



**CAHIER DE RECHERCHE Chaire ESS-UPEM**

**Numéro 2017-02**

**Droit d'usage des établissements par leurs salariés  
ou l'entreprise comme commun de territoire**

**Hervé Defalvard  
Chaire ESS-UPEM, Erudite**

## Résumé

Les travaux sur les communs se multiplient selon de nombreuses directions et sous des regards variés dont le *Dictionnaire critique des communs* (cf. Cornu, Orsi, Rochfeld, 2017) donne un aperçu assez exhaustif. Cette multiplication des recherches n'est pas sans faire courir certains risques dont la dilution de cet objet dans un magma indifférencié (Rodotà, 2016). Notre positionnement dans cette recherche renvoie aux travaux de la chaire d'économie sociale et solidaire de l'université Paris Est Marne la Vallée sur les communs sociaux (cf. Collectif Chaire, 2016) avec l'idée plus particulière que ces derniers portent une transition vers la société du commun (Defalvard, 2017). Cette transition exige le dépassement du capitalisme néolibéral. L'un des leviers de cette transition passe à nos yeux par l'invention d'un nouveau droit social, le droit d'usage pour les salariés de leurs établissements et de ses actifs.

Dans une première partie, nous reviendrons sur le débat en Italie sur les biens communs dans la mesure où il comporte des avancées sur lesquelles nous pourrions nous appuyer pour aller vers l'invention d'un droit d'usage des établissements pour leurs salariés. En effet, notre seconde partie s'attache à des luttes sociales en France qui montrent une parenté avec les luttes en Italie pour les *beni comuni* à la différence près qu'elles ne concernent pas des biens publics sacrifiés par des politiques publiques néolibérales mais des établissements privés liquidés sous la logique néolibérale de l'entreprise. En conclusion apparaît la possibilité d'un nouveau droit (européen) du commun consacrant les nouvelles institutions de la société du commun.

Mots clés : Biens communs, Commun, Droit d'usage, Entreprise, Luttés sociales,

## 1. Les mouvements sociaux pour les beni comuni en Italie

Depuis plus de dix ans, un débat se produit en Italie autour des biens communs et du commun en lien avec des mouvements sociaux, qui fut longtemps ignoré en France (cf. Audier, 2015). Grâce notamment à des textes écrits ou traduits en français (cf. Mone, 2015, Festa, 2016 ; Rodota, 2016 ou Passalacqua, 2017), nous commençons à découvrir ce débat de l'intérieur. Si l'inscription dans la tradition juridique italienne rassemble ses auteurs, il existe des différences et sans doute des divergences entre les nombreuses contributions qui nourrissent ce débat. Notre objet n'est pas ici de faire une présentation de cet ensemble, mais de nous centrer plutôt sur les travaux qui sont en lien étroit avec des pratiques sociales dont l'enjeu est de renouveler le lien entre la société civile et les pouvoirs publics par l'introduction des biens communs. Parmi ces travaux, selon la distinction faite par Celati (2016), on peut distinguer ceux qui se rapportent à des situations de coopération de ceux qui se rapportent à des situations de conflit. Non pas que ces situations s'opposent d'un point de vue théorique, car elles traduisent seulement deux entrées dans la transition vers la société du commun.

### 1.1 La co-administration par la subsidiarité horizontale

Inscrit dans la constitution italienne depuis 2001, au quatrième alinéa de son article 118, après avoir été porté par l'Eglise italienne, le principe de subsidiarité horizontale recouvre la possibilité pour les citoyens d'une administration de l'intérêt général. Cet alinéa énonce que « L'État, les régions, les villes métropolitaines, les provinces et les communes encouragent l'initiative autonome des citoyens, agissant individuellement ou en tant que membres d'une association, pour l'exercice de toute activité d'intérêt général, sur la base du principe de subsidiarité ». Cette subsidiarité horizontale se distingue de celle verticale qui consiste dans la décentralisation du pouvoir public de l'Etat vers les collectivités territoriales. Si ce principe se retrouve dans d'autres pays d'Europe de tradition plutôt fédéraliste, la subsidiarité horizontale se différencie fortement de la participation, d'une part, et de l'externalisation, d'autre part (Celati, 2017). Alors que la participation recouvre de la part des pouvoirs publics la consultation ou l'implication des citoyens dans la décision publique, la subsidiarité horizontale revient à assumer par les citoyens la responsabilité de la réalisation d'activités d'intérêt général en accord avec le principe d'égalité. Elle se distingue également de l'externalisation sous ses formes diverses de la délégation de service public, de la convention ou encore du marché public reste très ancrée dans le « paradigme bipolaire » entre l'Etat et ses administrés, dans lequel les pouvoirs publics conservent le monopole de l'intérêt public en sélectionnant ses « bras droits ». L'administration partagée relève du « paradigme subsidiaire » dans lequel l'Etat et les citoyens co-administrent des activités par rapport auxquelles les citoyens assument ensemble la responsabilité d'une gestion conforme à l'intérêt général.

Ce principe trouve aujourd'hui en Italie son déploiement à travers les travaux de l'association *Labsus* qui définissent cette nouvelle relation entre les citoyens et les pouvoirs publics en termes de co-administration ou d'administration partagée (cf. Arena, 2011). Ces travaux nous intéressent d'autant plus qu'ils sont opérationnels et menés en lien avec des

acteurs et des collectivités locales. Ils donnent lieu à l'élaboration d'outils juridiques tels que les règlements sur les biens communs (dont le premier a été la Charte de Bologne approuvée par la Communauté de Bologne le 19 mai 2014) et la signature de pactes de collaboration entre citoyens et collectivités territoriales (Ciaffi, 2017). L'une des caractéristiques de cette réglementation est qu'elle ne cible pas une activité en particulier mais laisse ouvert à des activités de tout secteur, la possibilité d'une administration partagée avec les citoyens.

## 1.2 Les luttes citoyennes pour les biens communs

La seconde entrée vers les biens communs en Italie est marquée par les luttes citoyennes contre la privatisation de lieux publics patrimoniaux ou leur abandon, manifestant une dérive néolibérale des politiques publiques.

Dans son article sur les biens communs urbains, Festa (2016) a rendu compte de ces luttes en les inscrivant d'abord comme des résistances contre la dérive néolibérale des collectivités locales qui face à leur endettement hasardeux négocient la vente de biens publics comme des théâtres ou des cinémas à des investisseurs y voyant l'opportunité d'étendre le champ de valorisation de leur capital. Ces ventes participent d'une extension néolibérale de la marchandisation des centres urbains selon un double mouvement de privatisation du public et d'extension du privé financier :

« Les dynamiques globales se sont inscrites dans la ville avec une double matrice à la fois financière et immobilière, et ont produit des formes très variées de *commodification* de l'espace urbain. Celles-ci ne découlent pas d'un processus désincarné mais prennent corps à travers des instruments précis et différenciés. En Italie, la *commodification* commence, de façon explicite, avec la vente des *assets* (patrimoine industriel et système bancaire) et se poursuit par la privatisation des services locaux, en 2001, au moyen de la transformation des entreprises d'État et des entreprises municipalisées en sociétés de capitaux vendues en totalité ou en partie à des acteurs privés. » (op. cit.).

Mais ces luttes ne sont pas seulement des résistances menées sur le registre de la dénonciation des dégâts causés par le néolibéralisme. Elles se mènent également sur le registre de la construction d'alternatives concrètes qui passent par l'occupation et la réappropriation de ces lieux que les citoyens transforment de fait en communs urbains. L'occupation et la réappropriation du cinéma Palazzo dans le quartier de San Lorenzo à Rome en est une figure emblématique.



Occupation et réappropriation du cinéma Palazzo à Rome

Ces luttes sont enfin associées à des débats desquels émergent peu à peu de nouvelles productions du droit et aussi une nouvelle doctrine des biens communs en Italie (Rodota, 2013, Festa 2016). Leur analyse montre d'abord que ces occupations révèlent un processus de territorialisation qui s'articule autour du contrôle matériel, symbolique et organisationnel de l'espace. Festa (2016) en rend compte à travers l'exemple du cinéma Palazzo :

« Après l'occupation (première acte du contrôle matériel), à l'issue d'une brève consultation, la salle principale de l'édifice est rebaptisée *Sala Vittorio Arrigoni*, du nom d'un journaliste et activiste alors disparu (dénomination ou contrôle symbolique). Les pratiques d'organisation de l'espace (structuration ou contrôle organisationnel) revêtent un rôle central, sur le plan de sa matérialité et sur le plan symbolique, car elles produisent des relations non hiérarchiques, non basées sur l'individualisme et réfractaires à un *leadership* centralisé (Ogien et Laugier, 2014). La réappropriation des lieux se poursuit au moyen d'actions créatives, d'ateliers, *happening*, expositions, activités avec les enfants et les personnes âgées, plantation d'arbres et de plantes diverses, qui tous favorisent la jouissance du lieu » (op. cit.).

D. Festa insiste sur le fait que ces occupations inventent de nouvelles pratiques citoyennes qui, en utilisant le droit afin de dépasser l'illégalité, s'affirment comme des pratiques critiques certes mais légitimes. Cette mobilisation du droit débouche sur la création de décisions juridiques qui ouvrent de nouvelles perspectives qui dépassent l'interprétation de la propriété comme exclusive et absolue, et intègrent la dimension de l'usage ou de l'accès collectif pour des biens dont la qualité de communs est alors reconnue.

Dans le cas du cinéma Palazzo, la mobilisation du droit passe par une expertise acquise au cours de la lutte par les citoyens afin de faire avancer leur cause dans le conflit :

« La contre-expertise citoyenne a fait émerger l'irrégularité du changement de l'utilisation prévue pour l'immeuble. Le Plan d'aménagement général de la ville de Rome classe la place en question parmi les « tissus d'expansion de la ville historique », ce qui exclut pour les

édifices limitrophes une utilisation à des fins commerciales. L'enquête réalisée fait, en outre, apparaître dans la procédure administrative une série de lacunes emblématiques de la négligence et du clientélisme qui caractérisent les services techniques municipaux » (op. cit.)

La production de nouvelles interprétations du droit est venue en l'occurrence du tribunal civil de Rome :

« Là où la société locataire tente une action en réintégration contre les « co-auteurs de la spoliation », le juge souligne le caractère « non patrimonial ni égoïste » de l'occupation, qui vise à rendre ce cinéma privé « à sa vocation culturelle d'origine » en contestant sa conversion illégitime en casino. Ici, le Tribunal de Rome sauve l'occupation en rejetant l'action en justice de la société promotrice du projet-casino, invoquant un défaut de légitimation passive. Ce dernier, conduit par une « multitude de personnes », rend difficilement identifiables les singularités. Ceux qui prennent la parole pour soutenir l'occupation donnent « une adhésion idéologique » sans intérêts égoïstes, donc n'entrant pas dans le cadre de la complicité morale. Le juge – tout en soulignant la supériorité du titre de propriété – refuse l'action en indemnisation à l'encontre de qui ne retire aucun avantage mais « soutient » une occupation « notoire » pour faire respecter la fonction originelle du lieu » (op. cit.) .

Les deux avancées juridiques vers les biens communs par la coopération citoyenne et par les luttes conflictuelles ne s'opposent pas, car elles participent d'une même évolution vers la reconnaissance d'une nouvelle dimension des biens à laquelle participent les débats sur les biens communs en Italie. De ceux-ci émerge la proposition d'une nouvelle conception des biens plutôt des relations entre les biens et les personnes, qui renvoie non plus à leur propriété mais à leur fonction sociale. Selon celle-ci, les biens sont définis à partir d'une nouvelle trame entre biens et personnes. Celle-ci introduit la question primordiale de l'accès et de l'usage, la référence centrale aux biens fondamentaux et aussi l'émergence d'une « nouvelle rationalité » (Rodota, 2016). Cette convergence entre l'administration partagée et les luttes citoyennes vers une nouvelle doctrine du commun est développée par D. Festa (2016) pour qui les chartes municipales développées dans le cadre de l'administration partagée avec le *Labsus* s'inspirent explicitement des assemblées d'espaces occupés, en particulier le Teatro Valle et l'Asilo Filangeri. Pour notre part, nous retenons son analyse de la proposition de règlement élaborée par la Law Clinic de l'université de Pérouse qui est encore en attente de discussion au sein de la Mairie :

« Cette proposition prévoit l'utilisation des communs urbains pour le logement social, à travers des instituts tels que les *Community Land Trust* ou le *Limited Equity Coop* (organismes d'habitat participatif à prix modéré). Une nouvelle interprétation du droit au logement se développe en conjuguant la dimension individuelle et les besoins généraux. Elle met en avant non seulement la possibilité de s'orienter vers des formes d'habitat commun, gérés de manière collective, mais aussi vers des instruments qui permettent de s'opposer aux mécanismes de *gentrification*. À travers une réarticulation des prérogatives propriétaires (seul l'usage et la cession à prix contrôlé revient à l'habitant), il devient possible de préserver des logements sociaux pour la ville entière et pour les générations futures. » (op. cit.)

Dans la seconde partie de notre travail, nous abordons des luttes sociales en France qui ont une forte ressemblance avec les mouvements sociaux pour les biens communs en Italie. Jusque-là, ces luttes n'ont pas vraiment donné lieu à une production théorique, elles n'ont pas nourri les débats sur les communs. En les envisageant au miroir de l'Italie, notre objectif est de commencer à combler ce déficit.

## **2. Des luttes sociales de salariés à l'entreprise comme commun de territoire**

Ces trente dernières années, de nombreux sites industriels ont fermé en France perdant 70 000 emplois par an, soit plus de deux millions au total (Demmou, 2010). Tous certes ne sont pas à mettre au passif de la logique de l'entreprise néolibérale mais une grande partie (Auvray, Dallety et Rigot, 2016 ; Favereau, 2016). Ces fermetures ont été l'occasion de nombreuses luttes. Parmi elles, nous nous intéressons à celles qui ont dépassé le seul stade défensif visant à négocier aux meilleures conditions le plan de licenciement, pour se tenir sur un registre offensif faisant de l'occupation de l'usine le moyen pour les salariés de conserver l'usage du site pour maintenir son activité. Ces luttes s'inscrivent dans la même séquence que les luttes sociales en Italie pour les biens communs. Elles s'enclenchent d'abord comme une résistance à la politique néolibérale qui a conduit à la fermeture du site. Elles passent ensuite par l'occupation du lieu avec ici l'enjeu de ne pas laisser partir les machines sans lesquelles l'usage de l'établissement n'est plus envisageable. Enfin, elles utilisent le droit pour s'opposer à la logique de la fermeture et pour inventer de nouvelles solutions afin que l'activité et l'emploi perdurent. En acte, elles activent un droit d'usage de leurs établissements par les salariés afin de contrer la fermeture qui bouche tout avenir.

En choisissant trois luttes exemplaires de cette nouvelle donne, où chacune d'elles possède sa propre singularité, nous analysons ces trois temps des luttes sociales en les comprenant comme des luttes pour les biens communs dont l'usage des établissements, de ses actifs matériels et immatériels, sont l'enjeu. Ces trois luttes sociales sont celles des Fralib à Gémenos (Bouche du Rhône) devenue une filiale française de la multinationale anglo-néerlandaise Unilever, produisant alors du thé Eléphant et Lipton ; celles des Jeannettes à Caen (Normandie) dont l'entreprise produit des madeleines depuis 1850 ; celles des Cipa à Bruyères (Vosges) dont le site s'est appelé Ficocipa suite à son rachat par le groupe espagnol Ficosa au début des années 2000 et qui produit des rétroviseurs pour l'automobile (Renault et Peugeot).

### 2.1 La logique néolibérale fossoyeuse des sites industriels

Pour les Fralib à Gémenos, les Jeannettes à Caen ou les Cipa à Bruyères, l'histoire commence de la même manière entre ces années 2010 et 2015. Elle débute toujours par l'annonce de la fermeture de leur site de production.

La multinationale anglo-néerlandaise Unilever, qui compte alors sept filiales en France, annonce en septembre 2010, après avoir déjà procédé à plusieurs reconfigurations de ses sites en France, la fermeture du site de Gémenos. La rentabilité du site est moins en cause qu'un problème de surproduction suite à la perte de 20% des parts de marché d'Unilever sur le thé et l'infusion. Cette situation amène la direction à fermer le site des Fralib car il est jugé le moins rentable de ses sites, envisageant des reclassements en Pologne ou en Belgique pour ses 182 employés. Pour le fonds d'investissement LGC, dernier repreneur des Jeannettes, son projet de reconfiguration du site n'ayant pas été suivi par les banques, l'usine est liquidée en décembre 2013 et les salariés sont licenciés en février 2014. Depuis son rachat par Papy Brossard dans les années 1980, ce site de production de madeleines, dont même les bombardements du débarquement n'avaient pas arrêté la production, a vu sa production être dépecée sous la main orchestre de Victor Sherrer, vice-président du CNPF (ex Medef) et affairiste de l'agroalimentaire (cf. *L'Humanité*, 1<sup>e</sup> août 2014). Enfin, en mai 2015, la direction France de Ficocipa annonce la fermeture du site de Bruyères pour le délocaliser sur le site de Dieuze en Moselle, distant de 83 km. Selon la direction, il s'agit de renflouer l'établissement de Dieuze comptant 245 salariés et dont le chiffre d'affaires est en baisse alors que celui de Bruyères comptant 75 salariés est sur une dynamique positive avec un carnet de commandes plein tout en réalisant des bénéfices. Sans bien sûr au final qu'aucune garantie ne soit donnée sur l'avenir du site de Dieuze.

Dans ces trois exemples, au-delà de la singularité de chacun, une même logique d'entreprise est à l'œuvre qui fait d'un site industriel une unité de profit dans une logique financière dont l'objectif est la maximisation du retour sur investissement sur des marchés financiers mondialisés. Le travail n'est plus seulement une marchandise, comme dans la logique libérale du marché du travail. Il est, du fait de l'absorption de l'entreprise dans l'univers financier mondialisé (Favereau, 2016), une charge dans un calcul purement financier à l'échelle mondiale (Charolle, 2006). Il s'en suit une mobilité du travail qui doit soit suivre celle du capital financier soit mourir. Le PDG d'Unilever, Paul Polman, ne dit pas autre chose quand il affirme dans le *Figaro* au début du conflit à Gémenos que « la société doit toujours s'adapter à un monde qui change et pouvoir fermer des usines non compétitives ». Sur la même longueur d'onde se trouve le directeur France de Ficocipa, Olivier Delecourt, quand il déclare à la presse « Pour des raisons économiques, le regroupement de l'activité sur le seul site de Dieuze est indispensable (...) il faut donc que les salariés acceptent de bouger, sinon, nous ne pourrions éviter le plan social ».

Cependant, dans ces trois cas, l'annonce de la fermeture du site n'est pas la fin de l'histoire, elle est le début d'une nouvelle histoire. En effet, les salariés s'y opposent avec la conviction que leur site industriel est viable et qu'il est donc possible de maintenir l'emploi. Ils s'y opposent collectivement avec l'appui de leurs syndicats.



Jour de grève surprise des Cipa à Bruyères

## 2.2 La lutte des salariés pour l'usage de leur établissement et de ses machines

Ces luttes se distinguent de beaucoup d'autres parce qu'elles ne sont pas défensives où il s'agit de négocier au mieux les conditions du licenciement et du plan de reclassement. Ce sont des luttes offensives. Cette dimension offensive se révèle dans leur premier acte qui est l'occupation de leur établissement pour empêcher les machines de sortir afin de conserver la possibilité de l'usage du site par les salariés. Cette lutte offensive a deux racines. D'une part, la conviction partagée que l'usine est viable et, d'autre part, le soutien du territoire et de ses acteurs pour la conservation des emplois à travers le maintien de l'activité économique sur le territoire.

A Bruyères, c'est même ce qui met le feu au poudre. En mars 2015, la direction annonce la fermeture du site de Bruyères et son transfert des machines et des humains sur le site de Dieuze, se traduisant pour les salariés par une mobilité contrainte que seuls cinq des soixante-quinze salariés acceptent. En mai, les choses se précisent et le déménagement de deux presses est annoncé pour le mois d'août. C'est ce point qui provoque une grève surprise le 9 juin 2015 suivie par 95% des salariés au moment de la relève de l'équipe du matin. En plus du paiement suspendu d'une prime en raison de précédents débrayages ponctuels, c'est bien le transfert des deux presses qui ne passe pas. La négociation qui permet la reprise du travail porte en particulier sur le maintien des presses jusqu'en décembre 2015 afin de laisser le temps de négocier. Si la direction a aussi vite cédé, y compris sur le paiement de la prime, c'est en raison de la pression des deux clients, Peugeot et Renault, dont les commandes de rétroviseurs ne pouvaient pas être retardées par une grève. La négociation du plan social jusqu'en décembre 2015 puis le délai de six mois imposé à la société par le décret Florange pour trouver un repreneur ne déboucheront pas sur une occupation illégale du site puisque ce dernier restera en activité jusqu'à la fin du délai prévu et négocié, le 31 juillet 2016.

Pour les Fralib à Gémenos comme pour les Jeannettes à Caen, l'occupation de l'usine par les salariés (pas tous mais une très grande partie d'entre eux) afin de conserver la main sur les machines pour en maintenir l'activité est au cœur de la lutte qui s'engage. A Gémenos, 76 salariés décident d'occuper le site. L'un d'entre eux, Olivier Leberquier, ouvrier et syndicaliste, témoigne rétrospectivement :

*« Il a fallu à deux reprises, nous explique-t-il, prendre l'usine pour la conserver et empêcher, comme le souhaitait la direction, qu'elle soit vidée – ce qui ne nous aurait pas permis de faire ce qu'on est en train de faire aujourd'hui, c'est-à-dire construire notre projet alternatif. Sans les machines, c'était terminé. Alors, effectivement, on a pris des décisions qui nous amenaient, entre guillemets, dans "l'illégalité" : c'est pas légal d'occuper une usine et d'empêcher la milice patronale de vider l'usine, mais si on n'avait pas fait ça, vu le fonctionnement de la justice en France, avec les appels des procédures qui ne sont pas suspensifs, on aurait gagné au tribunal, on aurait gagné juridiquement, sauf qu'il y aurait plus une seule machine dans l'usine ! La direction aurait profité de la période d'appel pour la vider. Il a fallu s'affronter physiquement avec la milice patronale, mais on a eu le soutien de notre syndicat et de tous ceux de la région. »*

A Caen, en dépit de leurs licenciements prononcés, les 37 salariés des Jeannettes, des femmes pour la plupart, décident d'occuper l'usine et d'empêcher la vente des machines aux enchères. Avec six dépôts de bilans en dix-huit ans, elles sont habituées aux soubresauts de l'usine. Mieux, les salariés rallument les fours pour relancer la fabrication, mais aussi ne pas perdre la main et maintenir l'outil de production en bon état pour les visiteurs. Ils organisent aussi des ventes solidaires où les madeleines s'arrachent comme des petits pains (*L'Usine nouvelle*, juin 2016).



Les madeleines sortent des fours dans l'usine occupée

En occupant leur usine pour empêcher la sortie des machines, les salariés se mettent dans l'illégalité, ils le savent et l'assument avec courage. Mais la violence symbolique du droit laisse des traces. Pour Annick, 54 ans, ouvrière Jeannette depuis l'adolescence, sa convocation au tribunal lui reste toujours en travers de la gorge : « Nous étions deux assignées pour occupation d'usine et refus de laisser partir les machines (en particulier pour obtenir l'octroi de la marque à un repreneur qui n'aurait pas les dents longues). Même si tout le monde affirmait que nous ne serions pas condamnés, c'était dur » (dans *l'Humanité*, 3 mars 2016).

Si l'illégal de ces luttes est en partie toléré, c'est que ces luttes sont légitimes. Pour preuve, le soutien que les salariés reçoivent des acteurs du territoire, des élus locaux mais aussi des citoyens. Par contre, du côté des banques et des tribunaux le soutien n'est guère au rendez-vous. Dans le cas des Jeannettes, le Crédit agricole n'a pas soutenu le projet de reprise porté par Georges Viana et sa présentation à l'audience au tribunal de commerce est alors suivi d'un refus qui laissa un goût amer à Marie Claire, ex-salariée et licenciée : « le procureur général nous a dit qu'une fois la cession des actifs prononcée, nous devons nous tenir sages, sinon nous serons évacués par la force publique ». Et Marie Claire s'étrangle d'indignation quand elle raconte que « les banques n'ont pas hésité à appeler chacun des licenciés pour savoir comment ils comptaient placer leur maigre prime de licenciement, comprise entre 10 000 et 20 000 euros ».

A l'inverse, du côté des élus locaux et des citoyens, le soutien est au rendez-vous. Lors de la grève à Bruyères, le maire, Yves Bonjean et le conseiller départemental, Christian Tarantola sont sur place. Pour eux l'espoir réside dans la création d'un site de peinture des rétroviseurs qui pourrait employer 90 personnes. Pour Olivier Leberquier, « *il y a des choses qui ont été faites dans notre dossier et il faut savoir le dire. C'est à l'arrivée de Montebourg (en tant que Ministre du redressement productif) qu'il y a eu préemption puis achat des bâtiments : il y a eu un appui très fort de la part du ministère à ce moment, et ce n'est pas rien. Sans quoi on ne serait plus dans l'usine* ». La préemption puis l'achat des bâtiments ont été faits par la communauté urbaine de Marseille. Pour Franck Mérouze, qui a été lui aussi assigné pour « troubles manifestement illicites », si les Jeannettes n'ont pas été délogées, c'est en raison de leur « capital sympathie, du caractère paisible de l'occupation, du soutien des élus et du fait que les ex-salariés avaient rallumé les fours de l'usine montrant par là qu'ils étaient acteurs d'un projet ».

Le destin de l'occupation de l'usine, dont l'enjeu est de conserver l'usage des machines afin de pouvoir continuer l'activité, est alors lié à la possibilité de construire, entre négociation conflictuelle et soutien du territoire, une solution alternative qui donne un avenir à ce qui n'en avait plus sous le noir soleil néolibéral.

### 2.3 La négociation conflictuelle d'une solution alternative sur le territoire

Ces histoires de luttes sociales commencent toujours par une résistance collective des salariés à la décision de fermeture de leur site industriel parce qu'ils voient dans celle-ci le résultat funeste d'une logique d'entreprise dans laquelle les établissements sont évalués à l'aune de la super-formance demandée aux actifs financiers sur des marchés mondialisés (selon celle-ci il ne s'agit pas d'investir de manière rentable mais à même classe de risques d'investir dans ce qui rapporte le plus de retour sur investissement). Elles se poursuivent par l'occupation de leurs établissements après la décision de fermeture (dans le cas de Ficocipa, l'usage du site a été négocié et rendu possible et légal par le décret de Florange imposant une période de six mois pour retrouver un repreneur), car les salariés ne font pas le même raisonnement, ils pensent qu'avec une autre logique leur site est viable. Cette occupation n'est alors que le point de départ de la construction d'une solution alternative qui se fait entre négociation conflictuelle et soutien partenarial du territoire et dont les trajectoires singulières comportent des leçons communes.

Pour les Jeannettes, l'occupation de leur usine s'imbrique avec la proposition de reprise de Georges Viana qui n'a pas été jugée recevable par le tribunal de commerce, faute notamment du soutien des banques, jugé insuffisant, et conduisant à la décision de liquidation de la société. L'occupation qui durera un an est le moyen d'engager un combat afin de montrer que cette solution de reprise est viable.

Rétrospectivement, trois éléments se sont combinés pour réussir ce pari audacieux qui sera gagné juridiquement avec la création, le 16 février 2015, de l'entreprise Biscuiterie Jeannette 1850 société nouvelle. Le premier est l'engagement pour un objectif commun du repreneur d'abord écarté et des salariés qui occupent l'établissement avec l'aide de leur syndicat, la CGT. Cet objectif est la reprise de l'activité de production dont la rentabilité à construire est la condition du maintien des emplois. Cet engagement commun est fait de relations interpersonnelles qui se tissent au sein de l'usine occupée et de sa production relancée illégalement. Celles-ci fondent une confiance réciproque entre le repreneur et les salariés sous les drapeaux rouges de la CGT. Cet engagement commun se manifeste concrètement. Par exemple, par un voyage ensemble à l'Assemblée nationale pour faire avancer le dossier notamment du côté de la BPI (banque publique d'investissement) dont le soutien financier tarde à se concrétiser, ce qui bloque l'achat des nouvelles machines. Lorsque le temps des premières embauches reviendra, elles se feront parmi les salariés licenciés dont deux militantes CGT deviennent chefs de production. Le deuxième élément est la nouvelle stratégie qui conçoit le produit non plus comme un produit bas de gamme et standard que le rachat par Papy Brossard avait imposé, mais comme un produit artisanal du terroir. Cette évolution partagée, qui reçoit l'assentiment de tous, elle se concrétise avec la collaboration bénévole d'un chef pâtissier renommé, qui a des attaches avec la Normandie, et dont l'enjeu est de trouver et breveter de nouvelles recettes pour une madeleine de qualité. Le troisième élément décisif pour la concrétisation d'une nouvelle solution viable a été le financement participatif qui a rencontré un véritable succès. Tout d'abord sous la forme d'une campagne de don avec contrepartie (des madeleines bien sûr) qui attire 2 000 contributeurs et amène 100 000 euros en caisse. Puis sous la forme d'une deuxième campagne cette fois de

participation au capital pour devenir actionnaire de la nouvelle société : cette campagne lève 300 000 euros de fonds auprès de 150 actionnaires pour des participations allant de 300 euros à 100 000 euros. Un an après la relance de la production et son succès, quand la décision d'ouverture d'un second site de production est étudiée avec trente emplois à la clé, les banques cette fois sont autour de la table. Ce n'est pas elles qui ont changé, mais c'est le vent qui a tourné.

Dans le cas des Fralib, la solution alternative émerge concrètement après 1336 jours de luttes, qui deviennent l'emblème de leur nouvelle marque de thé (prononcer « 13 » « 36 »). Elle prend la forme d'une nouvelle entreprise au statut de coopérative (la Scop -TI pour Thé et Infusion), laquelle a été imaginée en chemin car elle ne faisait pas partie de la culture « cégétiste » des salariés. Elle l'a été de manière liée au changement de stratégie que l'on observe ici également avec une production plus artisanale qui retrouve le chemin des senteurs de Provence pour les infusions et le thé ; ce dernier étant importé du Vietnam auprès de fournisseurs partageant les mêmes valeurs consignées dans une charte. Ce lien entre la forme coopérative et une stratégie plus locale sans être autarcique, Olivier Leberquier nous le laisse entrevoir quand il raconte : « Une autre manière de travailler, de produire, de consommer – en relocalisant la production. Le terme autogestion est lancé. »

Dans la possibilité de construire une solution viable, le cas des Fralib montre l'importance de la lutte sur le plan juridique et de son orientation vers une solution offensive. Cette lutte a d'abord été de choisir d'occuper l'usine plutôt que de respecter le cours de la justice qui revient à gagner devant les tribunaux mais à perdre entre temps l'usage des machines et donc la possibilité de construire une solution alternative. Mais ce fut aussi la dénonciation de trois plans de sauvegarde de l'emploi (PSE) proposés par Unilever avec à chaque fois leur annulation devant les tribunaux jusqu'à l'obtention d'un accord signé le 27 mai 2014 entre Unilever et les salariés après trois ans de lutte. Cet accord prévoit le versement de 19 millions d'euros aux 76 anciens salariés dont 7 millions pour les machines vendues à 1 euro symbolique tout en s'engageant à les remettre en état et 1,5 millions d'euros en vue d'alimenter le fonds de roulement de la Scop. Cet accord vaut reconnaissance du droit d'usage des actifs par les salariés d'un établissement. Il a scellé la naissance de la nouvelle solution sous la forme de la Scop -TI.



58 ex-Fralib se sont regroupés pour former Scop-TI.

Enfin, le dernier élément que révèle la construction de la solution alternative dans le cas de Scop-TI est son rapport subtil au système économique dominant tel qu'il existe. Ce rapport subtil est fait de distanciation, avec la nouvelle stratégie et la nouvelle forme d'entreprise, mais aussi de compromis nécessaires à la viabilité du projet. Ainsi, si les liens avec les fournisseurs locaux ou plus lointains sont construits à travers la vision d'un juste prix, une grande part de la production est vendue dans les magasins de la grande distribution. Olivier Leverquier le regrette mais l'assume :

*« Pour mettre en place notre idéal, il faudrait un changement de société. C'est raser le système capitaliste. Mais on n'a pas la prétention, avec notre lutte, de penser qu'on a fait tomber le système. Malheureusement. On va devoir travailler, puisque nos produits seront dans la grande distribution, dans un contexte économique et politique capitaliste, dans le système tel qu'il est en place. On aura forcément des décisions à prendre qui seront pas forcément en adéquation avec nos idéaux... On aimerait bien pouvoir, avec notre petit noyau, transformer la société, mais on va le faire modestement, au sein de notre entreprise. »*

Avec un autre mode productif local, écologique et démocratique avec 58 salariés sociétaires qui sont sur un pied d'égalité, ce qui n'interdit pas la hiérarchie, la solution construite est bien une alternative à celle qui était mise en place par Unilever. Mais elle laisse inchangée la place dominante du système néolibéral. Et c'est bien cette place dominante qui va avoir raison de l'alternative pour laquelle les salariés de Cipa se sont battues sans connaître le succès au bout. D'où l'enjeu de développer sur la base de ces actes une vision globale de l'alternative qui permette et légitime un changement de cadre et de système.

Revenons à Bruyères au moment de la grève début juin 2015 déclenchée pour protester et empêcher le déménagement de deux presses sur le site de Dieuze. Pour Olivier Rémy, délégué syndical CGT, « C'est une étape. Les salariés, qui le décideront, vont rester mobilisés parce que nous sommes persuadés que le site est viable ». Claude Girardet, journaliste à *Vosges matin*, conclut son article du 9 juin 2015 en précisant que c'est « un avis partagé par les élus de Force ouvrière et par la secrétaire de CE, Véronique Reh. Un « combat » ajoute-t-il mené collectivement dans une belle unité ». Voyons la suite pour les salariés qui, après avoir obtenu la continuation de l'activité jusqu'à fin décembre 2015, s'engage dans la négociation conflictuelle avec la direction de Ficosa, celle en l'occurrence du PSE qui débute le 22 octobre 2015.

Avec les 66 salariés qui n'acceptent pas la mobilité forcée, un point est fait le 14 décembre avec leur avocat Ralph Blindauer. Pour ces salariés, « ce qui importe, c'est d'avoir un travail sur ce bassin d'emploi, quel que soit le travail ou l'employeur. Ils demandent une solution économique alternative sur le site et le report de la fermeture en août 2016 pour pouvoir assurer les commandes en cours. Ce qui leur laisserait un peu de temps pour chercher une solution de reclassement viable ». Il n'y a toujours pas à cette date d'accord avec la direction et s'il n'y en avait pas fin décembre ce serait à la Directe (la Direction régionale du travail) que reviendrait l'homologation des conditions du PSE. L'entreprise fait pression pour imposer l'accord aux salariés en annonçant sinon qu'elle supprimera les indemnités supra-légales et refusera la prolongation de l'activité jusqu'en août. Dans leur combat, les Cipa suivent deux pistes. Celle d'un repreneur du site qui leur permettrait collectivement de conserver leur emploi ou celle d'un reclassement individuel dont le cabinet Semaphore du groupe Alpha s'occupe déjà. Pour trouver un repreneur, les Cipa n'ont qu'un délai de six mois. Avec les élus locaux, nous l'avons vu, une solution alternative autour d'une nouvelle activité de peinture des rétroviseurs a été envisagée. Mais son délai de mise en place est trop long, pas avant 2017, et elle n'est pas vraiment outillée.

A la suite de l'accord signé fin décembre, une société parisienne a la charge de trouver un repreneur, mais comme le dit Mme Reh, « il n'y a eu pratiquement aucun retour. » Devant ce vide, les Cipa vont proposer à leur avocat de faire un coup sinon de force du moins symbolique : la publication dans le grand journal économique français, *Les Echos*, d'un encart publicitaire pour retrouver un repreneur. Elles (une très grande majorité de salariés sont des femmes) financent en partie le coût élevé de cette annonce avec les 4 000 euros récoltés d'un loto qu'elles ont organisé pour soutenir leur cause et qui a rencontré un succès auprès de la population locale. Le 2 mai 2016 l'encart publicitaire paraît sous un titre provocateur : « Salariés cherchent repreneur industriel ambitieux ». Alors que jusque-là, leur combat n'avait été relayé que par les médias locaux, cette fois les médias nationaux relaient avec sympathie leur combat. Sous une belle photo d'une usine au travail, le texte de l'annonce poursuit :

« «Nous vous proposons la reprise de notre site industriel et des compétences de ses 70 salariés parfaitement rompus aux standards de qualité et à l'exigence des grands donneurs d'ordres du secteur automobile» »

Le titre comme le texte de l'annonce montrent l'entreprise sous un nouveau jour, celui de son usage avec des salariés qui se positionnent comme les maîtres des compétences que ce dernier requiert. Véronique Reh, secrétaire de CE, le dit avec ses mots : « Nous avons inversé les rôles : il s'agit d'une annonce dans laquelle des salariés cherchent un repreneur, comme un entrepreneur pourrait rechercher des salariés ». C'est aussi le coup de la dernière chance : « Si l'audace des salariés peut rencontrer l'audace d'un entrepreneur, cela peut conduire à une belle aventure industrielle » se réjouit l'avocat du comité d'entreprise.

Hélas, cette solution de reprise ne s'est pas concrétisée. Fin juillet 2016, alors que les trois quart des effectifs sont partis depuis le 11 juillet à la demande de la direction, une salariée, Erika Deloy, prend l'initiative d'un dernier repas ensemble autour d'un barbecue, le 30 juillet, avant que chacun ne reçoive le 1<sup>er</sup> août une lettre de licenciement :



« Le plaisir d'être une dernière fois ensemble autour d'un barbecue »

Pour Erika, qui ne cache pas sa grande déception, « ce n'est pas que la fermeture, c'est toute une histoire. Qui n'a pas eu quelqu'un pour travailler à la Cipa. J'ai mal au cœur, on a un volume phénoménal, on fait un bénéfice du diable. ». Monique d'Amico ajoute : « je suis entrée à la Cipa à l'âge de 14 ans, j'y ai fait toute ma carrière. Je pensais que ça allait continuer. On a bien bossé et on a eu de bons moments. Ils se sont bien battus. » Si certains

ont déjà retrouvé un emploi ou une formation, pour une cinquantaine de salariés l'année 2016 se poursuivra au sein d'une cellule de reclassement.

Si les Cipa ont perdu le combat pour le droit d'usage de leur site industriel, ce n'est pas faute de s'être battues, ce n'est pas faute d'un soutien des élus et citoyens du territoire. La raison se trouve dans la domination du système en place qui joue à deux niveaux. Celui, d'une part, d'une activité de sous-traitance automobile qu'il est difficile d'extraire de la logique néolibérale pour la reconvertir dans une activité ayant une logique plus territoriale. Celui, d'autre part, d'une politique publique de l'emploi qui privilégie le reclassement individuel plutôt que la préservation de l'usage collectif par les salariés de leur établissement. Dans le cas des Cipa, rien n'a été fait pour leur garantir l'usage des machines.

De l'analyse de ces luttes, en mettant nos pas dans ceux des avancées théoriques sur les biens communs en Italie, il est possible en conclusion d'ouvrir de nouvelles perspectives en vue d'opérer le changement de cadre nécessaire pour faire advenir la société du commun.

## Conclusion

En effet, l'avancée des débats en Italie sur les communs nous permet de poser autrement la question soulevée par ces luttes et de lui trouver une réponse au niveau global auquel il est nécessaire de se placer pour instituer un changement de cadre. Quelle est la fonction sociale d'un établissement et de ses actifs ? A quels biens fondamentaux leur usage doit-il donner accès et pour qui ? Quelle nouvelle gestion et rationalité sont-elles à même de l'assurer ?

Nous proposons des premières réponses dans le but de lancer un débat démocratique sur ce sujet crucial de recherche.

La fonction sociale des actifs d'un établissement ne saurait se confondre avec l'intérêt social de la société de capitaux dont l'interprétation juridique le confond avec l'intérêt des propriétaires des actions (capital financier). Cette fonction sociale se dévoile à travers les biens fondamentaux auxquels l'usage des actifs est censé faire accéder chacun. Notre première réponse indique deux biens fondamentaux : les emplois de qualité qui s'accordent avec la vie que souhaitent les salariés et les biens et services produits qui participent du bien vivre sur le territoire dont la dimension écologique n'est pas la moindre.

Pour la nouvelle gestion, notre réponse s'oriente vers une gouvernance territoriale du droit d'usage des actifs par les salariés qui réunirait des représentants des élus, des employeurs, des salariés, des banques et des citoyens du territoire. C'est un tel gouvernement territorial qui a fait défaut aux Cipa pour mettre tous les moyens de leur côté pour une reprise du site avec ses machines (rénovées ou remplacées...). Dans le cadre des évolutions politiques récentes, cette gouvernance territoriale est à imaginer au niveau des nouvelles régions en France.

Enfin, pour la nouvelle rationalité, elle concerne celle de l'entreprise. L'orientation proposée ici va dans le sens du remplacement de la logique de la valeur actionnariale par la logique de la valeur territoriale dont les outils de gestion sont à construire dans le sillage des travaux sur la valeur ajoutée comme mode alternatif de gestion, à même de modifier les choix stratégiques des entreprises (D. Bachet, 2016). Cette nouvelle rationalité implique un nouveau sujet pour l'entreprise à même de la porter. Nos exemples le montrent : ce sujet n'est pas à statut unique. La Scop dans le cas des ex Fralib constitue ce nouveau sujet. Pour les jeannettes, le nouveau sujet s'est traduit par un lien différent entre le dirigeant propriétaire et les salariés. L'institutionnalisation de ce nouveau lien passe par un nouveau statut des comités d'entreprise qui reconnaît le droit d'usage des salariés sur les actifs de l'établissement. Doté de ce nouveau statut et d'une autonomie juridique, les comités d'entreprise ont vocation à devenir l'une des composantes essentielles de l'économie sociale et solidaire.

Ce débat démocratique n'est pas hexagonal, il est à tenir au minimum au niveau européen dans un premier temps.

## Bibliographie

Arena G. 2011, *Cittadini attivi*, Roma-Bari, Laterza.

Audier S. 2015, « Le commun contre l'Etat ? Sur le débat italien autour des biens communs et du commun », dans Boccon-Gibod Th. & Crétois P., *Etat social, propriété publique et biens communs* », Le bord de l'eau, p. 23-54.

Auvray T, Dallety Th., Rigot S. 2016, *L'entreprise liquidée. La finance contre l'investissement*, Paris, Michalon.

Celati B. 2016, « Les communautés énergétiques durables : un modèle social fondé sur le commun et la subsidiarité », *Cahier de la Chaire ESS-UPEM*, n° spécial, p. 104-134.

Celati B. 2017, « Pratiques et formes de co-construction des politiques publiques en Italie. La citoyenneté active entre l'approche des communs et le principe de subsidiarité horizontale dans les territoires », 27<sup>ème</sup> colloque de l'ADDES, 26 janvier, Paris.

Charolle V. 2006, *Le libéralisme contre le capitalisme*, Paris, Fayard.

Ciaffi D. 2017, « L'administration partagée des biens communs en Italie », 27<sup>ème</sup> colloque de l'ADDES, 26 janvier, Paris.

Collectif Chaire, 2016, « Introduction collective », *Cahier de la chaire ESS-UPEM*, n° spécial.

Cornu M., Orsi F., Rochfeld J. (dir.), 2017, *Dictionnaire Critique des Communs*, PUF (à paraître).

Demmou L, 2010, La désindustrialisation en France, *Document de travail de la DG Trésor*, n°01, juin.

Defalvard H. 2017, « Les communs sociaux dans la transition vers la société du commun », *Recma*, juillet (à paraître).

Favereau O. 2016, *L'impact de la financiarisation de l'économie sur les entreprises*, Bureau international du travail.

Festa D. 2015, « La creatività del comune », *Fare spazio. Pratiche del comune e diritto alla città*, C. Bernardi et al. éd., Milan, Mimesis, p. 81-97.

Festa D. 2016, « Les communs urbains. L'invention du commun », *Tracé*, Hors-série, n°16.

Mone D. 2015, « Le rôle des collectivités locales dans la gestion des biens publics considérés comme biens communs », dans Boccon-Gibod Th. & Crétois P., *Etat social, propriété publique et biens communs* », Le bord de l'eau, p. 249-266.

Ogien A. Laugier S. 2014, *Le principe démocratie. Enquête sur les nouvelles formes du politique*, Paris, La Découverte.

Passalacqua M. 2017, « Instruments juridiques pour la gestion commun : le débat actuel en Italie », dans *Cahier de la Chaire ESS-UPEM*, n° spécial, p. 20-37.



Rodotà S. 2016, « Vers les biens communs. Souveraineté et propriété au XXIe siècle », *Tracé*, Hors-série, n°16.

Rodotà S. 2013, *Il terribile diritto, Studi sulla proprietà privata e i beni comuni*, Bologne, Il Mulino.