confondus. Comme dans la plupart des restructurations, les causes invoquées pour justifier la fermeture du site sont donc essentiellement de nature exogène (BEAUJOLIN-BELLET, SCHMIDT, 2012) et ont provoqué un certain fatalisme chez les représentants du personnel à l'égard d'une décision qu'ils percevaient comme inéluctable. En effet, comment les représentants du personnel pouvaient-ils agir sur la défection des clients d'ESPACE, sur les investissements engagés par l'État français dans le secteur spatial, sur les modes de régulation du marché européen, sur des mécanismes économiques impersonnels ou auprès de gouvernants inaccessibles ? De fait, comme le montre l'extrait d'entretien qui suit, leurs marges de manœuvre étaient des plus réduites.

« On s'est battu contre la fermeture, mais on n'y croyait pas vraiment. Nos actions ont plutôt été des échecs que des succès. C'était foutu d'avance. L'idée de maintenir l'activité, je n'y ai jamais vraiment cru. C'était décidé bien au-delà de la direction générale. Alors comment pousser l'État à investir davantage dans le spatial ? Comment on aurait pu récupérer un client qui décide de produire ses propres mécanismes ? [silence] En tant que représentant du personnel, on a senti qu'on ne pouvait pas faire grand-chose contre la fermeture. À part les petites protestations superficielles, dans le fond, on savait que la fermeture était inéluctable. »

(Homme, 42 ans, marié, deux enfants, DUT génie mécanique et productique puis passage cadre, responsable d'une ligne de production et d'une dizaine de salariés, délégué du personnel, CFDT.)

Dans ce contexte, les représentants du personnel ont rapidement décidé de concentrer leurs forces sur la négociation des termes du reclassement. Cette « stratégie d'accompagnement » (BÉTHOUX, JOBERT, 2012) n'est toutefois pas seulement adoptée par défaut. Elle est aussi un choix, du moins pour les militants CFDT et CFE-CGC qui sont fortement majoritaires dans cette entreprise. Pour eux, porter assistance aux salariés constitue l'une des principales raisons de leur engagement – posture réformiste qui s'inscrit dans la droite ligne de leurs confédérations respectives (BARTHÉLÉMY *et al.*, 2012 ; BÉTHOUX *et al.*, 2013 ; GUILLAUME, 2014).

« On a plutôt cherché à négocier les modalités du reclassement. On a réussi à obtenir un reclassement à AERO en priorité et des indemnités financières liées au préjudice moral. La seule chose qu'on pouvait faire pour le personnel, c'était ça, c'était les aider à ce que cela se passe le mieux possible, mais je n'imaginais

pas une seconde que l'on puisse peser sur la décision de la fermeture. »

(Homme, 57 ans, marié, deux enfants, ingénieur de l'ENSTA [École nationale supérieure de techniques avancées] ParisTech, expert technique, délégué du personnel, CFDT.)

« L'annonce du plan, c'était pour moi une mesure inévitable, un état de fait. Donc notre position, ça a plutôt été d'accompagner cela au mieux pour qu'il n'y ait pas de rupture. Le rôle des instances syndicales, c'était d'accompagner le changement. Ne pas avoir une position bloquante ou négative car cela n'aurait servi à rien. Il fallait proposer des compromis qui nous amènent à un équilibre, une sérénité et chercher les compromis entre les intérêts de la direction et ceux des salariés. »

(Homme, 50 ans, marié, deux enfants, ingénieur des Mines Paris, responsable technique, élu au CE, CFE-CGC.)

En plus des indemnités financières et des diverses formes de compensation obtenues lors des négociations, les représentants du personnel ont veillé au respect des engagements pris par la direction et à la pertinence des postes proposés aux salariés. À l'image d'une partie de ces derniers, ils s'estiment, au terme des négociations, globalement satisfaits des mesures d'accompagnement du PSE.

Une mobilité banale pour des cadres « pas banals »

Alors que les restructurations constituent généralement une épreuve, voire un traumatisme pour les salariés (DUBOULOY, FABRE, 2002 ; LINHART *et al.*, 2002 ; GUYONVARCH, 2008 ; BEAUJOLIN-BELLET, SCHMIDT, 2012), une partie du personnel d'ESPACE n'associe pas la fermeture du site à une expérience douloureuse. La manière dont ils vivent leur reclassement n'est pas sans lien avec le rôle qu'ils ont eux-mêmes joué dans la fermeture et le fait qu'ils devaient la rendre acceptable et légitime auprès des salariés (CLAIR, DUFRESNE, 2004). Comme le dit l'un d'entre eux : « *J'étais davantage du côté de ceux qui ont organisé le plan social que de ceux qui l'ont subi*⁽⁹⁾. »

Par ailleurs, des salariés relatent des expériences de reclassements « réussis » : ils ont trouvé chez AERO un poste qui correspondait à leur domaine de compétences, se sont facilement intégrés à leur collectif de travail et rapidement adaptés à leurs nouvelles fonctions, certains considérant même ce reclassement comme une opportunité pour leur carrière.

« Le reclassement s'est très bien passé pour moi. Je ne suis pas arrivé en terre inconnue. Je connaissais bien certains membres de l'équipe car j'avais eu l'occasion de bosser avec eux par le passé. [...] Et puis, le poste

(9) Homme, 54 ans, marié, deux enfants, ingénieur de l'École centrale Paris, responsable d'un service d'étude.

me correspondait bien parce que j'avais déjà une expérience de projet européen. Donc ça s'est plutôt bien passé pour moi. Ça a même été un bon tremplin pour la suite. Ça m'a permis de vite comprendre le fonctionnement d'AERO et ça m'a donné un certain recul, un bon bagage dans l'aéronautique, une vision assez large de ce qui se fait ici.»

(Homme, 38 ans, marié, trois enfants, ingénieur de l'École centrale Paris, responsable d'un des trois segments d'activité d'ESPACE et d'une trentaine de salariés.)

Ces expériences positives concernent une catégorie spécifique de cadres : il s'agit essentiellement d'hommes, diplômés d'écoles d'ingénieurs prestigieuses, qui occupent les fonctions les plus haut placées dans l'organigramme de l'entreprise. Si leurs carrières ont généralement lieu au sein du groupe – et non en externe –, elles sont marquées par une forte mobilité fonctionnelle. Ils s'inscrivent dans un modèle de carrière comparable à celui des grands corps de l'État, et changent de poste, de service et de métier tous les trois ans ou presque. Familiers d'un «nomadisme sédentaire», ils ont déjà travaillé dans de nombreux services et filiales du groupe avant de rejoindre ESPACE. Pour eux, la mobilité est donc une expérience banale qui est non seulement encouragée à des fins de formation de ces ingénieurs généralistes (FLAMANT, 2002), mais est consubstantielle de leur évolution professionnelle (GUILLAUME, POCHIC, 2007). Loin de les déstabiliser, ce reclassement a ainsi constitué une étape ordinaire pour ces cadres mobiles, qui valorisent la figure des salariés «nomades» (ARTHUR, ROUSSEAU, 1996; HALL, 1996; ARTHUR *et al.*, 1999) – et la valorisaient d'ailleurs bien avant que cette rhétorique managériale ne se développe dans les années 1990 (BOLTANSKI, CHIAPELLO, 1999), et qu'elle ne soit mise en avant par les managers et les responsables des ressources humaines en affirmant qu'elle offre aux salariés la possibilité de s'accomplir professionnellement et de se réaliser personnellement.

«La mobilité [...], c'est l'un des meilleurs moyens de progresser, pour nous et pour notre carrière! Le message qu'on transmet c'est : soyez le plus compétent possible, sentez-vous à la bonne place dans l'entreprise! Capacité d'adaptation face à une entreprise qui bouge, faculté d'accompagnement sont les clés de votre épanouissement professionnel!»

(Homme, 53 ans, marié, sans enfant, École des hautes études commerciales, directeur management d'AERO.)

Si ces cadres ne sont pas déstabilisés par leur reclassement chez AERO, c'est donc avant tout parce qu'ils ont intégré le fait que leur progression de carrière passera par la mobilité. Ils l'associent d'ailleurs à des éléments positifs, comme la prise de responsabilité, l'apprentissage de nouvelles compétences, l'enrichissement personnel et l'élargissement des réseaux, et reprennent ainsi à leur

compte⁽¹⁰⁾ les justifications qui président au modèle des carrières nomades⁽¹¹⁾.

«J'ai changé de site et de métier plusieurs fois et j'y ai toujours trouvé un centre d'intérêt : ça permet d'élargir ses centres d'intérêt et c'est important aussi pour les relations humaines. Mais il y a des gens qui ont toujours été dans leur domaine et ce serait effrayant pour eux de les en sortir. C'est dommage parce que ça peut être l'occasion de se demander ce que l'on souhaiterait faire. Cela permet de ne pas avoir l'impression d'avoir stagné professionnellement. Cela permet d'évoluer et de s'apercevoir qu'on peut rendre le monde plus riche en évitant de se scléroser dans un secteur à vie.»

(Homme, 62 ans, marié, quatre enfants, ingénieur polytechnicien, directeur adjoint d'ESPACE.)

S'ils adhèrent à cette rhétorique, c'est aussi qu'ils pratiquent un nomadisme particulier car interne à l'entreprise ou au groupe, ce qui les protège des aléas du marché de l'emploi et de l'incertitude d'un nouvel employeur.

Que ce soit des hommes qui adhèrent à ce modèle n'est pas surprenant dans la mesure où leurs carrières sont davantage marquées par des mobilités géographiques et fonctionnelles que celles des femmes (POCHIC, 2005)⁽¹²⁾, dont le nomadisme est moins spatial que temporel (KERGOAT, 1998). En outre, ils disposent des ressources nécessaires pour que ce modèle leur soit favorable. Diplômés de grandes écoles comme Polytechnique, Supaéro ou Centrale Paris, ils bénéficient du prestige de ces établissements et possèdent des réseaux de relations que l'on sait suffisamment solides pour accéder à des postes à responsabilité (MONCHATRE, 2005), et particulièrement utiles en cas de restructurations (POCHIC, GUILLAUME, 2009).

«Mon reclassement est un peu en dehors des sentiers battus parce que je prenais tous les matins le café avec le directeur du centre et le DRH [directeur des ressources humaines] et j'avais des contacts réguliers avec des gens du groupe et d'AERO car je participais au Codir [comité de direction]. Donc je n'ai pas rencontré les consultants de la cellule de reclassement. C'était plus un reclassement par réseau, en dehors des circuits traditionnels. Donc j'ai actionné mes contacts, pris des rendez-vous et j'ai eu plusieurs propositions de postes intéressantes.»

(Homme, 49 ans, célibataire, sans enfant, ingénieur de Supaéro, responsable technique.)

(10) Pour autant, peu de cadres considèrent la pratique du «nomadisme» comme un choix : ils le «valorisent, mais ne le pratiquent guère de manière volontaire» (BOUFFARTIGUE, POCHIC, 2002, p. 4).

(11) L'idéologie du nomadisme repose principalement sur deux piliers : le maintien de l'«employabilité» sur le marché du travail (DANY, LIVIAN, 1995) et la possibilité de «se développer personnellement» (BOLTANSKI, CHIAPELLO, 1999, pp. 139-140).

(12) Certaines femmes adhèrent toutefois à ce modèle masculin de carrière, notamment lorsqu'elles sont jeunes, célibataires et sans enfant, à l'image des consultantes étudiées par Isabel BONI-LE GOFF (2012).

Très marquée au masculin, cette gestion des carrières par cooptation (FORTINO, 1999) n'est toutefois pas la seule ressource dont disposent ces cadres. Leurs changements de poste s'organisent sur un marché du travail qui leur est spécifique et ne passent pas par les circuits classiques de la recherche d'emploi, en particulier lorsqu'ils sont identifiés à « haut potentiel ». En effet, à l'image de chasseurs de tête (GAUTIER *et al.*, 2005), des conseillers en ressources humaines, dédiés à ces cadres d'élite, prennent en charge leur carrière : ils leur accordent des entretiens réguliers, les inscrivent dans des dispositifs de parrainage, leur suggèrent des formations et leur trouvent des postes (FALCOZ, 2001). Ainsi n'ont-ils pas eu besoin de recourir à la cellule de reclassement pour obtenir un poste lors de la fermeture du site. Contrairement aux autres salariés, leur carrière bénéficie d'un traitement particulièrement attentif, signe de leurs propriétés distinctives et de la confiance que leur accorde leur employeur. Comme le souligne Françoise DANY (2001), ce dispositif opère ainsi une véritable discrimination entre les « cadres repérés », dirigeants ou considérés « à potentiel », et les « cadres anonymes », c'est-à-dire entre ceux qui sont soutenus par les directions d'entreprises et les autres. Pour ces derniers, ce PSE présenté comme exemplaire constitue malgré tout une épreuve, professionnellement et subjectivement.

Perdre son travail en gardant son emploi : l'épreuve du reclassement

Lorsqu'ils comparent leur situation à celles d'autres travailleurs dont les entreprises ont été restructurées, les salariés d'ESPACE s'estiment privilégiés de ne pas avoir été licenciés et exposés à la douloureuse épreuve du chômage. Qui plus est, ils se disent globalement satisfaits d'avoir été reclassés dans une entreprise pérenne, à quelques centaines de mètres de leur ancien lieu de travail et d'avoir préservé leurs acquis sociaux et leur niveau de rémunération. Mais, si leur rapport à l'emploi n'a pas fondamentalement été altéré par cette restructuration, il en va autrement, en revanche, de leur rapport au travail : pour la plupart d'entre eux, ce reclassement a été synonyme de déracinement, de déstabilisation des repères professionnels et de rupture dans leur évolution de carrière.

Le déracinement

À entendre ces salariés et toutes les personnes qui connaissent l'histoire de l'entreprise, l'un des éléments les plus frappants est l'attachement très fort au collectif de travail. Nombreux sont ceux qui évoquent l'image d'un « village gaulois » ou la métaphore de la famille pour qualifier les liens qui les unissaient. Cet attachement tient d'abord à l'ancienneté particulièrement importante du personnel

qui s'élève en moyenne à vingt et un ans au moment de la mise en œuvre du PSE, toutes catégories confondues⁽¹³⁾. Contrairement aux cadres supérieurs décrits plus haut, la plupart des salariés ne sont donc pas familiers des « carrières nomades ». Ils ont mené une grande partie de leur vie professionnelle dans l'entreprise et certains y sont même « nés », pour reprendre l'expression couramment utilisée pour désigner les plus anciens ; d'autres y ont rencontré leur conjoint, des générations s'y sont succédé, des liens de filiation ont été tissés.

« Je me suis mariée avec quelqu'un d'ESPACE et on était plusieurs comme ça. En sachant que mon père travaillait aussi ici ! Et quand je vois les anciens, je ne suis pas Sabine, je suis la fille Dupont [rire] ! Pour les anciens c'est comme ça ! C'est d'autant plus marquant quand ça renvoie à la famille. C'est clair ! Moi, ça m'a fait manger depuis que je suis née. Donc quelque part, ça induit des choses forcément. »

(Femme, 47 ans, en concubinage, deux enfants, BEP [brevet d'études professionnelles] comptabilité, employée, secrétaire.)

Les femmes employées sont les plus affectées par le délitement de ce collectif à l'atmosphère familiale. Valorisées par les autres salariés pour leurs qualités supposées naturelles, comme la bienveillance, l'empathie, l'écoute ou le fait de « prendre soin » des autres salariés (PINTO, 1990 ; MARUANI, 2000 ; FORTINO, 2002), elles se sentaient utiles et reconnues dans ce milieu d'hommes, très qualifiés.

« Je connaissais tout le monde. Je faisais partie des meubles ! Ils venaient me raconter leurs soucis, me parler de leurs enfants... Je les connaissais vraiment... enfin, personnellement. J'ai assisté à des mariages, je connaissais leur femme et leurs enfants... C'était une vraie famille. Et moi, mon rôle, c'était de m'occuper de tout ce petit monde. De les aider le plus possible en gérant tout le côté administratif. »

(Femme, 57 ans, mariée, deux enfants, BEPC [brevet d'études du premier cycle du second degré], employée, secrétaire de direction.)

« J'avais un joli poste parce que j'avais beaucoup d'échanges avec les autres. On se connaissait tous et moi je me démenais pour les aider au mieux ! C'était vraiment le côté noble du métier qui était mis en avant. On n'avait pas à faire du chiffre et du volume comme ici. »

(Femme, 53 ans, divorcée, un enfant, BEP secrétariat, employée, gestionnaire de paie.)

En passant d'une petite structure, où tout le monde se connaissait, à une grande entreprise moderne, où les relations sont plus anonymes (LINHART, 2009a), ces employées peinent à trouver leur place dans leur nouveau collectif. Coupées du monde des hommes et de la technique, elles se retrouvent non seulement

(13) L'ancienneté moyenne des cadres est de dix-huit ans, celle des techniciens de vingt ans, celle des employés de vingt-trois ans et celle des ouvriers de vingt ans.

dans un univers de femmes où elles ne peuvent plus autant jouer ce rôle «maternant», mais aussi dans un système managérial qui, au nom de l'efficacité et de la performance, les cantonne à la réalisation de tâches administratives. Bien que satisfaites du poste dans lequel elles ont été reclassées en ce qu'il correspond à leurs qualifications, elles regrettent amèrement d'avoir été contraintes d'abandonner leur ancien environnement de travail.

«Le plus dur c'est de quitter les collègues. On se connaissait tous... C'est vraiment ça le plus difficile. [...] À ESPACE, enfin à AERO... J'ai encore du mal à dire AERO... Ici, c'est différent. Les gens sont très sympas, j'ai été bien accueillie... J'ai même un poste un peu plus important qu'à ESPACE mais... J'ai perdu les miens. Une partie de moi est restée là-bas, avec eux. C'était une petite famille là-bas.»

(Femme, 52 ans, mariée, deux enfants, BEPC, employée au service paie.)

Attachés à d'autres dimensions du collectif de travail, ouvriers et techniciens regrettent, quant à eux, la culture «paternaliste» de l'entreprise qui leur conférait le sentiment d'être privilégiés, parfois même choyés, par la direction. Plusieurs éléments ont nourri cette perception – peut-être enchantée : conformément à la tradition paternaliste (NOIRIEL, 1988 ; GUESLIN, 1992), ils bénéficiaient d'œuvres sociales, de gratifications et de perspectives de promotion, et de la présence d'un directeur avec qui ils entretenaient des relations interpersonnelles. Nombre d'entre eux regrettent en effet la politique de rémunération particulièrement avantageuse d'ESPACE, qui se caractérisait par des écarts de salaires particulièrement faibles entre les différentes catégories professionnelles⁽¹⁴⁾. Ils appréciaient également les repas organisés pour les départs en retraite, les naissances, les mariages, le rituel de la remise des médailles du travail, les sorties et autres événements (karting, spectacle de Noël, etc.) organisés par l'entreprise, auxquels tous participaient, y compris les membres de la direction. Comme le montre l'extrait d'entretien ci-dessous, ils évoluaient dans un univers, où le directeur et les membres de la hiérarchie étaient accessibles et disponibles.

«ESPACE était socialement très avancé. Par exemple, il y avait très peu de différence entre les cadres et les non-cadres. Tout le monde se parlait, tout le monde travaillait ensemble. On était en contact avec des ingénieurs de haut vol ! Les réunions d'information étaient ouvertes à tout le monde. Dès qu'on avait un souci, on appelait le directeur ou on montait dans son bureau. Il était très ouvert, très disponible pour ses équipes.»

(Homme, 55 ans, divorcé, un enfant, BEPC, monteur.)

(14) Ce ressenti est d'ailleurs fondé sur des faits objectifs puisqu'en 2006, le salaire mensuel moyen des ouvriers n'est que de 800 euros inférieur à celui des cadres, à ancienneté relativement égale (respectivement vingt et dix-huit ans).

De ce point de vue, leur nouvel environnement de travail s'avère fort différent. Passés d'une structure de 100 à 4000 personnes, les salariés se déclarent «paumés», «noyés dans la masse» et déstabilisés par le caractère anonyme des relations qu'ils entretiennent avec les autres salariés. Confrontés à un nouveau type de management, ils déplorent aussi le fait de ne pas connaître l'équipe de direction et regrettent, plus généralement, la frontière qui les sépare de leurs managers : ils ne déjeunent pas ensemble, ont peu d'échanges avec eux et sentent que ces derniers sont volontairement maintenus à distance (LINHART, 2009a).

Si cette restructuration est tant éprouvante, c'est aussi parce qu'elle met fin à une histoire collective et à des expériences partagées que certains nomment «l'aventure du spatial». Les moments forts de cette «aventure» ont assurément été les essais en vol, les déplacements à l'étranger et la collaboration à des projets de renommée mondiale comme le lancement d'Ariane 5 ou la mise en orbite des satellites équipés de la nouvelle génération de panneaux solaires. Ces événements ont cimenté l'esprit de corps qui régnait à ESPACE et ont fait la fierté de tous les salariés, y compris de ceux qui n'y ont pas directement participé. Au fil des années, il s'est ainsi développé une mentalité de «bastion», fondée sur l'appartenance à ce milieu de haute technologie et de découvertes scientifiques qui leur conférait un certain prestige social et professionnel (SARFATI, 2012)⁽¹⁵⁾ que l'aéronautique ne pourra pas égaler⁽¹⁶⁾.

«Nous, c'était le lanceur Ariane, c'était... C'était noble comme travail. De la haute technologie, extrêmement pointue. Alors que maintenant... [silence] Passer du spatial à l'aéronautique, c'est comme passer de l'aéronautique à l'automobile. Ça n'a plus rien à voir !»

(Homme, 52 ans, marié, sans enfant, certificat d'études, technicien.)

Depuis la fermeture, la plupart s'évertuent d'ailleurs à maintenir le collectif. Alors qu'ils n'appartiennent pas nécessairement aux mêmes services depuis leur reclassement, certains déjeunent quotidiennement ensemble, d'autres se côtoient en dehors

(15) François SARFATI (2012) décrit un mécanisme semblable chez les téléopérateurs de courtage en ligne qui trouvent, dans leur quotidien, des éléments leur permettant de s'identifier à des conseillers boursiers, «à la lisière des parquets» et des «traders mythifiés».

(16) Lié à leur attachement à l'entreprise et à leur histoire commune, le piédestal sur lequel les anciens salariés d'ESPACE mettent les activités spatiales est d'une hauteur toute relative. Alors qu'ils dénigrent les activités aéronautiques, les autres salariés d'AERO, eux, les valorisent. Comme les salariés d'une entreprise aéronautique toulousaine étudiée par Claude DIDRY et Luc TESSIER (1996), ces derniers sont en effet très fiers de participer à la production d'avions qui se distingue, par ses exigences de sécurité et ses contraintes techniques particulièrement élevées, de la fabrication de marchandises plus courantes et ordinaires comme les automobiles ou les appareils électroménagers.

de l'entreprise, tandis que d'autres encore s'investissent dans l'« Amicale des anciens d'ESPACE⁽¹⁷⁾ », association notamment à l'origine de la publication d'un ouvrage sur l'histoire de l'entreprise.

Enfin, pour les ouvriers, l'histoire collective d'ESPACE est marquée par les périodes durant lesquelles l'avenir du centre était menacé et où il leur a fallu résister pour maintenir l'activité. En effet, la fermeture, évoquée depuis plus de vingt ans, a à chaque fois été repoussée par les efforts déployés par les salariés et la direction. En 2005, lorsqu'elle est une nouvelle fois annoncée, les salariés refusent de l'accepter, convaincus qu'il s'agit d'une rumeur et que la direction parviendra à l'éviter.

« On n'y croyait pas vraiment parce que ça faisait vingt ans qu'on entendait parler de la fermeture. Et on n'a jamais baissé les bras. On était un village gaulois qui résistait à un avenir tracé d'avance. »

(Homme, 51 ans, marié, deux enfants, BEPC, monteur.)

« Pour moi, c'était impossible que ça ferme. On n'a pas réalisé que ça allait vraiment arriver. Le centre a toujours eu des soucis, il y en a eu des années [de] vaches maigres, mais on se battait tous ensemble. On était quand même leader dans les panneaux solaires donc c'est eux qui ont baissé les bras, pas nous. »

(Homme, 47 ans, marié, sans enfant, CAP [certificat d'aptitude professionnelle] tourneur, monteur.)

Quelques semaines plus tard, le début des négociations du PSE sonne le glas; l'« esprit maison » (OSTY *et al.*, 2007) se vide de sens. Les ouvriers contestent l'inéluctabilité de la fermeture et ont le sentiment d'avoir été abandonnés par une direction qui ne s'est pas investie pour pérenniser l'activité.

« Dans un sens, on se dit que c'est de la faute de la direction qui ne nous a pas aidés, qui n'a pas bien négocié les choses quand il y a eu les contrats... Nous, en tant que salariés, on se dit qu'on a fait les efforts qu'il fallait, on s'est investis, quand il a fallu rester plus tard, on est resté... Au final, on s'est fait avoir comme des bleus ! »

(Homme, 55 ans, divorcé, un enfant, BEPC, monteur.)

Pour ces salariés, qui appréciaient la posture paternaliste de la direction et pensaient compter pour elle, la fermeture du site a été une véritable désillusion. Ils se sont sentis trahis, abandonnés et réduits à de simples « marchandises » :

« On était très impliqués. On croyait qu'on était quelqu'un et, au final, on a été traités comme des pions qu'il fallait recaser. »

(Homme, 45 ans, marié, deux enfants, CAP tourneur, monteur.)

« On se rend compte qu'on ne valait pas grand-chose en fait. On a été marchandés. On nous a vendus comme de la viande à AERO. »

(Homme, 55 ans, divorcé, un enfant, BEPC, monteur.)

Quoique situées à proximité l'une de l'autre et appartenant à des secteurs d'activité *a priori* proches, ESPACE et AERO renvoient à deux mondes très différents. Pour nombre de salariés, le reclassement est bien plus qu'un simple déménagement, il constitue une forme de déracinement. Les moins qualifiés sont assurément les plus marqués par le délitement des repères collectifs. Toutefois, les manières de le vivre diffèrent sensiblement selon les identités de genre et les positions professionnelles des uns et des autres. Les employées évoquent avant tout la rupture avec un système managérial qui valorisait la mise en œuvre des attributs sociaux de la féminité et qui donnait tout son sens à leur métier. Quant aux techniciens et aux ouvriers, c'est l'univers technique du spatial et le management paternaliste, au fondement de leur fierté professionnelle, qui leur font le plus défaut. *In fine*, pour les uns comme pour les autres, le reclassement est associé à un déracinement qui met fortement à mal l'image qu'ils se faisaient d'eux-mêmes à travers leur travail.

De la déstabilisation des repères professionnels au déclassement

Bien que les acteurs du PSE aient veillé à reclasser les salariés dans des postes adaptés à leurs qualifications, la plupart d'entre eux se sont sentis déstabilisés par leur changement d'activité qui est d'abord synonyme de perte de sens pour tous ceux qui entretenaient un rapport particulier au produit sur lequel ils travaillaient. C'est le cas de quelques ingénieurs qui vouaient une véritable fascination à la production spatiale. Comme le souligne l'un d'entre eux, ce métier, ils l'avaient « dans la peau ».

« C'est difficile dans la mesure où il y a beaucoup d'émotionnel là-dedans, parce qu'ESPACE, c'était vraiment un métier que j'avais dans la peau. Ici j'aime beaucoup le métier mais je n'ai pas la même passion ; maintenant il ne faudrait pas que je le dise trop fort parce que [rire] je vais me faire engueuler mais bon, voilà quoi. À ESPACE, je faisais un boulot qui était en plus ma passion parce que dans le cadre personnel, j'ai une énorme collection sur le spatial, c'est quelque chose que je suis, pour moi personnellement, tout ce qui s'est passé sur la lune, les missions Apollo, l'histoire de ces gens, la partie technique également... Je suis né vingt ans trop tard, j'aurais dû être là-bas ! Et à mon grand regret j'ai quitté le spatial. J'ai redécouvert un métier que je connaissais bien, mais je ne suis plus passionné comme avant. »

(Homme, 35 ans, marié, deux enfants, docteur en physique, responsable technique.)

Le reclassement diminue donc non seulement leur intérêt pour leur activité mais porte atteinte au sens du métier et constitue une pénibilité professionnelle en tant que telle (FORTINO, LINHART, 2011). Un des

(17) Créée en 1980 par des retraités, cette association s'attache à faire vivre la mémoire de leur aventure professionnelle et à maintenir les liens amicaux de tous ceux qui ont travaillé dans l'entreprise.

ingénieurs⁽¹⁸⁾ passionnés par le spatial a d'ailleurs rencontré des problèmes de santé suite à son reclassement. Il a perdu une dizaine de kilos, a souffert d'insomnies, de fatigue et a fait plusieurs malaises au bureau. «*Pour reprendre pied*», au moment où il avait «*pris un sacré coup physiquement*», son médecin l'a arrêté quelques semaines et lui a recommandé de reprendre son travail à temps partiel (aux quatre cinquièmes) durant six mois.

Cette perte de sens concerne une large partie du personnel et s'avère particulièrement déstabilisante chez les ouvriers et les techniciens car elle s'accompagne d'une mise en question de leur professionnalité et des règles qui prévalaient dans leur métier. D'après eux, les modes de fabrication des produits aéronautiques ne sont en rien comparables à ceux du spatial. Les tâches y sont plus parcellaires, ce qui réduit leur périmètre d'intervention, appauvrit leur travail et les empêche d'avoir une vision d'ensemble du processus de production.

« Ici le travail est morcelé. Une tâche vous incombe mais vous ne savez pas trop ce qui se passe avant, ce qui se passe après. Ce n'est pas du tout la même méthode. Moi ici, je suis dans un secteur essais composants ; ce ne sont pas des essais de moteurs en global, mais on essaye des parties de pièce. C'est vraiment de la pièce élémentaire. La demande d'essai vous arrive, la pièce vous arrive et vous faites votre essai et tout ce qui est mesure, exploitation, expertise de la pièce après, on ne sait pas ce qui se passe... On vit beaucoup moins pour l'entreprise de cette façon, on se sent beaucoup moins impliqué. »

(Femme, 45 ans, célibataire, deux enfants, BTS micro-mécanique, technicienne essais.)

D'autre part, les cadences y sont plus élevées et les produits, fabriqués en grande série, sont moins variés.

« C'était jamais pareil. On avait toujours des choses différentes à faire, on en apprenait tous les jours. On n'avait jamais une journée identique parce qu'on avait toujours des problèmes nouveaux à résoudre... »

(Homme, 54 ans, marié, deux enfants, CAP ajusteur, ajusteur monteur.)

Alors que leur ancien travail nécessitait toute leur habileté, leur expérience et leur connaissance du matériau pour produire des pièces sur mesure ou presque, leurs nouvelles tâches à AERO sont beaucoup plus standardisées, prépensées et élémentaires. Reclassés, ces salariés sont donc amenés à changer d'environnement organisationnel. Or, on sait que ce type de changement est potentiellement anxiogène pour les ouvriers, dans la mesure où il reconfigure leur identité et implique qu'ils mobilisent des compétences nouvelles pour faire leur travail (BRODA, 1990). Beaucoup constatent d'ailleurs

qu'ils ne peuvent pas facilement mettre en œuvre leurs savoir-faire, acquis avec le temps et le contact prolongé avec la matière, dans une organisation du travail qui leur confère non seulement moins d'autonomie, mais un travail « trop petit » et trop étriqué (CLOT, 2010).

« Personne n'avait de conseil à me donner, je menais ma barque sans problème. On me faisait confiance les yeux fermés. Ici, je n'y connais rien. C'est plus de la série. Et c'est moins valorisant parce qu'en cas de problème, on peut rien faire seul, on est obligé d'appeler quelqu'un même si on sait le faire. »

(Homme, 48 ans, marié, deux enfants, DUT mesures physiques, technicien essais.)

« On est passé d'un travail d'orfèvre à un travail qui se fait quasiment à la chaîne. Ça n'a rien à voir. AERO, c'est une usine. Je m'ennuie un peu, je le fais parce que je n'ai pas le choix, mais ça ne va pas très loin... Mon poste est beaucoup moins riche qu'à ESPACE, je fais moins de choses. Là, mon cerveau est en train de régresser, je ne le fais plus vraiment marcher. »

(Homme, 54 ans, marié, deux enfants, CAP ajusteur, ajusteur monteur.)

Ayant le « sentiment de n'être plus chez soi dans leur travail, de ne pas pouvoir se fier à leurs routines professionnelles, à leurs réseaux, aux savoirs et savoir-faire accumulés grâce à l'expérience », ayant le « sentiment de ne pas maîtriser leur travail », certains d'entre eux connaissent une véritable *précarisation subjective* (LINHART, 2009b, p. 2). Ils ont l'impression « de n'être plus rien », d'avoir « perdu leur crédibilité » et de devoir « repartir à zéro ».

« J'ai l'impression d'avoir reculé de trente ans en arrière. [...] J'ai perdu la crédibilité que j'avais de l'autre côté. Vingt-cinq ans d'expérience dans le spatial mais ici je suis tout jeune. »

(Homme, 55 ans, divorcé, un enfant, BEPC, monteur.)

« C'est un nouveau métier. On se retrouve comme à la sortie de l'école. C'est une grosse remise en cause. [...] C'est comme si on lâchait un animal domestique en pleine brousse. On est complètement paumé ici. »

(Homme, 55 ans, divorcé, un enfant, CAP électricien, technicien supérieur.)

Suite au reclassement, le travail des cadres s'est lui aussi appauvri et leur autonomie s'est réduite. Comme les ouvriers et les techniciens, ils ont perdu la maîtrise du produit sur lequel ils travaillaient. Mais leurs connaissances généralistes et leurs savoir-faire plus facilement transposables leur permettent d'en être moins durablement fragilisés. La plupart d'entre eux déclarent d'ailleurs s'être sentis à niveau au terme d'une ou deux années à AERO.

« J'exerçais une fonction managériale et une fonction technique en tant que responsable de la R&D [recherche et développement] et je suis actuellement sur des activités de coordination. [...] Mais ce n'est pas un choix définitif [rire] ! Mais venant du domaine

(18) Homme, 35 ans, marié, deux enfants, docteur en physique, responsable technique.

spatial, dans le secteur de l'aéronautique... À une date imposée par les événements, je ne pouvais pas avoir directement un poste d'encadrement de très haut niveau. Ce n'était pas forcément raisonnable parce que je ne connaissais pas suffisamment les moteurs en aéronautique. En plus, il n'y avait pas de place libre. Mais le poste actuel me donne une bonne visibilité sur l'ensemble des activités, sur les aspects techniques et les aspects organisationnels. À présent, je pense en savoir suffisamment pour reprendre un poste de plus haut niveau. »

(Homme, 49 ans, marié, quatre enfants, école d'ingénieur, responsable de la R&D à ESPACE, coordinateur de projets d'une division d'AERO.)

Ce qui déstabilise ces cadres, c'est surtout de ne plus disposer d'un réseau de relations, vecteur de reconnaissance, que ce soit au sein de l'entreprise ou en dehors, auprès des clients et des organismes nationaux et européens dédiés au spatial. À l'image de ce que vivent les ouvriers et les techniciens, ils ont eux aussi perdu la réputation qu'ils s'étaient bâtie au fil des ans. Elle faisait non seulement toute la richesse de leur intervention, mais elle leur permettait d'influer sur des décisions stratégiques et d'avoir une vision politique de l'entreprise. Depuis qu'ils ont intégré AERO, nombre d'entre eux estiment avoir moins de responsabilités.

« J'avais une vision sur tous les projets et également sur les relations avec les clients. J'avais énormément de contacts avec l'extérieur, ce qui me donnait une vision générale sur les affaires, un sens très politique de l'entreprise. Donc c'était différent d'ici, où j'ai une vision un peu plus fermée. Ce qui est douloureux, c'est la perte de responsabilité, c'est un parcours professionnel. »

(Homme, 52 ans, marié, sans enfant, école d'ingénieur en mécanique, ingénieur à ESPACE, responsable de la sous-traitance dans une division d'AERO.)

« On a moins d'interventions possibles, moins de maîtrise de notre travail et de ce qui nous entoure. Il nous est beaucoup plus difficile de faire valoir notre avis alors qu'à ESPACE, nos décisions quotidiennes engageaient l'entreprise tout entière... Et tous ces aspects, on les a perdus parce qu'ici, on ne nous connaît pas. »

(Femme, 54 ans, mariée, deux enfants, ingénieur de l'École centrale Paris, responsable technique à ESPACE, chef de projet à AERO.)

Ainsi, qu'il s'agisse d'ouvriers, de techniciens ou de cadres, d'hommes ou de femmes, l'expérience du reclassement se traduit par un « repositionnement professionnel » (RAVELLI, 2008) qui s'apparente, dans bien des cas, à une *précarisation subjective* (LINHART, 2009b, p. 2), parfois synonyme de déclassement. Or, quand le travail est atteint, perd de son sens, devient trop petit, quand les salariés ont moins d'autonomie, de responsabilités, qu'ils perdent leurs repères professionnels, leurs réseaux et ne peuvent plus s'appuyer sur leur expérience professionnelle, c'est leur identité sociale et le sens qu'ils donnent

à leur existence qui se trouvent à leur tour bouleversés. Plus encore, ayant préservé leur emploi et bénéficié d'un PSE que leur ancienne direction présente comme idéal, ils se perçoivent comme privilégiés par rapport aux autres salariés frappés par des restructurations et n'osent en parler à leurs managers, leurs collègues et leur entourage professionnel en général, ce qui renforce leur isolement dans cette épreuve et démultiplie leur déstabilisation professionnelle.

Carrière : une réduction du champ des possibles

Les licenciements collectifs et, plus globalement, les ruptures d'emploi non volontaires conduisent à une déstabilisation des parcours professionnels. Caractérisée par une plus forte exposition au chômage, à la précarité et à la baisse du niveau de rémunération, cette fragilisation du rapport à l'emploi concerne en premier lieu les femmes (TROTZIER, 2006), les moins qualifiés et les plus âgés (BEAUJOLIN-BELLET *et al.*, 2009). Si les salariés ayant fait l'objet du reclassement à AERO ne sont pas concernés par ce phénomène, pour autant, leurs parcours ont eux aussi été fragilisés par la restructuration. Lorsqu'ils se projettent dans l'avenir, nombre d'entre eux estiment d'ailleurs avoir des perspectives de carrière plus limitées qu'auparavant.

Parmi eux, les employés sont sans conteste ceux qui partagent le moins cette impression. Leurs témoignages convergent pour souligner la continuité entre leur poste actuel et celui qu'ils occupaient auparavant, certains estimant même avoir gagné en responsabilités. Toutefois, le maintien dans l'emploi et la détention d'un poste adapté à leurs qualifications ne suffisent pas à compenser les dommages causés par la fermeture. Nostalgiques de leur passé professionnel, les plus âgés déclarent que leurs « *plus belles années* ⁽¹⁹⁾ » sont derrière eux et envisagent leur avenir avec difficulté.

En dehors des cadres supérieurs aux trajectoires marquées par une forte mobilité fonctionnelle, les cadres considèrent, quant à eux, le reclassement comme un frein à leur carrière. La plupart estiment que les postes dans lesquels ils ont été reclassés sont d'un niveau inférieur à celui qu'ils occupaient avant la fermeture. C'est par exemple le cas d'un manager responsable d'une trentaine de salariés, désormais adjoint d'un chef d'une équipe de dix personnes, de celui d'une responsable de division devenue coordinatrice de projet ou encore d'un responsable de produit aujourd'hui ingénieur en développement. Comme l'un d'eux le souligne dans l'extrait d'entretien suivant, il leur faudra sans doute trois ou quatre ans avant de retrouver une position équivalente à leurs anciennes fonctions.

(19) Femme, 56 ans, mariée, un enfant, certificat d'études, employée administrative.

« Ce changement, je l'ai vécu comme une régression... Aujourd'hui ça s'est atténué, mais j'ai toujours ce sentiment. Tel qu'on est organisé, j'ai moins d'autonomie qu'avant. On avait des fonctions élastiques... Je ne sais pas si je vais rester très longtemps dans ce poste mais en même temps, je ne peux pas partir demain parce que je m'en suis à peine remis... J'ai encore besoin d'observer pour acquérir de l'expérience. Dans deux ans, je demanderai peut-être une mobilité parce que j'aurai peut-être [re]trouvé ma position d'origine. Mais je pense que c'est quand même une pause dans ma carrière. »

(Homme, 42 ans, marié, un enfant, BTS bureau d'études puis passage cadre, manager à ESPACE, ingénieur qualité à AERO.)

Si certains associent le reclassement à une « pause » dans leur trajectoire professionnelle, d'autres, en revanche, estiment que leurs chances de retrouver un poste de même niveau sont extrêmement réduites. Pour « donner une nouvelle impulsion⁽²⁰⁾ » à leur carrière, quelques cadres envisagent même de quitter AERO, pour intégrer éventuellement une des filiales du groupe dédiée à l'industrie spatiale. Cette mobilité constituerait non seulement un moyen de retrouver une progression de carrière, à l'image des cadres « volontaires » pour le licenciement (ARRIGNON, 2013), mais une activité qui leur permette à nouveau de s'accomplir. Cette solution ne concerne toutefois que les plus jeunes et exclusivement des hommes. Pour les autres, et notamment pour l'unique femme cadre d'ESPACE, l'avenir semble bouché. Cette ingénieure de l'École centrale Paris, manager d'une équipe de trente salariés, occupait pourtant le plus haut poste d'encadrement avant son reclassement. Mais, ayant passé toute sa carrière chez ESPACE, son réseau n'est en rien comparable à celui de ses homologues cadres supérieurs masculins. C'est donc par le biais de la cellule de reclassement qu'elle a trouvé un poste chez AERO. Bien qu'elle ne le considère pas à la hauteur de ses qualifications, ses contraintes familiales ne lui permettent pas d'envisager de quitter cette entreprise. Pour elle, c'est le sentiment de se trouver dans une impasse qui domine :

« Je ne vois pas comment cela pourrait s'arranger... Il n'y a pas vraiment de solution. Le moins mauvais des compromis travail-famille, c'est de rester ici... »

(Femme, 54 ans, mariée, deux enfants, ingénieure de l'École centrale Paris, responsable d'un secteur d'activité à ESPACE et d'une trentaine de salariés, coordinatrice de projet à AERO.)

Si l'étude des restructurations alimente la thèse de la « banalisation des cadres » (BOUFFARTIGUE, 2001) en montrant qu'ils ne sont plus à l'abri des plans de licenciements (GUYONVARCH, 2010), celle du reclassement révèle des inégalités de progression de carrière au sein même du groupe « cadre » :

certaines – hommes, diplômés des écoles les plus prestigieuses et connaissant de fortes mobilités fonctionnelles – préservant leurs avantages quand d'autres les perdent et se rapprochent ainsi des non-cadres.

Quoique de manière très différente, la restructuration met également en question les carrières des ouvriers et des techniciens. En arrivant à AERO, ils constatent en effet que leur niveau de rémunération est de loin supérieur à celui de leurs nouveaux collègues, parfois même de leurs managers. Il est alors fort probable que leur reclassement ait pour effet de ralentir, voire de bloquer, leur évolution salariale.

« Ce ne sont pas les mêmes grilles qu'à ESPACE, donc il y a des écarts importants entre nous et les collègues d'ici. Pour vous donner une idée... Je suis beaucoup plus payé que mon chef... Donc les augmentations, déjà, je sais que je peux m'asseoir dessus. »

(Homme, 55 ans, divorcé, un enfant, BEPC, monteur.)

Par ailleurs, même s'ils rencontrent des difficultés pour s'adapter à un travail qu'ils considèrent comme radicalement différent, moins intéressant et déqualifié, certains parviennent, avec le temps, à retrouver des marques, à reconstruire des repères qui leur permettent de donner du sens à leur nouvelle activité. Pour d'autres, les regrets du temps d'ESPACE perdurent, mais l'inscription au sein du nouveau collectif de travail permet de tenir. Certains témoignages attestent toutefois de reclassements accomplis dans des conditions plus difficiles, marquant bien davantage l'avenir professionnel. Les plus concernés sont ceux qui ont été contraints de changer complètement de métier, faute de places dans des postes équivalents à leurs anciennes fonctions. L'un d'eux, par exemple, était technicien supérieur à ESPACE⁽²¹⁾ et avait la responsabilité des essais sur l'un des moteurs développés. Depuis la fermeture, il occupe le poste de technicien supérieur en génie civil, « un bien grand nom pour faire de toutes petites choses », dit-il. Son activité consiste à coordonner le travail des entreprises qui réalisent les travaux d'entretien des bâtiments (peinture, pose de carrelage, etc.). Il est également chargé de la maintenance des vélos mis à disposition des salariés pour se déplacer sur le site. Pour lui, « ce n'est pas un métier ». Il s'implique par conséquent beaucoup moins dans son travail, regrette amèrement son passé professionnel, n'entrevoit pas d'issue et déclare attendre la retraite avec impatience.

Ainsi, quelles que soient les catégories professionnelles, cette restructuration pèse sur les parcours professionnels. Elle réduit plus ou moins durablement le champ des possibles et freine, quand elle ne bloque pas, les progressions de carrière.

(20) Homme, 35 ans, marié, deux enfants, docteur en physique, responsable technique.

(21) Homme, 57 ans, marié, trois enfants, BP [brevet professionnel] d'usinage, technicien supérieur.

*
* *

L'épreuve des restructurations d'entreprises se réduit-elle à la perte d'emploi ? Atypique et exemplaire de ce point de vue, le cas étudié révèle ce qu'elles peuvent faire au travail. En effet, même lorsque tous les salariés sont reclassés, qui plus est, dans une entreprise stable située à proximité de leur ancien lieu de travail, qu'ils préservent leur niveau de rémunération et leurs acquis sociaux ; autrement dit, même lorsque leurs conditions d'emploi ne sont pas fondamentalement altérées, leurs conditions de travail, elles, sont bouleversées : le collectif de travail est éclaté, l'attachement à l'entreprise se vide de sens, le rapport au métier est souvent dégradé et les perspectives de carrière réduites. Quand, de surcroît, le travail est appauvri par un management moderne (LINHART, 2010), se vide de son sens, devient trop petit, quand les salariés ont moins d'autonomie, de responsabilités, qu'ils perdent leurs

repères professionnels, leurs réseaux et ne peuvent plus s'appuyer sur leur expérience professionnelle, c'est l'image qu'ils se font d'eux-mêmes à travers leur travail qui est à son tour profondément fragilisée. Examinant la déstabilisation professionnelle des salariés après leur reclassement, cet article rappelle la centralité du travail dans la construction de soi. Il révèle que cette déstabilisation diffère selon les positions professionnelles et les identités de genre. Enfin, loin de chercher à relayer le discours des salariés – peut-être encore emprunt de nostalgie trois ans après la fermeture du site –, il montre combien leur ressenti résulte des transformations objectives de leur travail. Il serait néanmoins intéressant d'analyser comment cette déstabilisation professionnelle évolue pour découvrir dans quelle mesure les salariés parviennent, avec le temps, à s'enraciner à nouveau dans un collectif, à se reconstituer des repères professionnels et à redonner une impulsion à leur carrière et ce, en fonction de leur qualification, de leur statut, de leur sexe et de leur âge.

Bibliographie

ARRIGNON M. (2013), « Choisir son licenciement ? », *SociologieS*, Premiers textes, mis en ligne le 25 juin 2013 à l'adresse : <http://sociologies.revues.org/4384> ; consulté le 5 juin 2014.

ARTHUR M. B., ROUSSEAU D. M. (1996), *The boundaryless career: a new employment principle for a new organizational era*, New York, Oxford University Press.

ARTHUR M. B., INKSON K., PRINGLE J. K. (1999), *The new careers. Individual action and economic change*, London, Thousand Oaks (California), Sage publications.

BARTHELEMY M., DARGENT C., GROUX G., REY H. (2012), *Le réformisme assumé de la CFDT*, Paris, Presses de Sciences Po.

BEAUJOLIN-BELLET R. (2012), « Expériences formatrices, socialisation et compétences : les leaders syndicaux d'entreprise face aux restructurations », *Revue de l'Ires*, n° 72, pp. 145-168.

BEAUJOLIN-BELLET R., BOBBIO M., MOULIN Y. (2009), « Transitions professionnelles à l'issue des plans sociaux : des parcours chaotiques ? », *Éducation permanente*, n° 181, décembre, pp. 77-89.

BEAUJOLIN-BELLET R., SCHMIDT G. (2012), *Les restructurations d'entreprises*, Paris, La Découverte, coll. « Repères ».

BELLEVILLE P. (1963), *Une nouvelle classe ouvrière*, Paris, Julliard.

BÉROUD S. (2010), « Violence et radicalité dans les conflits du travail : quelques pistes d'analyse », in Ndiaye A., Ferrand-Bechmann D. (dir.), *Violences et société :*

regards sociologiques, Paris, Desclée de Brouwer, pp. 147-163.

BÉROUD S., DENIS J.-M., DESAGE G., GIRAUD B., PÉLISSÉ J. (2008), *La lutte continue ? Les conflits du travail dans la France contemporaine*, Bellecombe-en-Bauge, Éditions du Croquant.

BÉTHOUX É., JOBERT A. (2012), « L'emploi en débat ? Dynamiques de l'action syndicale dans les entreprises en restructuration », *Revue de l'Ires*, n° 72, pp. 115-144.

BÉTHOUX É., DESAGE G., MIAS A., PÉLISSÉ J. (2013), *Sociologie d'un syndicalisme catégoriel : la CFE-CGC ou la fin d'une exception ?*, Paris, Armand Colin.

BOLTANSKI L., CHIAPELLO È. (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.

BONI-LE GOFF I. (2012), « "Ni un homme, ni une femme, mais un consultant." Régimes de genre dans l'espace du conseil en management », *Travail et emploi*, n° 132, pp. 21-34.

BOUFFARTIGUE P. (2001), *Les cadres : fin d'une figure sociale*, Paris, La Dispute.

BOUFFARTIGUE P., POCHIC S. (2002), « Cadres nomades : mythe et réalités. À propos des recompositions des marchés du travail des cadres », *Sociologia del lavoro*, n° 85, pp. 96-106.

BRODA J. (1990), « Formation et remaniements identitaires », *Formation emploi*, n° 32, pp. 37-49.

CALDERÓN J., FORTINO S., MEYNAUD H. Y. (2009), « La mixité au service de la performance économique :

- réflexions pour penser la résistance», *Cahiers du genre*, n° 47, pp. 15-33.
- CLAIR J. A., DUFRESNE R. L. (2004), « Playing the grim reaper: how employees experience carrying out downsizing », *Human relations*, vol. 57, n° 12, pp. 1597-1625.
- CLOT Y. (2010), *Le travail à cœur : pour en finir avec les risques psychosociaux*, Paris, La Découverte.
- CORNET A., LAUFER J., BELGHITI-MAHUT S. (coord.) (2008), *GRH et genre : les défis de l'égalité hommes-femmes*, Paris, Vuibert.
- COURPASSON D., THOENIG J.-C. (2008), *Quand les cadres se rebellent*, Paris, Vuibert.
- DANY F., LIVIAN Y.-F. (1995), *La gestion des cadres : pratiques actuelles et pistes d'évolution*, Paris, Vuibert.
- DANY F. (2001), «La carrière des cadres à l'épreuve des dispositifs de gestion», in Bouffartigue P., *Cadres : la grande rupture*, Paris, La Découverte, pp. 207-220.
- DENIS J.-M. (dir.) (2005), *Le conflit en grève ? Tendances et perspectives de la conflictualité contemporaine*, Paris, La Dispute.
- DENIS J.-M. (2006), «Les cadres et l'action collective : un rapport ambivalent», Communication à la 10^e journée du GDR-Cadres, «(Re)penser la rébellion des cadres», Lyon, 15 décembre, pp. 1-14.
- DIDRY C., TESSIER L. (1996), «La cause de l'emploi. Les usages du droit dans la contestation de plans sociaux», *Travail et emploi*, n° 69, pp. 23-35.
- DUBOULOY M., FABRE C. (2002), «Les restructurations d'entreprises. De la rationalité économique à la souffrance des hommes», *Gérer et comprendre*, n° 67, pp. 43-55.
- FALCOZ C. (2001), «La carrière "classique" existe encore. Le cas des cadres à haut potentiel», *Gérer et comprendre*, n° 64, pp. 4-17.
- FLAMANT N. (2002), *Une anthropologie des managers*, Paris, Presses universitaires de France.
- FORTINO S. (1999), «De la ségrégation sexuelle des postes à la mixité au travail : étude d'un processus», *Sociologie du travail*, n° 41, pp. 363-384.
- FORTINO S. (2002), *La mixité au travail*, Paris, La Dispute.
- FORTINO S., LINHART D. (2011), «Comprendre le mal-être au travail : modernisation du travail et nouvelles formes de pénibilité», *Revista latinoamericana de estudos do trabalho*, n° 25, pp. 35-67.
- GAUTIÉ J., GODECHOT O., SORIGNET P.-E. (2005), «Arrangement institutionnel et fonctionnement du marché du travail. Le cas de la chasse de tête», *Sociologie du travail*, vol. 47, n° 3, pp. 383-404.
- GREENHALGH L., ROSENBLATT Z. (1984), « Job insecurity: toward conceptual clarity », *The Academy of management review*, vol. 9, n° 3, pp. 438-448.
- GROUX G., PERNOT J.-M. (2008), *La grève*, Paris, Presses de Sciences Po.
- GUESLIN A. (1992), «Le paternalisme revisité en Europe occidentale (seconde moitié du XIX^e siècle, début du XX^e siècle), *Genèses*, vol. 7, n° 7, pp. 201-211.
- GUILLAUME C., POCHIC S. (2007), «La fabrication organisationnelle des dirigeants : un regard sur le plafond de verre», *Travail, genre et sociétés*, n° 17, pp. 79-103.
- GUILLAUME C., POCHIC S. (2009), «Un engagement incongru ? Les cadres et le syndicalisme, l'exemple de la CFDT», *Revue française de science politique*, vol. 59, n° 3, pp. 535-568.
- GUILLAUME C. (dir.) (2014), *La CFDT : sociologie d'une conversion réformiste*, Rennes, Presses universitaires de Rennes.
- GUYONVARCH M. (2007), «La flexicurité à l'épreuve du licenciement. Conflits autour d'un plan de restructurations dans un groupe pharmaceutique en France», *REMEST*, vol. 2, n° 2, pp. 65-88.
- GUYONVARCH M. (2008), *Une sociologie du licenciement dans les entreprises «gagnantes». Banalisation de la gestion du licenciement et déstabilisation du rapport au travail des cadres, managers et techniciens*, Thèse de doctorat de sociologie, sous la direction de Danièle Linhart et Jean-Pierre Durand, Université d'Évry-Val-d'Essonne, Évry.
- GUYONVARCH M. (2010), «Cadres, managers et techniciens face aux plans sociaux : de l'éloge du nomadisme à la mobilité subie», in Bouffartigue P., Gadéa C., Pochic S. (dir.), *Cadres, classes moyennes, vers l'éclatement ?*, Paris, Armand Colin, pp. 151-160.
- HALL D. T. (1996), *The career is dead – long live the career: a relational approach to careers*, San Francisco, Jossey-Bass publishers.
- KERGOAT D. (1998), «La division du travail entre les sexes», in Boutet J., Jacot H., Kergoat J., Linhart D. (dir.), *Le monde du travail*, Paris, La Découverte, pp. 319-327.
- KERGOAT D. (2012), *Se battre, disent-elles...*, Paris, La Dispute.
- LAROSE C., avec BÉROUD S., MOURIAUX R., RABHI M. (2001), *Cellatex, quand l'acide a coulé*, Montreuil, VO Éditions, Paris, Syllepse.
- LINHART D. (2009a), *Travailler sans les autres ?*, Paris, Seuil.
- LINHART D. (2009b), «Modernisation et précarisation de la vie au travail», *Papeles del CEIC*, n° 43, pp. 1-19.
- LINHART D. (2010), *La modernisation des entreprises*, Paris, La Découverte.
- LINHART D., avec RIST B., DURAND E. (2002), *Perte d'emploi, perte de soi*, Ramonville Saint-Agne, Érès.
- MALLET S. (1967), *La nouvelle classe ouvrière*, Paris, Seuil.

- MARIE C. (1966), *L'évolution du comportement politique dans une ville en expansion, Grenoble 1871-1965*, Paris, Armand Colin.
- MARTIN B., RIEMENS W., WAJCMAN J. (2000), « Managerial and professional careers in an era of organisational restructuring », *Journal of sociology*, vol. 36, n° 3, pp. 329-344.
- MARUANI M. (2000), *Travail et emploi des femmes*, Paris, La Découverte, coll. « Repères ».
- MONCHATRE S. (2005), « Accès au statut cadre en cours de vie professionnelle : politiques d'entreprises et pratiques individuelles », in *Savoirs et carrières : que nous apprennent les cadres promus et autodidactes ?*, Actes de la journée du 27 juin 2005, *Cahiers du GDR Cadres*, n° 9, pp. 1-16.
- NOIRIEL G. (1988), « Du "patronage" au "paternalisme" : la restructuration des formes de domination de la main-d'œuvre ouvrière dans l'industrie métallurgique française », *Le Mouvement social*, n° 144, pp. 17-35.
- OSTY F., UHALDE M. (2007), *Les mondes sociaux de l'entreprise. Penser le développement des organisations*, Paris, La Découverte.
- PINTO J. (1990), « Une relation enchantée : la secrétaire et son patron », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 84, pp. 32-48.
- POCHIC S. (2001), « La menace du déclassement. Réflexions sur la genèse et l'évolution des projets professionnels de cadres au chômage », *Revue de l'Ires*, n° 35, pp. 61-88.
- POCHIC S. (2005), « Faire carrière. L'apport d'une approche en termes de genre », *Formation emploi*, n° 91, pp. 75-93.
- POCHIC S., GUILLAUME C. (2009), « Les carrières des cadres au cœur des restructurations : la recomposition des effets de genre ? L'internationalisation d'un groupe français en Angleterre et en Hongrie », *Sociologie du travail*, vol. 51, n° 2, pp. 275-299.
- RAVELLI Q. (2008), « Cadres, techniciens et ouvriers : mobilités professionnelles et privilège spatial », *Espaces et sociétés*, n° 135, pp. 157-171.
- ROUPNEL-FUENTES M. (2011), *Les chômeurs de Moulinex*, Paris, Presses universitaires de France.
- SARFATI F. (2012), *Du côté des vainqueurs. Une sociologie de l'incertitude sur les marchés du travail*, Villeneuve-d'Ascq, Presses universitaires du Septentrion.
- TROTZIER C. (2006), « Le choc du licenciement : femmes et hommes dans la tourmente », *Travail, genre et sociétés*, n° 16, pp. 19-37.
- VANOMMESLAGHE L. (2001), « Deux formes nationales d'opposition ouvrière à la délocalisation de Levi's », *Revue française de science politique*, vol. 51, n° 51, pp. 739-762.
- VIGNAL C. (2005), « Injonctions à la mobilité, arbitrages résidentiels et délocalisation de l'emploi », *Cahiers internationaux de sociologie*, n° 118, pp. 101-117.
- VIGNAL C. (2006), « Devenir "célibataire géographique" ? Arbitrages conjugaux et familiaux suite à la délocalisation d'une usine », *Cahiers du genre*, n° 41, pp. 139-157.