



Cédric Lomba, *La restructuration permanente de la condition ouvrière. De Cockerill à AcerlorMittal, Vulaines-sur-Seine, Éditions du Croquant, 2018, 386 p.*

Jean Vandewattyne

---



**Édition électronique**

URL : <https://journals.openedition.org/nrt/10093>

DOI : 10.4000/nrt.10093

ISSN : 2263-8989

**Éditeur**

Nouvelle revue du travail

Ce document vous est offert par Université libre de Bruxelles - ULB



**Référence électronique**

Jean Vandewattyne, « Cédric Lomba, *La restructuration permanente de la condition ouvrière. De Cockerill à AcerlorMittal*, Vulaines-sur-Seine, Éditions du Croquant, 2018, 386 p. », *La nouvelle revue du travail* [En ligne], 19 | 2021, mis en ligne le 01 novembre 2021, consulté le 12 janvier 2023. URL : <http://journals.openedition.org/nrt/10093> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/nrt.10093>

---

Ce document a été généré automatiquement le 6 novembre 2021.



Creative Commons - Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International - CC BY-NC-ND 4.0

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

---

## Cédric Lomba, *La restructuration permanente de la condition ouvrière. De Cockerill à AcerlorMittal, Vulaines-sur-Seine*, Éditions du Croquant, 2018, 386 p.

Jean Vandewattyne

---

- 1 Cet ouvrage de Cédric Lomba tranche avec la plupart de ceux portant sur les restructurations d'entreprise. Sa principale originalité tient dans le déplacement de « l'objet d'analyse » qu'il opère : « Plutôt que d'étudier les réactions et les parcours de travailleurs après les restructurations », l'auteur se propose de les traiter « pendant les restructurations » (p. 8). Il s'inscrit ainsi dans une « sociologie qui pense les phénomènes sociaux dans des moments et des espaces situés » (p. 11). Sa perspective temporelle est de l'ordre du temps moyen partant du milieu des années 1970 à « aujourd'hui », c'est-à-dire au milieu de la décennie 2010. Ce temps est celui de la disparition progressive, au rythme des plans de restructuration, d'un des hauts lieux de la Wallonie industrielle : la sidérurgie liégeoise, regroupée par fusions successives au sein d'une même entité, Cockerill – du nom d'un de ses plus prestigieux fondateurs. L'auteur enracine ainsi son propos et revendique le caractère localisé de son approche des restructurations.
- 2 Au début des années 1970, Cockerill occupe près de 40 000 travailleurs en Belgique, dont 24 000 dans le seul bassin liégeois. Il est le principal employeur privé du pays et de la région liégeoise, qui vit pour une bonne part au rythme des cokeries, des hauts-fourneaux, des aciéries et des laminoirs. Cette activité industrielle a aussi profondément marqué le paysage environnant tant sur le plan physique qu'humain. À Seraing, centre historique de la sidérurgie liégeoise, les usines sidérurgiques, grandes consommatrices de main-d'œuvre, ont littéralement débordé de leurs enceintes, pour donner naissance à une citée avec des quartiers ouvriers et des

quartiers plus bourgeois, une Maison du peuple, des bourgmestres socialistes, une présence syndicale forte, des partis d'extrême-gauche, etc.

- 3 Si Cockerill forme une sidérurgie intégrée, elle est aussi géographiquement très éclatée. Ses usines sont dispersées sur près de 26 kilomètres et, véritable prouesse technologique à l'époque, la fonte en fusion est transportée dans des wagons-thermos. Dans la durée, les luttes sociales vont façonner un syndicalisme ouvrier très « revendicatif et dur », incarné et porté par la Centrale des métallurgistes de la Fédération générale du travail de Belgique (FGTB, syndicat de tendance socialiste). Cet acteur, longtemps puissant et incontournable du fait de ses capacités de mobilisation et de son poids politique, va réussir à peser sur les décisions stratégiques sans toutefois pouvoir éviter le déclin de la sidérurgie, qui participe aussi à sa propre perte d'influence et ce, malgré un taux de syndicalisation qui reste très élevé au sein des populations ouvrières.
- 4 Une dimension fondamentale de l'histoire récente de la sidérurgie liégeoise réside dans le changement d'actionnaires. Si la crise économique a amené les pouvoirs publics à prendre le contrôle de l'entreprise au début des années 1980, sa privatisation va la transformer en une composante d'Usinor puis, à partir de 2002, d'Arcelor, le premier producteur mondial d'acier. En 2006, Arcelor fait l'objet d'une OPA plus hostile qu'inamicale de la part de Mittal Steel, OPA qui donnera naissance à un géant industriel : le Groupe ArcelorMittal. Le pouvoir de décision s'éloigne donc peu à peu du bassin liégeois qui se voit réduit à des capacités de production pensées et évaluées à l'aide d'indicateurs standardisés dans le cadre d'une stratégie mondialisée. À ce jeu, les usines liégeoises deviennent des variables d'ajustement. Un temps perçu comme le sauveur providentiel de la sidérurgie liégeoise, Lakshmi Mittal en sera finalement l'ultime « fossoyeur ».
- 5 La fraction ouvrière investiguée par C. Lomba est composée « d'hommes, belges et italiens, la plupart diplômés de l'enseignement secondaire technique ou professionnel. Ils ont été embauchés après des périodes plus ou moins longues d'emplois précaires dans l'entreprise et ont connu un ou plusieurs reclassements au sein des usines Cockerill » (p. 13). Parmi les autres particularités ayant une influence forte sur la réalité investiguée, relevons l'exécution de tâches complexes, le travail en équipe à feu continu, des salaires relativement élevés pour des ouvriers (de l'ordre de 2 000 euros nets par mois), et un taux de syndicalisation de l'ordre de 95 %.
- 6 Au niveau méthodologique, le propos de C. Lomba s'appuie sur une recherche « au long cours » dont la première étape a été la réalisation d'un mémoire de master en 1995. L'auteur reviendra par la suite deux fois sur ce terrain. Une première fois dans le cadre de sa thèse de doctorat (défendue en 2001) et dix ans plus tard avec l'intention d'actualiser ses données. Mais Liège et sa sidérurgie ne lui étaient pas inconnues. C. Lomba est en effet un enfant du pays. Fils de sidérurgiste, il a résidé et fait une partie de ses études à Seraing. Son père a été ouvrier et délégué syndical chez Cockerill. Cependant, si l'univers sidérurgique ne lui était « pas complètement étranger », il ne lui était pas non plus totalement familier. « Comme beaucoup d'enfants d'ouvriers », il dit avoir été « peu socialisé à l'univers de la sidérurgie qui apparaissait comme un arrière-fond, toujours présent, notamment lors des moments des grandes luttes contre les fermetures, mais lointain » (p. 15). Entrer dans l'usine sidérurgique était donc aussi une manière de découvrir l'univers professionnel de son père et d'entrer en résonance avec lui.

- 7 La récolte des données s'est principalement faite via des entretiens et des discussions avec des ouvriers, des employés et des cadres de l'entreprise, des moments d'observations non participantes et la compilation de documents publics – journal d'entreprise, rapports annuels ou encore tracts syndicaux – comme d'archives privées dont, en fin de parcours, des archives syndicales inaccessibles auparavant.
- 8 La problématique abordée a évolué dans le temps. Partant d'un questionnement sur l'organisation du travail, l'auteur s'est progressivement ouvert à « la condition ouvrière en contexte de restructuration » (p. 18). *In fine*, il a cherché « à appréhender les restructurations dans la durée et dans leurs variétés » et à « explorer la condition ouvrière dans ce contexte d'incertitude récurrente » (p. 21). Une incertitude qui se décline au gré des annonces de restructurations avec leurs fermetures d'outils et de sites, les suppressions d'emplois et, plus largement et profondément, une fragilisation des conditions d'emploi, de travail et de vie.
- 9 Huit chapitres composent le livre explorant chacun une dimension particulière d'une réalité multifacette complexe. Le premier met l'accent sur l'entreprise, son management et les plans de restructuration. De 1978 à 2012, Cockerill a connu 12 plans de restructuration majeurs, soit en moyenne un tous les 3 ans. Si chaque plan était censé apporter une « situation pérenne » (p. 64), ils se sont chaque fois avérés insuffisants en raison, notamment, d'une conjoncture alternant des périodes de fortes demandes avec des périodes de sous-activités ou encore des changements de stratégie suite à des changements dans l'actionnariat. Dans la durée, comme un peu partout, les restructurations dites de crise ont fait place à des restructurations de compétitivité, destinées surtout à améliorer les résultats financiers.
- 10 À l'intérieur de cette évolution, le *benchmarking* devient un outil majeur dans les mains des gestionnaires. La « comparaison » des performances permet d'organiser la concurrence interne entre les sites, de légitimer les décisions sur la base d'indicateurs chiffrés – très discutables au demeurant – et de faire pression sur la main-d'œuvre locale et ses représentants syndicaux en vue d'arracher des concessions. Fin observateur, C. Lomba constate également un glissement dans le profil des décideurs. D'abord issus du sérail liégeois et centrés sur la technique, ils sont remplacés par des gestionnaires aux carrières internationales. Si la tendance lourde est la restructuration permanente et l'incertitude qu'elle nourrit, la moyenne durée fait aussi ressortir des moments redonnant espoir et confiance. Il en est ainsi, par exemple, avec la réalisation d'investissements importants et du redémarrage d'outils condamnés ou mis en cocon<sup>1</sup>. Dans la durée, les dirigeants ont montré des signes d'indécision et d'hésitation sur les décisions à prendre ou encore de la réversibilité dans les engagements en fonction des rapports de force.
- 11 Les chapitres suivants s'intéressent à des problématiques différentes de « la vie au travail » dans un contexte de restructurations permanentes. Ainsi, au chapitre 3, C. Lomba expose le paradoxe d'une gestion de la main-d'œuvre assimilant « la force de travail » à « un coût qu'il s'agit de toujours réduire, mais aussi comme une richesse qu'il faut au contraire renouveler et développer ». Au chapitre 4, l'auteur examine les capacités et stratégies des « salariés de bas statut » et des collectifs qu'ils forment à réagir aux injonctions du management dans les « contextes très contraignants » de trois usines qui ont chacune leurs spécificités – « nature des dispositifs techniques et gestionnaires, la sociographie des groupes de travail, le type d'activité, l'histoire sociale des sites, etc. » –, ce qui permet à l'auteur d'insister sur la « variété des recompositions

ouvrières » au sein des sites de production, alors que les principaux plans de restructuration sont définis à l'échelle du bassin. Il analyse ensuite, au chapitre 5, les pratiques syndicales quotidiennes, leur routinisation en contexte de restructurations répétées et donc aussi la déstabilisation des collectifs syndicaux, les tentatives d'encadrement et de domestication par le management de ce contre-pouvoir, ainsi que les apprentissages individuels et collectifs réalisés par les délégués et permanents syndicaux. L'auteur décrit au chapitre 6 les carrières ouvrières se construisant entre contraintes, arrangements et paris faits sur les futurs professionnels possibles à l'intérieur des sites et, dimension importante du fait des restructurations, entre les sites.

- 12 Le chapitre 7 porte, quant à lui, sur les accidents de travail et la dégradation des corps. La sidérurgie à chaud liégeoise est restée un milieu de travail particulièrement dangereux : « Des ouvriers y meurent chaque année, s'y blessent en grand nombre et y contractent des maladies liées à leur activité professionnelle. La plupart ont connu des accidents de travail et des problèmes de santé. Ils ont aussi souvent été témoins d'accidents parfois mortels : entre 2002 et 2014, 17 ouvriers sont morts dans les usines de Cockerill » (p. 265). À cela s'ajoutent, de manière plus larvée et insidieuse, des formes plus ou moins soudaines d'usure des corps, liées aux conditions générales de travail, dont celui en feu continu, de 6h à 14h, de 14h à 22h et de 22h à 6h.
- 13 Ce chapitre est l'occasion de s'intéresser aux mécanismes d'invisibilisation statistique des maux du travail ouvrier, qui inclut le recours à du personnel externe travaillant pour des sous-traitants, la traque aux « faux accidents » et la mise au travail des blessés. Si les restructurations ne sont pas à l'origine de cette invisibilisation, elles les amplifient incontestablement, notamment par la mise à l'écart des travailleurs les plus âgés, au moyen des mécanismes de préretraite – une pratique largement utilisée pour réduire les effectifs et qui est considérée comme une « victoire syndicale » –, ou encore par la difficulté des syndicats à mobiliser sur la question des maladies professionnelles, alors que l'emploi est constamment menacé. En conclusion, C. Lomba souligne le glissement à l'œuvre qui résulte de l'intérêt accordé aux questions de santé mentale et de stress. Ce glissement s'accompagne d'une attention particulière pour les catégories supérieures – les employés et les cadres –, qui se traduit par un désintérêt pour les accidents « qui touchent principalement les ouvriers de l'industrie et de la construction » (p. 198). Il insiste aussi sur le poids des « causes sociales fondamentales » que sont les pollutions industrielles dans les inégalités sociales de santé, par rapport aux comportements individuels présentés comme « déviants », « virils » ou « imprudents » (pp. 298-299).
- 14 Dans un dernier chapitre, intitulé « Se situer dans les restructurations », C. Lomba se focalise, d'une part, sur « la pluralité des engagements des ouvriers au travail » dans leurs temporalités et leurs réversibilités et, d'autre part, sur « la formation des styles de vie des ouvriers de Cockerill, en dehors de l'usine » (pp. 301-302). À travers les luttes sociales menées, les ouvriers de Cockerill sont parvenus à occuper une position d'entre-deux, entre les mondes ouvriers et les classes moyennes. Une position sociale qui reste cependant fragile et régulièrement remise en question du fait des restructurations et des incertitudes qu'elles font naître. Elle rappelle que rien n'est définitivement acquis et que le monde ouvrier reste constamment sous la menace des décisions prises par les décideurs économiques et leurs relais politiques. La mise à l'arrêt de la sidérurgie à chaud sanctionne incontestablement la fin d'une histoire.

- 15 Pour y faire face, les « forces vives » de la région liégeoise se sont lancées dans la recherche de reconversion et de redéploiement, dont un des axes privilégiés passe par le développement de Liège Airport, un aéroport dédié au fret. En 2018, Alibaba, la multinationale chinoise de l'e-commerce, a décidé d'y implanter son premier hub logistique européen. Cet investissement devrait officiellement donner lieu à la création de 900 emplois directs et au double en emplois indirects. Si ces chiffres se confirment, certains anciens sidérurgistes et leurs enfants pourraient s'y faire engager, mais avec quelle qualité d'emploi et quel sens du travail ? Cette question pourrait inspirer une nouvelle « revisite » de C. Lomba dans son pays et sa classe d'origine, lui qui a réussi à s'en extraire.
- 16 Au total, l'ouvrage produit par C. Lomba est des plus intéressants. Il offre à voir différentes facettes d'une réalité multiforme située à la fois dans le temps et dans l'espace. La sociologie de C. Lomba est aussi une sociologie située tant intellectuellement que socialement. La principale faiblesse de l'ouvrage tient dans la multiplication des facettes abordées et la difficulté de tisser des liens entre elles. En d'autres termes, chaque chapitre peut quasiment se lire indépendamment des autres. Dans cette perspective, la faiblesse relevée s'avère aussi une force.
- 

## NOTES

1. La mise en cocon consiste à mettre en veilleuse les outils de production dans l'attente d'une éventuelle remise en activité.

---

## AUTEUR

**JEAN VANDEWATTYNE**

Université de Mons (UMONS)