HAL
open science

Quand l'art parle des restructurations : au-delà du dévoilement, une forme d'expérimentation

Rachel Beaujolin, Natalia Bobadilla, Damien Mourey, Véronique Perret, François Pichault, Géraldine Schmidt, Virginie Xhauflair

To cite this version:

Rachel Beaujolin, Natalia Bobadilla, Damien Mourey, Véronique Perret, François Pichault, et al.. Quand l'art parle des restructurations : au-delà du dévoilement, une forme d'expérimentation. XXIIIème Congrés de l'AGRH, Sep 2012, Nancy, France. hal-01637847

HAL Id: hal-01637847

https://hal.science/hal-01637847v1

Submitted on 18 Nov 2017

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

QUAND L'ART PARLE DES RESTRUCTURATIONS : AU-DELA DU DEVOILEMENT, UNE FORME D'EXPERIMENTATION

Rachel Beaujolin-Bellet, Reims Management School, GREGOR, Chaire MAI
Natalia Bobadilla, IAE de Paris, GREGOR, Chaire MAI
Damien Mourey, IAE de Paris, GREGOR, Chaire MAI
Véronique Perret, Université Paris Dauphine, DRM
François Pichault, HEC Liège, LENTIC
Géraldine Schmidt, IAE de Paris, GREGOR, Chaire MAI
Virginie Xhauflair, HEC Liège, LENTIC

Résumé :

L'art est-il susceptible d'apporter une connaissance nouvelle sur les restructurations ? C'est autour de cette question que s'est construit le projet de recherche européen qui est à la base de cet article. Nous nous proposons de rendre compte des premiers résultats de ce programme de recherche — qui a réuni chercheurs, artistes et acteurs des restructurations autour de productions artistiques —, en nous efforçant d'identifier et de qualifier la nature spécifique des connaissances que le recours à la représentation artistique peut permettre. Suivant l'invitation de Becker (2007) de considérer la représentation artistique comme une représentation possible et potentiellement riche de la Société, notre contribution défend l'idée que les représentations artistiques des restructurations sont susceptibles d'enrichir, voire de renouveler, la nature et les modes de production des connaissances académiques sur ce phénomène. Plus précisément, par le recours à trois œuvres artistiques de nature différente (un film, un travail photographique, une pièce de théâtre), cette communication met en évidence une double contribution des représentations artistiques à la connaissance sur les restructurations.

D'une part, nous défendons l'idée que les œuvres d'art apportent un matériau riche et complexe permettant le dévoilement de certaines dimensions, délibérément ou involontairement cachées ou tues, des processus de restructurations. Les représentations artistiques fournissent souvent un regard décalé, tantôt complémentaire, tantôt contradictoire, des représentations majoritairement proposées par la recherche académique sur les restructurations. Elles choisissent par exemple d'aborder des épisodes difficiles à saisir par les modes de collecte et de restitution conventionnelles (coulisses de la négociation) ou se concentrent sur des dimensions généralement écartées de l'agenda académique pour des raisons pratiques, thématiques ou encore idéologiques (ambivalence de la peur et de la joie des moments de lutte, interrogation sur le sens et la place du travail dans la société, dimensions corporelles, émotionnelles, identitaires des ruptures…) . A ce premier niveau, les représentations artistiques sont donc susceptibles d'enrichir le matériau empirique et ouvrent à d'autres méthodes de collecte pour la recherche académique sur les restructurations. Mais, les oeuvres artistiques, comme toute forme de représentation, se construisent également sur un jeu dialectique de dévoilement – dissimulation qu'il ne s'agit pas d'occulter, mais plutôt de mettre en tension.

D'autre part, il nous semble qu'une seconde contribution, majeure, des représentations artistiques est de fournir une connaissance « expérientielle » des restructurations. Cette connaissance, de nature très différente de la connaissance « cognitive » proposée par la recherche académique classique repose sur des ressorts et outils spécifiques à l'expression artistique. Dans ce travail nous en identifions particulièrement trois principaux : la mobilisation de procédés d'incarnation, d'identification, de subjectivation ; la production d'une représentation polyphonique ; la mise en œuvre de processus de médiations et de transformations (des individus et des identités collectives). Cette connaissance « expérientielle », qui peut se définir comme « une expérience par procuration », est selon nous une contribution essentielle et originale au champ de la connaissance en sciences de gestion, qui se définit comme une discipline de l'action organisée, et dont l'une des vocations est de produire une connaissance actionnable (Argyris, 1995).

Mots-clés : restructurations ; art ; gestion de l'emploi ; expérimentation ; artefact de médiation

Introduction

Comment produire des connaissances nouvelles, pertinentes, valides et utiles sur un phénomène aux enjeux économiques et sociétaux aussi structurants de notre société contemporaine que les restructurations d'entreprises ? Quels dispositifs méthodologiques déployer pour saisir la complexité d'un processus qui entremêle une multitude d'acteurs aux logiques et aux objectifs différenciés, voire contradictoires, et une multitude de niveaux d'analyse ? Comment répondre aux lacunes et aux points d'ombre régulièrement identifiés par la littérature spécialisée sur les restructurations qui évoque le manque d'approches en profondeur, longitudinales, qualitatives, susceptibles de renseigner ce que certains identifient comme le paradoxe « des performances » des restructurations ?

C'est sur la base de ces questions initiales qu'est né le projet de recherche « Arts et Restructurations »[1], qui a réuni, de Novembre 2010 à Mars 2012, un collectif composé de chercheurs en management, artistes et praticiens (managers, syndicalistes, experts, consultants). Ce projet a reposé sur l'organisation de multiples interactions entre participants visant à explorer la question générale suivante : L'art est-il susceptible d'apporter une connaissance nouvelle sur les restructurations ? Cinq séminaires, de deux journées chacun, ont été l'occasion de débattre d'une diversité d'œuvres artistiques (photographie, cinéma, littérature, théâtre, bande dessinée, musique, sculpture, installations contemporaines,…) abordant, directement ou indirectement, des situations de restructurations. Le terme même de restructurations a volontairement été défini en amont du projet de manière large comme tout processus de réorganisation qui affecte les activités, l'organisation du travail, les méthodes de travail, le capital, les competences des individus, et qui a un effet réel ou potentiel sur l'emploi, en termes quantitatifs et/ou en termes qualitatifs. Trois questions ont été proposées au collectif comme fil conducteur dans la sélection des œuvres et l'organisation des discussions autour de ces œuvres : En quoi l'art, en tant que matériau, peut-il nourrir la compréhension des mécanismes de restructuration ? En quoi l'art, comme représentation, est–il un miroir révélateur des représentations sociales sur les restructurations ? Et en quoi l'art, en tant que dispositif, peut-il être mobilisé par les organisations ou les individus lors de restructurations ?

La présente communication propose de rendre compte des premiers résultats de ce programme de recherche en s'efforçant d'identifier et de qualifier la nature spécifique des connaissances que le recours à la représentation artistique peut permettre. Suivant l'invitation de Becker (2007), de considérer la représentation artistique comme une représentation possible et potentiellement riche de la Société, notre contribution défend l'idée que les représentations artistiques des restructurations sont susceptibles d'enrichir, voire de renouveler, la nature et les modes de production des connaissances académiques sur ce phénomène. Plus précisément, par le recours à trois œuvres artistiques de nature différente (un film, un travail photographique, une pièce de théâtre), cette communication met en évidence la double contribution des représentations artistiques à la connaissance sur les restructurations.

D'une part, nous défendons l'idée que les œuvres d'art apportent un matériau riche et complexe permettant le dévoilement de certaines dimensions, délibérément ou involontairement cachées ou tues, des processus de restructurations. Les représentations artistiques fournissent souvent un regard décalé, tantôt complémentaire, tantôt contradictoire, des représentations majoritairement proposées par la recherche académique sur les

[1] Le projet « Arts et Restructurations » s'inscrit dans le cadre du programme PROGRESS de la Commission Européenne. Sous le pilotage de Géraldine Schmidt (équipe du GREGOR, IAE de Paris), il a associé pendant 18 mois le LENTIC (Liège) et WLRI (Londres), ainsi que deux chercheurs de DRM (Université Paris Dauphine).

restructurations. Elles choisissent par exemple d'aborder des épisodes difficiles à saisir par les modes de collecte et de restitution conventionnelles (coulisses de la négociation) ou se concentrent sur des dimensions généralement écartées de l'agenda académique pour des raisons pratiques, thématiques ou encore idéologiques (ambivalence de la peur et de la joie des moments de lutte, interrogation sur le sens et la place du travail dans la société, dimensions corporelles, émotionnelles, identitaires des ruptures…) . A ce premier niveau, les représentations artistiques sont donc susceptibles d'enrichir le matériau empirique et ouvrent à d'autres méthodes de collecte pour la recherche académique sur les restructurations. Mais, les œuvres artistiques, comme toute forme de représentation, se construisent également sur un jeu dialectique de dévoilement – dissimulation qu'il ne s'agit pas d'occulter, mais plutôt de mettre en tension.

D'autre part, il nous semble qu'une seconde contribution, majeure, des représentations artistiques est de fournir une connaissance « expérientielle » des restructurations. Cette connaissance, de nature très différente de la connaissance « cognitive » proposée par la recherche académique classique repose sur des ressorts et outils spécifiques à l'expression artistique. Dans ce travail nous en identifions particulièrement trois principaux : la mobilisation de procédés d'incarnation, d'identification, de subjectivation ; la production d'une représentation polyphonique ; la mise en œuvre de processus de médiations et de transformations (des individus et des identités collectives). Cette connaissance « expérientielle », qui peut se définir comme « une expérience par procuration », est selon nous une contribution essentielle et originale au champ de la connaissance en sciences de gestion, qui se définit comme une discipline de l'action organisée, et dont l'une des vocations est de produire une connaissance actionnable (Argyris, 1995).

Après avoir montré, en nous appuyant sur les travaux d'Howard Becker, dans quelle mesure l'art peut nous « parler » des restructurations (1.), nous présenterons trois cas de démarches artistiques, ayant produit trois œuvres de nature différente (film, photographie, pièce de théâtre) (2.). La discussion de ces trois cas conduira à montrer que ces trois démarches et ces trois œuvres contribuent à dévoiler des dimensions impensées des restructurations, mais aussi à en dissimuler d'autres (3.) et, au-delà, que l'art peut être conçu comme un dispositif expérientiel, un dispositif d'enquête conjointe.

1. L'art pour parler des restructurations, autrement

1.1. Les pratiques de restructurations : des mécanismes complexes appelant des approches méthodologiques renouvelées

Les pratiques de restructurations font partie de la vie des organisations. Même si le phénomène n'est pas nouveau (Didry, Jobert, 2010), il a sensiblement évolué dans le temps, aussi bien en termes de causes et de contextes des décisions qui les président, qu'en termes de modalités et de manifestations qu'il peut recouvrir, passant de l'état d'événements majeurs au statut de pratiques quasi-permanentes, de restructurations de crise à des restructurations de compétitivité, de décisions réactives à des décisions plus pro-actives, de phénomènes visibles à des phénomènes plus silencieux, etc. Le contexte actuel de crise économique vient en raviver la fréquence, l'ampleur et l'importance des enjeux — sociaux, politiques, économiques. Ces pratiques de restructurations sont désormais considérées comme banales et universelles même si, sur un certain nombre d'aspects, elles restent étroitement dépendantes du contexte dans lequel elles s'inscrivent. Parallèlement, ces pratiques apparaissent particulièrement complexes et douloureuses pour les organisations et les territoires concernés,

pour celles et ceux qui en subissent les effets, pour celles et ceux qui prennent les décisions, pour celles et ceux qui ont pour mission de les mettre en œuvre, et même pour celles et ceux qui y "survivent" (Beaujolin, Schmidt, 2012). Les pratiques et les situations de restructurations semblent à ce titre emblématiques de cette complexité organisationnelle où plusieurs sous-univers de significations cohabitent tout en contribuant à une même action collective (Czarniawska, 1989).

La problématique des restructurations, abondamment mise en débat dans les médias, a également inspiré des chercheurs de plusieurs champs scientifiques (la sociologie, l'économie, le management, le droit,…) depuis maintenant une trentaine d'années. Durant cette période, la littérature académique, en particulier en management, n'a toutefois que partiellement contribué à appréhender la complexité profonde et la multitude de dimensions peu visibles des situations de restructurations. La plupart des études empiriques se sont employées à chercher et caractériser les causes (ou les motivations) ainsi que les effets des décisions de restructurations. Dans un article récent, Datta et al. (2010) proposent, dans un cadre à visée intégratrice, une vision synoptique et critique de 91 études publiées consacrées au "downsizing": d'une part, ils distinguent les facteurs internes et externes (environnementaux et organisationnels) en tant que causes possibles de downsizing ; d'autre part, ils distinguent les effets organisationnel et individuels des pratiques de downsizing. Sur la base de cette synthèse de la littérature empirique, les auteurs concluent que la recherche sur les restructurations devrait se doter de protocoles de recherche plus sophistiqués : moins statiques, plus longitudinaux, plus en temps réel, qui chercheraient à identifier les effets non linéaires, et qui intégreraient de multiples dimensions et un cadre international (Datta et al., 2010). Ainsi, de nombreuses zones d'ombre demeurent, régulièrement relevées par les chercheurs, et qui expliqueraient sans doute — au moins en partie — le paradoxe des "performances" des opérations de restructurations : c'est ce que se proposent de faire Cornolti et Moulin (2007) lorsqu'ils remettent en question le présupposé de sens commun selon lequel la suppression des emplois entraînerait une amélioration de la performance de l'entreprise. Ces auteurs invitent à rompre avec une vision souvent simpliste, financière et comptable, des mécanismes de restructurations et de leurs effets, et à prendre en compte d'autres dimensions constituant souvent autant de « coûts cachés » des opérations de restructurations. Il paraît alors urgent d'ouvrir la "boîte noire" des restructurations et de compléter utilement ces modèles souvent réducteurs de la littérature dominante qui testent des relations causales entre une série de variables ou de construits eux-mêmes difficiles à stabiliser : il s'agit de saisir ces aspects souvent cachés, mais éminemment importants, des restructurations comme les émotions, les identités, les dimensions temporelles, les expériences vécues.

Mais si les démarches qualitatives, de type ethnographique, semblent les mieux à même pour repérer ces zones d'ombre et les éclairer, les chercheurs qui souhaitent les mettre en œuvre se heurtent rapidement à un problème d'accessibilité des données et même de simple accès au terrain. Sujet sensible par essence, les restructurations ne constituent guère une porte d'entrée facile pour le chercheur-ethnographe, si ce n'est dans des démarches d'analyse a posteriori, "à froid", souvent plusieurs années après la survenue d'une restructuration[2]. Le caractère multi-acteurs de ces situations (Beaujolin et al., 2006) ne fait que renforcer cette complexité, les chercheurs parvenant rarement à prendre en compte les rôles et perceptions de chaque catégorie d'acteurs impliqués (salariés et leurs représentants, direction, managers intermédiaires, consultants et experts, acteurs politiques locaux et/ou nationaux, médecins du travail, etc.) : ce caractère éminemment "polyphonique" des restructurations nécessite alors,

[2] Notons cependant que, même dans le cas d'une démarche « à froid », certains interlocuteurs dans les entreprises se montrent très réticents à la présence d'un chercheur, craignant de « réveiller les cadavres dans les placards »…

pour le chercheur, à trouver un délicat équilibre entre, d'une part, des forces centripètes qui assurent la cohésion du propos et, d'autre part, les forces centrifuges qui rendent compte de la diversité (Shotter, 2008 ; Czarniawska, 2005; Bakhtine, 1981 ;Todorov, 1981).

1.2. Quand les représentations artistiques "parlent" des restructurations

Simultanément, les artistes semblent s'intéresser de plus en plus à des questions de la société contemporaine, et en particulier aux questions de restructurations d'entreprises. La multiplication récente de films consacrés à ces thèmes en constitue une illustration frappante : au cours de la dernière décennie, on relève de nombreux films parus sur ce sujet, parmi lesquels *Entre nos mains (2010), Les neiges du Kilimandjaro (2011), La mer à boire (2012).* La production cinématographique, sans doute la plus visible, ne doit pas occulter tout un ensemble d'autres pratiques artistiques conçues dans le même esprit et sur les mêmes types de questions : théâtre, photographie, littérature, poésie, musique, chanson, bande-dessinée,…

Or, ces productions artistiques sont autant de matériaux que le chercheur peut mobiliser pour mieux comprendre ces situations de restructurations. En d'autres termes, les œuvres d'art nous "parlent de la société", au même titre que d'autres types de sources d'information (statistiques, observations, enquêtes, etc.) : dans son ouvrage *Comment parler de la société*[3], Howard Becker développe un véritable plaidoyer à l'usage des chercheurs en sciences sociales pour une ouverture à des méthodes venues d'autres champs, à la fois en tant que méthodes d'investigation et comme méthodes d'exposition. Becker défend l'idée qu'il existe de nombreuses formes ou modes de représentations de la société (ou de "rapports" sur la réalité sociale) et qu'aucune d'entre elles n'est dans l'absolu meilleure que les autres : chaque manière de faire est parfaitement utile *pour quelque chose*, ce qui implique que l'on sache précisément ce que l'on souhaite faire, et à l'attention de qui. A partir de cette idée centrale, Becker avance les notions de "fabricants" et "d'usagers" (ou utilisateurs), ainsi que celle de "communauté interprétative" (un ensemble organisé de fabricants et d'usagers et qui constitue une sorte de "monde") : les "fabricants" racontent aux "usagers" ce qu'ils savent sur la société, ils produisent des représentations de la société à destination d'un certain nombre d'usagers. D'ailleurs, pour qu'une représentation de la société en soit effectivement une, ces deux types d'activités sont nécessaires : *"un objet ne représente rien du tout si personne ne porte attention à lui, si personne ne l'utilise pour parvenir à une certaine forme de compréhension. Ou au moins, cela ne représente rien d'aucune façon sociologiquement intéressante"* (Becker, 2010). Or, avance Becker, le partage des rôles, la "division du travail", les degrés et modes de coopération entre fabricants et usagers varie largement d'une situation à l'autre, d'un type de représentations à l'autre : dans certains cas, les fabricants sont clairement distincts des usagers et leur laissent une grande liberté dans leur manière d'appréhender et d'interpréter leur production ; dans d'autres, fabricants et usagers sont quasiment confondus, en particulier lorsque les compétences requises pour être usager sont à peu près aussi exigeantes que celles requises pour être fabricant (c'est le cas des modèles mathématiques très sophistiqués notamment). Deux exemples contrastés, la photographie documentaire et les tableaux statistiques, viennent illustrer ce propos : la photographie laisse une grande activité aux usagers qui peuvent interpréter chaque photographie mais aussi les mettre en écho les unes par rapport aux autres, alors que les chercheurs qui présentent des tableaux statistiques "contrôlent" étroitement l'activité de l'usager à travers la formalisation et la précision de leur présentation (intitulé des lignes et des colonnes, définition des tests réalisés, seuil de significativité, etc.). Pour Becker, les films sont un peu intermédiaires entre

[3] Traduction française de l'ouvrage *Telling about society* (Chicago University Press, 2007), publiée aux éditions La Découverte en 2009.

ces deux cas : les usagers ont une liberté apparente pour interpréter et juger un film, mais les réalisateurs déploient en réalité toute une série de moyens, de techniques, pour "orienter" les réactions de leur public d'une certaine manière. Plus généralement, les œuvres d'art s'adressent potentiellement à un plus large public que les travaux de chercheurs, et laissent place à des interprétations plus libres, même si dans les deux cas, précise Becker, "*il faut que les usagers connaissent et soient capables de manipuler les éléments et les formats conventionnels du médium et du genre*" (2007, p. 39). La communauté interprétative d'un travail de recherche se réduit souvent au chercheur, à son directeur de recherche et aux membres du jury qui l'ont évalué…

Par ailleurs, Becker insiste sur le fait que le regard de l'artiste n'est pas le regard du chercheur, ni celui du praticien acteur des situations sociales. Dans une interview qu'il nous a accordée en 2011[4], et à la question de savoir si l'art peut aider comprendre mieux et/ou autrement les restructurations, Becker répond : "*I am tempted to answer 'yes' […] Very often, the thing that makes art very interesting is that the artists usually have their own interests to consider, and they don't really care about the union or their business. They want to make a piece of art. […] If you are an artist, you can think about anything. Because in the ideal case, the artist is completely free. Usually not, but usually more free than any of the people involved in a particular organisation…*". Les artistes qui entreprennent un travail d'analyse sociale s'attachent ainsi, non pas à produire des représentations stéréotypées au travers de codes connus de tous, mais bien à "*montrer à ceux qui regardent leurs images quelque chose qu'ils n'ont jamais vu. Ou, s'ils utilisent un code visuel bien connu, c'est pour que le public y découvre de nouvelles significations*" (Becker, 2007, p. 70). L'artiste a cette faculté de pouvoir mettre en valeur quelques "pépites" enfouies dans un amas d'informations plus ou moins banales et d'attirer l'attention de son public sur ces pépites, parfois provocatrices, en tous cas toujours porteuses de sens (Becker, 2011). Dans ce même esprit, l'artiste réfléchit également, avec plus d'intensité et de perspicacité que le chercheur, à la manière la plus pertinente de communiquer ses résultats, à la manière la plus efficace d'incarner et de mettre en forme, de mettre en scène ses idées "*pour que les spectateurs puissent penser y avoir découvert quelque chose*" — ce à quoi les chercheurs répondent en produisant de la vulgarisation scientifique à l'attention des professionnels (Becker, 2010).

Finalement, les restructurations correspondent à des mécanismes complexes, nécessitant, en complément d'approches standardisées et statistiques, des démarches plus qualitatives, de type ethnographiques, mais les situations de restructurations sont des situations sensibles et difficiles d'accès « à chaud » pour le chercheur : considérer l'œuvre d'art comme matériau est un moyen de dépasser ces difficultés. Or, les artistes ont la capacité, la liberté, de donner à voir, de dévoiler des pépites enfouies ou des dimensions impensées des restructurations (impensées par les acteurs eux-mêmes, pas les chercheurs également), tout en pensant de manière efficace la mise en forme des idées à communiquer au public : leurs « usagers » jouissent d'une assez grande autonomie pour appréhender, analyser, évaluer ce que produisent les artistes, avec un minimum de connaissances et de compétences requises sur le medium en question. Par ailleurs, les restructurations impliquent une multitude d'acteurs aux « voix » différentes et, en tant que phénomène de société, elles touchent un large public, tout aussi polyphonique (le citoyen, le salarié, le syndicaliste, le manager, le représentant de l'Etat, etc.). Et il est difficile pour un chercheur de respecter cette polyphonie tout en produisant un discours cohérent : l'œuvre d'art, placée en tant qu'artefact de médiation, au centre d'interactions dialogiques entre acteurs aux voix souvent divergentes, permet de dépasser cet

[4] Interview réalisée en novembre 2011 à l'IAE de Paris, à l'occasion du séjour parisien annuel d'Howard Becker — que nous remercions ici vivement pour la qualité de nos échanges et la convivialité de notre rencontre —, dans le cadre de la préparation de notre projet « Arts et Restructurations ».

obstacle et d'instaurer une forme de « dialogue démocratique » (Czarniawska, 1995; Gwyther, Possamai-Inesedy, 2009).

C'est à partir de ce cadre théorique (et, d'une certaine manière, épistémologique) que développe Howard Becker, associé au concept de polyphonie ou d'hétéroglossie de Bakhtine (Bakhtine, 1981 ; Shotter, 2008, Todorov, 1981), que nous avançons l'argument selon lequel les œuvres d'art sont des modes de représentation des restructurations particulièrement intéressantes à mobiliser par les chercheurs. Elles permettent de dévoiler des dimensions impensées et inaccessibles des restructurations : dévoiler au double sens d'appréhender (en tant que méthode d'investigation) et de produire quelque chose d'autre (en tant que méthode d'exposition), notamment lorsque le travail artistique est conçu comme un artefact de médiation avec des acteurs « polyphoniques », eux-mêmes en interaction mutuelle. Ces dévoilements se combinent aussi, dans une mise en tension dialogique, d'un certain nombre de dissimulations. Mais la dimension expérimentale ou expérientielle de l'art en constitue un apport majeur au regard d'autres formes représentationnelles plus classiques. Le dévoilement et l'expérience ne sont d'ailleurs que les deux faces d'une même pièce.

2. Trois cas de restructurations, trois représentations artistiques

Pour cet article, nous avons plus spécifiquement travaillé sur trois démarches artistiques qui ont été débattues lors des séminaires menés dans le cadre du projet « Arts et Restructurations ». Deux critères ont été retenus pour le choix de ces trois cas : les trois œuvres sont en lien direct avec un cas réel de restructuration et la réalisation artistique est le fruit d'un travail de co-construction entre artistes et protagonistes. Le film *Jusqu'au bout* de Maurice Failevic met en scène les négociations qui se sont déroulées lors de la fermeture de l'usine Cellatex à Givet ; la démarche photographique de François Daniel a accompagné la lutte des Chaffoteaux contre la fermeture d'une usine à Saint-Brieuc ; et la pièce de théâtre *501 Blues* a été écrite et mise en scène par Bruno Lajara avec des anciennes salariées de l'usine Levi's de La Bassée. Pour explorer la construction de ces trois démarches artistiques, et pour analyser les représentations des restructurations qu'elles offrent, nous nous sommes appuyés sur la réalisation d'entretiens semi-directifs à la fois avec les artistes de ces œuvres et avec les protagonistes de ces cas (selon la configuration, représentants syndicaux et/ou salariés). La retranscription de ces entretiens, associée à la retranscription intégrale des débats de nos séminaires, ont donné lieu à une analyse de contenu thématique. Notre questionnement ici porte sur la dimension de l'art comme matériau, orientant l'analyse vers la compréhension de ce à quoi ces démarches artistiques nous donnent accès en termes d'explicitation de ce qui se joue lors de restructurations, mais aussi de ce que cela peut produire de manière expérimentale auprès d'une variété d'acteurs, ou « d'usagers » au sens de Becker, notamment lorsque ces acteurs sont mis en interaction autour de l'œuvre d'art qui joue comme artefact de médiation.

2.1. « Jusqu'au bout » et la fermeture de Cellatex : les coulisses de la négociation

Usine de Soie fondée au début du vingtième siècle, Cellatex connaît de nombreuses restructurations, reprises et cessions entre 1991 et 2000. En juillet 2000, elle emploie 153 salariés : ces derniers apprennent la mise en liquidation de l'entreprise, les représentants de la direction étant, eux, partis. A cette annonce, les salariés occupent le site et rapidement, menacent d'utiliser le stock de sulfure de carbone et d'acide sulfurique pour le déverser dans la rivière. Ce n'est qu'une menace, mais cela fait événement. L'affaire est fortement

médiatisée et vient alimenter des discours sur le thème de la radicalisation des conflits sociaux.

L'aventure du film démarre plusieurs années plus tard quand Maurice Failevic, réalisateur de cinéma, lit le récit de Christian Larose, leader syndical, ancien responsable de la fédération textile CGT [5] *: « J'ai eu un coup de foudre, parce que dans cette histoire il y avait un sujet social fort, mais à travers un suspense formidable »*. Ce livre, paru en 2001, est né d'une colère de Christian Larose, qui venait de suivre en première ligne le conflit des Cellatex contre le projet de fermeture : *« parce que j'ai pensé que la lettre que j'avais faite de quatre pages (c'est une lettre un peu de colère). Je voulais qu'il reste quelque chose de cette lettre de colère et je me suis dit, pendant que c'est chaud dans ma tête, c'est le moment d'écrire le livre…J'ai donc écrit le livre assez vite »*. Maurice Failevic contacte Christian Larose avec un projet de film dont le scénario s'appuie sur le livre-carnet de bord, et dont le tournage se déroulerait sur place, dans les locaux de l'usine, en associant des anciens salariés pour occuper les rôles secondaires. Maurad Rabhi, ancien délégué syndical CGT de Cellatex, joue alors un rôle d'intermédiaire avec le maire de la commune et les salariés pour rendre le projet faisable.

Pour préparer le tournage du film *Jusqu'au bout*, Maurice Failevic s'est rendu sur place à plusieurs reprises, et a eu des discussions avec les salariés. Les acteurs ont eux aussi eu de longues conversations avec les protagonistes. Le film de 1h30 portant sur un conflit qui aura duré 24 jours est bien le fruit d'un compromis entre réalisateur et protagonistes syndicaux. Le même travail a été réalisé entre acteurs professionnels et acteurs du conflit, Bernard-Pierre Donnadieu — qui incarne dans le film le personnage de Christian Larose — ayant de nombreuses discussions avec lui, l'amenant parfois à faire des remarques sur les choix opérés par le réalisateur, telle que la façon de s'exprimer.

L'un des projets du film *Jusqu'au bout* est explicitement de montrer les coulisses de la négociation sociale dans des situations aussi tendues, voire extrêmes, que celles de restructurations lourdes menaçant les vies sociales et personnelles de nombreuses personnes ainsi que des bassins d'emploi. Quelles négociations se jouent « en off » ? Cela renvoie, pour Maurice Failevic au fait de *« montrer ce que l'on ne voit jamais »* ; ce à quoi les salariés eux-mêmes (hormis les représentants du personnel, et encore uniquement ceux qui participent de fait aux négociations) n'ont généralement pas accès. On y voit ainsi plusieurs scènes de coulisses, qui se jouent en des lieux différents et avec des protagonistes différents.

Il s'agit d'abord de discussions officieuses entre la ministre du travail et le responsable de la fédération de la CGT venu aider les délégués syndicaux dans un conflit particulièrement difficile : ces discussions, qui ont lieu par téléphone, visent à définir les bases possibles d'un compromis tel qu'il sera ensuite porté sur la table des négociations par les représentants de l'administration ; elles permettent aussi au responsable syndical d'offrir au ministre une vision de la situation qui lui semble plus juste, moins déformée que celle relayée par les médias. Il s'agit ensuite des discussions bilatérales de part et d'autre, entre les négociateurs, pendant les temps de pause des longues négociations. Ainsi en est-il de cette scène étonnante où le représentant de la fédération de la CGT et le Préfet rappellent dans un bureau isolé à un représentant des collectivités territoriales ce qu'il est censé proposer à la négociation, tel que cela a été convenu avec le ministre du travail. Il s'agit également de discussions informelles entre le même représentant de la fédération CGT et un représentant du personnel qui occupe une posture de leader d'opinion parmi les salariés, de telle sorte à le convaincre de la nécessité d'un compromis, quand bien même cet accord ne peut être que très partiellement

[5] *Cellatex, quand l'acide a coulé*, Editions Syllepses, 2001 (sous la direction de Christian Larose)

satisfaisant puisqu'il entérine la suppression des emplois. Il s'agit enfin de ces moments très délicats où les négociateurs - représentants des salariés retournent auprès des salariés pour leur exposer l'état d'avancement de la négociation et à la fin, pour les convaincre d'accepter l'accord, particulièrement difficile à signer. Sur cet aspect, le film met en scène la place délicate du représentant du personnel, qui non seulement se situe face à des personnes habituées à l'exercice du pouvoir pour la négociation elle-même, est confronté à des discours technocratiques et juridiques, mais doit aussi rendre des comptes à l'ensemble des salariés. Dans ce cas, on voit les représentants syndicaux prendre le temps, malgré la fatigue de la longue négociation qui vient d'avoir lieu, d'expliquer l'accord et d'écouter les réactions des salariés, puis proposer un temps de réflexion malgré la pression qui règne, pour finalement, dans une situation de grande tension et avec un véritable suspense, obtenir un vote favorable à main levée de la part des salariés.

Pour Maurad Rabhi, ancien délégué syndical CGT de Cellatex, l'une des grandes qualités de ce film est de montrer ce à quoi personne ne peut avoir accès, sauf à avoir vécu de telles situations. Ces dévoilements sont, pour Christian Larose, salutaires : ils montrent ce qui finalement se passe lors de tout conflit social : *« tout se déroule souvent lors de réunions officieuses, dans les couloirs, dans les réunions dehors »*. Mais le dire, et *a fortiori* le montrer, n'est pas neutre : les salariés pourraient y voir une part de manipulation ou, en tout cas, une part cachée qui leur échappe tandis qu'ils sont les premiers concernés ; pour les mêmes raisons, il pourrait être délicat pour d'autres syndicalistes de reconnaître leur existence, sachant que ces conditions de construction d'un compromis peuvent être lues de l'extérieur comme des formes de compromission. D'ailleurs, Christian Larose témoigne du fait que le film a finalement été mieux reçu à l'ENA ou à Science Po, comme support de formation, qu'à la CGT, où l'accueil a été mitigé.
Le film *Jusqu'au bout* comporte une dimension universelle : celle de mettre en scène la complexité des jeux d'acteurs tels qu'ils se déroulent lors de restructurations, qui vont bien au-delà d'un simple face à face entre représentants de la direction et représentants des salariés, mais s'étendent, dans un contexte de survie, aux relations entre représentants des salariés et salariés, entre salariés eux-mêmes, entre représentants des salariés et représentants de l'administration, etc. Par contre, le film porte de ce point de vue sur une configuration particulière : celle où la direction a disparu, où les salariés n'ont plus d'interlocuteurs et où l'Etat vient s'y substituer. Lors des entretiens et débats avec Christian Larose et Maurad Rabhi, il ressort un point aveugle de l'histoire, absent du film : la détérioration psychique et physique des salariés de Cellatex, telle qu'ils ont pu la constater en retournant sur place. Tous deux évoquent de façon détaillée des cas de personnes abîmées par la fermeture, parfois jusqu'à en mourir. De cette facette de l'histoire, le film ne parle pas, il ne se propose pas de faire état du vécu des salariés, il raconte une histoire, un processus de négociation sous tension.

2.2. « Soutien aux Chaffoteaux » : la vie quotidienne d'un conflit

Le 18 juin 2009, la direction française de Chaffoteaux, qui appartient au groupe italien Merloni, annonce la quasi-fermeture de l'usine de Saint-Brieuc. Cette annonce concerne 204 emplois, seuls quelques emplois de R&D étant maintenus. Localement, la fermeture de cette usine a un impact fort : elle a longtemps été une entreprise phare de l'agglomération ; elle a employé jusqu'à 2200 personnes à la fin des années 1980. Cette annonce suscite l'organisation, par les représentants syndicaux, de manifestations à Saint-Brieuc et à Paris, puis d'une occupation de l'usine. Les négociations se passent essentiellement à Paris, lieu de tenue des réunions du Comité d'Entreprise. Après l'annonce, la direction se fait très absente du site, à part quelques visites épisodiques ; d'une certaine façon, le site appartient pendant

cette période aux salariés qui mènent la lutte. Le conflit dure un peu plus de six mois et s'achève sur un accord comportant une prime supra-conventionnelle de 25.000 euros pour chaque salarié, des mesures de préretraites pour certains salariés (dispositif amiante), et une antenne-emploi.

Peu de temps après le début du conflit, le responsable de l'Office Départemental de la Culture (ODDC) contacte les représentants du personnel. Il pense que l'été arrivant, le conflit risque de s'essouffler ; il propose, pour mettre en scène le conflit, de faire appel à un photographe pour suivre les actions menées. Il trouve un financement et embauche François Daniel, photographe, pour réaliser un suivi quotidien de l'occupation de l'usine. Pour les représentants du personnel, l'intérêt immédiat de la démarche est de faire parler du conflit, de contribuer à rallier la population à *« la cause de la lutte »*. François Daniel s'installe donc dans l'usine occupée, auprès des salariés ; il prend des photos du quotidien de la lutte : *« la première idée était de décrire ce qui se passait, de témoigner »* pour *« mettre en visage ces vécus »*. Il imprime les photographies le soir et les affichent sous forme de séries de petits clichés dans le hall des locaux syndicaux de l'usine le lendemain : *« Les images que je faisais dans la journée, je les traitais le soir chez moi, et ensuite je les restituais tous les jours dans les murs syndicaux, on les affichait là »*. Il suit aussi les activités organisées par les organisations syndicales telles qu'une manifestation organisée à Paris. Il crée un blog dans lequel il insère les photographies, jour après jour, dans un classement chronologique[6]. Avec le responsable de l'ODDC et les responsables syndicaux, ils décident d'imprimer une première série de cartes postales, sous le titre *« Projet d'été ? Se faire licencier »*. Ces cartes ont pour fonction de faire connaître le conflit, elles sont envoyées dans toute l'Europe, elles ont vocation selon Brigitte Coadic, déléguée syndicale CGT, de *« donner des nouvelles du conflit »*. Dans la foulée, une deuxième série de cartes postales est réalisée, autour du thème *« Projet de rentrée ? Se faire licencier »*. Au total, François Daniel reste plusieurs mois auprès des salariés, s'insérant au plus près de la vie quotidienne de la lutte.

Ce travail, tel qu'il est restitué sous forme de planches de petites photos en noir et blanc affichées dans les locaux de l'usine et insérées sous forme de diaporama sur le blog, ne porte que peu sur des événements spectaculaires. Hormis la couverture de quelques manifestations, les photos racontent la vie quotidienne du conflit, avec ses parts d'attente, de travail d'organisation, mais aussi d'après-midis au soleil,… ainsi, les photos offrent une vision du conflit qui ne le résume pas aux actions visibles, même si ces dernières en font bien sûr partie. Elles montrent les actions collectives et ouvertes, avec un regard un peu de côté, quelque peu décalé : l'attente devant les cars, les conversations en marge d'un défilé, la prise de parole de leaders syndicaux au micro, l'huissier en train de constater l'occupation de l'usine, un journaliste en train de photographier le groupe des manifestants, l'écharpe d'un maire avec un autocollant « pas un seul licenciement » sur sa veste … Elles montrent aussi l'arrière-scène des bouts de négociation qui se jouent sur le site : les votes et les prises de parole lors d'A.G., les salariés en train d'écouter ce que leur dit un représentant de la direction lors d'une de ses rares visites, …. Elles montrent surtout l'arrière-scène de l'organisation d'un conflit avec occupation de site, en l'occurrence presque abandonné par la direction : des salariés en train de préparer des affiches, préparer et servir les repas, déjeuner ensemble devant l'usine, jouer des percussions sur des bidons, déplacer des palettes, jouer aux fléchettes sur des caricatures des dirigeants de l'entreprise, peindre et installer les banderoles, faire la sieste au milieu du champs de croix représentant le nombre de morts pour cause de licenciement, montrer leur poste de travail à leur famille, …. Comme le photographe en témoigne *« ce sont les moments*

---

6 www.soutien.chaffoteaux.over-blog.com.

ordinaires d'une lutte plus que les moments sensationnels ». Les enfants sont très présents sur les photos, ils accompagnent leurs parents, surtout pendant la période d'été.

Les participants du séminaire évoquent un certain étonnement face à ce qui ressort comme de bons moments : pour l'un d'entre eux, *« cette production nous montre des entre-deux entre des événements. Dans les entre-deux on voit des gens plutôt épanouis, souriants, libérés »*. Cette dimension du vécu de la lutte est confirmée par le photographe : *« la lutte était assez joyeuse. Il y a eu beaucoup de moments festifs, beaucoup de repas, des moments en commun. Pour le coup, c'était parfois gênant pour un certain public. Un certain public ne comprenait pas que les gens soient joyeux alors que l'usine allait fermer »*. Ce dévoilement semble révéler une part délicate à montrer du vécu du conflit, car difficile à comprendre de l'extérieur, celle d'une forme de légèreté qui accompagne une situation très pesante. Pour autant, ce qui se voit dans ces photos de l'ordre de la fête peut être considéré comme propre aux situations de crise, comme moments nécessaires pour supporter la douleur et pour faire du collectif. Mais c'est aussi une forme de soulagement voire de libération qui se lit sur les visages et se regarde sur les photos, ce qui n'est peut-être pas propre à ce cas quand c'est aussi le travail qui a pu antérieurement être source de souffrances. Cette prise en compte des conditions de travail peut éclairer ce qui semble ici paradoxal, soit la perception d'un certain soulagement en même temps que s'exprime la crainte de la perte d'emploi.
Si cette démarche photographique dévoile des parts plus individuelles et moins visibles de l'organisation d'un conflit collectif contre un projet de fermeture, elle a aussi jeté un voile pudique sur une face qui demeure non-visible dans ce travail : les tensions et conflits qui ont eu lieu entre les salariés (sur les choix à opérer, sur les finalités de la lutte entre primat de la prime et primat du maintien de l'emploi, sur la présence moindre de certains, etc.), et qui selon des protagonistes, ont pu donner lieu à des altercations verbales et physiques. A ce sujet, François Daniel estime qu'il s'est autocensuré, à la fois par pudeur et par respect des individus qui l'avaient intégré parmi eux, mais aussi dans une posture plus militante, pour ne pas prendre le risque de donner des arguments à la direction, de donner à voir des choses qui auraient pu se retourner contre les salariés. De même, l'accent n'est pas mis sur *« des ouvriers sous analgésiques ou sur leurs cicatrices »*.

2.3. « 501 Blues » et la fermeture d'une usine Levi's : les ruptures entre travail et non travail

En mars 1999, à Yser-La Bassée, dans le Nord de la France, la dernière usine française de confection de jean's Levi Strauss ferme ses portes : 541 salariés sont licenciés, dont 86 % de femmes. Au-delà du choc de l'annonce de cette décision pour les salariés, c'est tout un territoire et un monde qui s'écroulent : l'arrivée de Lévi's au début des années soixante-dix, dans cette région où la plupart des femmes cessaient de travailler après leur mariage, avait symbolisé l'émancipation par le travail (à la chaîne), qui plus est dans une entreprise américaine et dont l'usine de La Bassée allait fabriquer le fameux jean's 501. C'est dans ce contexte que Bruno Lajara entreprend une démarche originale qui marque le début du « théâtre documentaire ». Il initie une vaste recherche sur les dimensions sociales et économiques de cette restructuration d'entreprise, et plus généralement sur le thème du travail, accompagné par des chercheurs et des spécialistes, démarche qui lui permet selon ses termes « d'être armé face aux ouvrières » qu'il va rencontrer. Il organise ensuite une réunion générale où sont invités l'ensemble des salariés : il y présente son « projet », celui de lancer un atelier d'écriture avec les salariées volontaires. 25 salariées s'y inscrivent, sous la houlette de l'auteur Christophe Martin, tout en bénéficiant du soutien de l'ANPE (stage de

formation) : *« Les mains bleues »*, petit recueil des textes écrits à cette occasion, est publié en 2001[7]. Bruno Lajara propose alors de poursuivre le travail et de monter une pièce de théâtre avec les ex-salariées et sa compagnie de théâtre *ViesàVies*, sur la base de certains de ces textes. Cinq ex-salariées feront finalement partie de l'aventure. La pièce « 501 Blues » sera représentée pour la première fois en mars 2001, suivie de nombreuses autres représentations jusqu'en 2005, et largement relayée par les médias.

La pièce est construite autour de plusieurs « épisodes » ou séquences de nature diverse, tantôt monologues, tantôt scènes collectives au travail, tantôt chorégraphies regroupant les cinq actrices amateures, tantôt projections vidéos sans aucune actrice sur scène, tantôt intervention d'un autre artiste du projet qui danse ou qui chante. La dramaturgie s'organise autour de deux temps : celui du travail à l'usine avant l'annonce de sa fermeture, et celui de l'après-licenciements. Un long témoignage sur le jour de l'annonce et le jour de la fermeture marque le passage entre ces deux temps, comme si ce témoignage était une sorte de rituel de passage entre le monde d'avant et le monde d'après.

De nombreuses analyses pourraient être développées à partir de cette pièce. Celle qui est délibérément retenue ici renvoie à la notion de rupture(s). Dans la littérature comme dans les discours dominants, les restructurations sont assimilées à des ruptures : rupture du contrat de travail (avec aspects juridico-techniques), mais aussi rupture du contrat psychologique employeur/employé, qui concerne à la fois ceux qui partent et ceux qui restent. Certains parlent même de « rupture totale », la disparition du lien professionnel s'accompagnant et/ou étant suivie d'une série d'effets sur d'autres liens et dans d'autres sphères (privée, économique, sociale, citoyenne,…)[8]. La mise en scène dramatique autour du traumatisme de l'annonce de la fermeture symbolise également cette idée de rupture, violente, totale. Au-delà, la pièce « 501 Blues » nous semble emblématique de la capacité de l'œuvre théâtrale à rendre compte des dimensions identitaire d'une part, matérielle et physique d'autre part, de la rupture : la perte de sens, de repères, de valeurs, et le bouleversement des rythmes du corps. Deux moments dans la pièce évoquent particulièrement bien les ruptures de nature identitaire qui touchent les salariés licenciés.

Le premier met en scène Linda, l'une des ouvrières de l'usine textile, qui est tombée malade et qui s'exprime sous la forme d'un monologue, dans un lieu qui ne semble être ni l'usine, ni son domicile. Derrière elle, on aperçoit deux autres femmes aux gestes très lents qui viennent en contrepoint des rythmes quasi-effrénés qui caractérisent leur univers de travail. Le recours au monologue symbolise d'emblée l'isolement dans lequel est tombée Linda depuis qu'elle a quitté son travail. Un parallèle est fait ici entre la maladie et la perte de son emploi : les deux événements constituent une rupture et conduisent à l'isolement. La rupture est non seulement professionnelle, mais elle concerne aussi toutes les sphères sociales, familiales, amicales, intimes : Linda évoque dans ses propos son mari, ses enfants, ses parents, ses voisins, ses cousins,…. La thématique du monologue peut se résumer par l'une des phrases scandées par Linda : *« Plus personne n'a besoin de moi »*, comme si ce qui était en jeu n'était pas seulement la perte de moments de plaisir ou de joie, mais aussi la perte de son utilité sociale et familiale. Linda de plus en plus plonge en elle-même et reprend son monologue dans sa langue natale, le Portugais : *« Ils vont s'organiser (s'arranger) sans moi, je ne recommencerai pas à travailler. Mes enfants, j'espère qu'ils ne sont pas malades. Je suis étonnée qu'ils n'aient plus besoin de moi. Je me souviens quand, avec mon grand père, nous remplissions une charrette de fumier, moi j'étais dessus, mon grand père voulait me donner la main pour m'aider à descendre, j'ai sauté et je suis restée accrochée par la jupe »*.

[7] *Les Mains Bleues*, et Christophe Martin, Lille : éditions Sansonnet, 2001.
[8] Manuella Roupnel-Fuentes, *Les chômeurs de Moulinex*, PUF, 2011.

Lorsqu'elle s'adresse à nous en Portugais, Linda en quelque sorte s'affranchit du besoin de se faire comprendre. Elle répond à un besoin de retrouver ses racines comme si elles étaient les seuls repères qui lui restaient dans une identité qui s'effrite. Le souvenir qu'elle évoque avec son grand-père renvoie aux rapports à l'autre et aux formes d'utilité sociale et familiale qui nous structurent et que l'inactivité remet en cause.

Le second moment est également un monologue précédé de la chanson, « Kiss me »[9], interprétée par une actrice en costume de majorette, d'abord *a capella*, puis reprise en chœur par les autres actrices au fond de la scène. Des images défilent sur un écran en arrière-plan, montrant la jeunesse, la joie de vivre, des cow-boys,... Brusquement, l'actrice au devant de la scène cesse de chanter et part d'un rire hystérique. Puis elle débute un monologue qui relate des événements variés qu'elle a vécus, des catastrophes qui s'enchainent dans sa vie. Son expression est triste, désespérée, désabusée, pour livrer le sentiment d'abandon. Le licenciement est mis au rang d'une série d'événements catastrophiques, qui s'enchainent probablement, se juxtaposent, mais qui sont présentés chacun comme étant de la même importance (le mari qui la trompe, les enfants qui ne donnent plus de nouvelles, le chien qui se fait écraser, l'opération des mains, les cinq kilos de trop, etc.). La rupture est d'abord symbolisée par le jeu théâtral qui passe de l'expression de sentiments de liesse, de jeunesse, de fête, à l'expression de sentiments de tristesse, d'isolement, de désespoir. Mais le leitmotiv de ce monologue, *« plus personne ne me dit rien »*, invite également à penser la rupture comme une forme de liberté qui accompagne la perte de repères et de normes sociales : quel goût peuvent avoir les soirées entre copines, ou un spectacle des Chippendales ? Quel plaisir que celui de fumer autant que l'on veut, dans ce monde qui s'est écroulé, où plus personne n'est là pour dire ce qui est bien et ce qui est mal ?

La pièce « 501 Blues » est également remarquable dans sa manière de rendre compte des ruptures matérielles et physiques que représentent une restructuration et un licenciement. Dans son ensemble, la pièce joue beaucoup sur les contrastes de rythmes : rythmes de la chorégraphie du début de la pièce, rythmes des gestes et des corps sur la chaîne de travail qui deviennent de plus en plus frénétiques, rythmes ralentis lorsque les ouvrières d'un air désabusé balaient le sol de l'usine vidée de ses machines et de ses salariés ; etc. Bruno Lajara dit en quoi il fut frappé, en enregistrant les bruits de l'usine, par la synchronisation de toutes les ouvrières : *« Elles étaient toutes au même rythme, dans leur corps. Ce geste, cette usine, sont en elles. Donc c'est violent. On ne peut pas dissocier l'usine ou le travail d'avec le reste car ils sont interpénétrants au plus profond de leur personnalité. […] A l'usine, vous n'avez aucune formation, vous êtes un vibrato, vous êtes un rythme. On n'est plus qu'un corps, vidé d'une pensée »*. L'une des comédiennes, ex-ouvrière, l'exprime de manière forte *: « Quand je travaillais à l'usine, je ne vivais pas, j'étais un robot »*. Le licenciement coupe brutalement ce fonctionnement corporel, gestuel, mécanique et laisse un immense vide. Les éléments chorégraphiques de la pièce sont là pour montrer justement que, derrière les corps, il y a des femmes, des personnalités, des identités, et pour détourner les gestes du travail et les transformer en chorégraphie.

Cette aventure « 501 Blues » est aussi le combat de cinq ex-Levis, mené au nom des autres et pour les autres, et véhiculant un message d'espoir. Ce que la pièce ne dit pas en revanche, c'est la douleur, le désespoir souvent, dans tous les cas les difficultés qu'ont connues les (541 moins 5) ex-ouvrières de l'usine de La Bassée. Cet extrait d'une lettre ouverte signée de l'association « les mains bleues » qui exprime son désarroi face à l'échec des mesures de reclassement mises en place, souligne avec force le contraste entre les « feux de la rampe »

[9] Cette chanson de C. Jérôme est très marquée d'une époque, de la culture américaine que symbolise Levi's, et de la culture populaire.

pour les 5 ouvrières reconverties en actrices et toutes les autres restées dans l'ombre ou l'oubli : *« Le spectacle 501 BLUES connaît le succès, les représentations sont nombreuses et c'est tant mieux. Il fait vivre la mémoire de la vie ouvrière chez Levi's et de la lutte, il donne du travail à cinq ex-ouvrières devenues intermittentes du spectacle, il donne de la force et du courage à plusieurs autres. Le livre* Les Mains bleue*s se vend régulièrement, il fait entrer quelques milliers de francs dans la caisse de l'association des 25 qui l'ont écrit. Tout cela est vrai, spectaculaire, exemplaire mais ne remplit pas la vie et les besoins des 541 ! Leur vie n'est pas un long conte de fées tranquille dans la lumière de la scène. Non ! ».* Bruno Lajara était lui même conscient, au moment de la construction du spectacle, du fait que les sélections successives opérées parmi les ouvrières ont pu être vécues comme un second traumatisme, un second licenciement, et c'est dans cet esprit que l'association « Les mains bleues » avait été créée, pour poursuivre le projet entrepris.

3. Dévoilement et dissimulation des processus de restructuration

Ces trois démarches artistiques concernent des contextes différents de restructuration ; elles ont été réalisées à des périodes différentes —s'étalant sur une dizaine d'années ; elles ont adopté des formes d'expression différentes (cinéma, photo, théâtre). Elles constituent néanmoins toutes les trois un matériau riche, qui nous donne à voir une série de processus à l'œuvre au cours des restructurations. Certes, la littérature scientifique sur le sujet nous a habitués à raisonner en termes de conséquences sur la santé des travailleurs licenciés et des « survivants », sur la satisfaction au travail, sur l'engagement et l'implication, sur l'évolution des rapports sociaux et le deuil qui en résulte, sur les performances et le rendement au travail, etc. Mais la démarche artistique nous ouvre la voie à la compréhension d'autres dynamiques, plus subtiles : elle participe à un double processus de dévoilement/dissimulation. D'une part, comme l'évoque Becker, elle permet d'accéder à des réalités diffuses et difficiles à cerner ; d'autre part, en faisant le choix de rendre visibles certains phénomènes, elle en occulte inévitablement d'autres, souvent de manière délibérée. L'intentionnalité est étroitement liée à l'adoption, par l'artiste, d'une posture militante : en voulant montrer, il entend également protéger les acteurs qu'il soutient de la menace d'un dévoilement intégral. Ce n'est donc pas un simple processus de dévoilement qui s'opère dans la démarche artistique, mais plutôt une mise en tension dialectique entre ce qui se donne à voir, souvent de manière inattendue, et ce qui est maintenu caché aux yeux du spectateur. On ne peut manquer d'évoquer ici la célèbre distinction proposée par Goffman (1959) entre scène (*frontstage*) et coulisses (*backstage*).

Cette « mise en scène » des restructurations par la démarche artistique s'effectue inévitablement de manière polyphonique, en faisant entendre, simultanément ou successivement, des voix divergentes. On se souvient que Bakhtine transfère le terme « polyphonie » de la musique à la littérature en vue de désigner l'articulation de plusieurs voix dans la même œuvre, chacune d'elles ayant sa propre « mélodie ». La transposition de ce concept à la vie des organisations par Hazen (1993) plaide pour une compréhension des dynamiques intersubjectives dans les processus de changement : *« Polyphony and dialogue are metaphors for organizational change based on sound rather than sight. They support inclusive change as they help us to hear living organizations or people who speak with one another in their own voices »* (1993, p. 24). Selon Sullivan et McCarthy (2008), la polyphonie consiste en un dialogue permanent, voire une confrontation entre différentes catégories de discours : *« This could involve bringing voices together that would not normally meet and allow them to collide, publishing these collisions, bringing the stakeholders outside of their ordinary organization roles in 'away-days' (...). This will inevitably lead to a clash between the official and unofficial faces of the organization »* (p. 539). Les trois démarches artistiques

présentées plus haut donnent à voir les restructurations sous l'angle de la multiplicité des registres, voire de la mise en tension des paroles, des sons, des cris, des rythmes, etc.

Trois thématiques particulières nous ont paru se dégager de l'analyse de ces démarches.

3.1. Processus d'intermédiation et de traduction

La première concerne les processus d'intermédiation et de traduction qui marquent le cours de toute restructuration. On pourra ainsi découvrir, avec la démarche menée chez Cellatex, les coulisses de la négociation et surtout la complexité et les tensions de rôles des représentants syndicaux, pris dans un va-et-vient permanent entre coulisses et scène de la négociation.

En optant pour la fiction plutôt que pour le documentaire, Maurice Failevic s'autorise une mise en scène soignée qui lui permet de montrer les coulisses de la négociation. Plutôt que de « rentrer à l'intérieur des gens », Failevic choisit d'élargir le cadre et de placer sa caméra dans une position d'intermédiaire entre des parties multiples : syndicats, autorités locales et nationales, riverains, etc. Il révèle la multiplicité et la complexité des rôles à endosser dans le cours d'une restructuration. Il s'agit, en quelque sorte, d'un « jeu de rôles » qui s'établit entre parties forcées de moduler leurs registres de discours et d'action en fonction des interlocuteurs. En particulier, l'artiste dévoile les actions de traduction entreprises par les leaders syndicaux lorsqu'ils tentent de faire comprendre aux acteurs politiques la gravité des enjeux de cette restructuration, ou lorsqu'ils exposent les termes de la proposition d'accord aux travailleurs de Cellatex. Un tel va-et-vient entre coulisses et scène n'est pas sans rappeler le travail ethnographique menée par Khalidi (2011) sur la dramaturgie des négociations, où l'on découvre les éléments qui permettent aux représentants de la direction et du personnel d'ouvrir un espace de négociation et de s'engager dans la construction d'un compromis, sans prendre le risque de « perdre la face ».

Toutefois, un tel dévoilement comprend lui-même sa part d'ombre : tout ne peut pas en effet être montré. L'artiste va ainsi choisir délibérément d'occulter certaines réalités. Au contraire de Failevic, François Daniel préfère jeter le voile sur les tensions qui émaillent la dynamique collective des Chaffoteaux engagés dans une lutte pour la survie de leur emploi. Le photographe assume sa position militante en expliquant qu'il cherche avant tout à soutenir et à renforcer un collectif en contribuant à la construction de son identité plutôt qu'à donner à voir des fragilités que d'autres risqueraient d'exploiter dans la dure négociation entre travailleurs et employeurs. Ce faisant, il adopte lui-même une position d'intermédiation entre les Chaffoteaux et le monde extérieur, en traduisant leur message au travers du médium photographique.

3.2. Dynamique des corps

Deuxième thématique transversale : la dynamique des corps. Les effets des restructurations sont souvent évalués de manière abstraite, distanciée. On comptabilise les emplois perdus, on évoque les modalités des plans sociaux, on évalue l'impact financier sur l'économie locale, etc. Mais derrière les statistiques se cachent des hommes et des femmes qui souffrent dans leur corps, et non uniquement dans leur statut social. Cette négation du corps (de la personne et du territoire dans lequel elle vit) interpelle les artistes, en particulier ceux dont le corps est le principal mode d'expression, comme les comédiens. Dans les processus de restructuration, ceux-ci se découvrent un devoir d'interpellation: « *témoigner de l'être humain des pieds jusqu'à la tête […]. La ville est touchée, les corps sont touchés. Et quand j'entends corps, j'entends : acteurs. Ce n'est pas par hasard si le théâtre est un des arts qui peut parler des*

restructurations »[10]

Ce qui frappe l'esprit dans la pièce « 501 Blues », c'est la focalisation sur les corps des travailleuses, leurs mains bleues, les gestes répétitifs du travail à la chaîne qu'elles ont intégrés jusqu'au plus profond d'elles-mêmes et qui les hantent encore longtemps après la fermeture de l'usine. Bruno Lajara montre le lien étroit entre les corps et l'usine, la marque indélébile que cette dernière imprime sur et dans le corps des travailleuses. La fermeture a imposé un coup d'arrêt brutal dans l'existence de nombre d'ouvrières. Elle a généré une modification totale de leurs temps et rythmes de vie. Afin de rendre compte de ce choc et du temps nécessaire pour que les corps se transforment, pour que les esprits deviennent capables de s'approprier leur histoire et de l'exprimer, pour que la pensée puisse à nouveau habiter ces corps, Lajara s'appuie sur des rythmes contrastés, de nature polyphonique, qui alternent l'expression collective du souvenir de l'usine avec l'énonciation de points de vues et de vécus plus individuels des travailleuses.

De manière similaire, dans sa relation photographique de la lutte des Chaffoteaux, François Daniel choisit de se centrer sur les visages des individus, plutôt que sur les groupes et leurs actions collectives. Il ne traduit pas la difficulté de la lutte par des plans d'ensemble ou de situations homogènes, mais plutôt par la diversité des sentiments personnels et des histoires particulières, entrelardées de cris joyeux d'enfants. Par l'expression artistique, les corps peuvent cependant exprimer tant de choses, que parfois ils en expriment trop. C'est pourquoi Maurice Failevic, par exemple, fait le choix de ne pas montrer les corps abîmés des travailleurs de Cellatex. Il ne veut pas évoquer cette facette de l'histoire, la déchéance de certains corps suite aux processus de restructuration. La mise en scène de la complexité des négociations le contraint à jeter un voile pudique sur la foisonnante brutalité des histoires de vie brisées et des corps en souffrance.

3.3. Transformation des identités collectives

Troisième thématique à laquelle nous conduit la démarche artistique : la dynamique de déconstruction/reconstruction, ou encore de transformation des identités collectives. Si les travaux scientifiques relatifs aux restructurations insistent surtout sur les ruptures identitaires, la perte des repères communs, le bris des solidarités, les processus de deuil et de repli, etc., la démarche artistique nous donne aussi à voir une dimension moins convenue des luttes et des résistances, celle de la renaissance, sous une forme sans doute éphémère et quasi évanescente, de nouvelles formes identitaires, qui consistent à refuser de « perdre la face ».

Sans doute la décision de fermeture de l'usine Levi's a-t-elle eu pour effet de briser brutalement un collectif soudé qui jouait un rôle déterminant dans l'identité de celles qui le composaient. Pour beaucoup de ces ouvrières, travailler chez Levi's, c'était avoir la fierté de faire partie d'une famille unie et c'était aussi l'accès à une liberté en dehors de la sphère familiale. Mais 501 Blues illustre la façon dont les travailleuses licenciées de Levis tentent de renouer de nouveaux liens et de reconstruire peu à peu une identité et une dignité perdues, en alternant les périodes de catharsis collective, d'isolement et de solidarité. Le processus d'expression théâtrale contribue à « rendre la face » à celles qui l'ont perdue.

Ce que François Daniel nous montre du collectif de travailleurs des Chaffotteaux est assez insolite. En lieu et place de l'abattement, de la tristesse, du découragement, de l'abandon que

[10] Extrait de l'intervention de Nathanaël Harcq, comédien, lors du séminaire de Liège du projet « Arts et Restructurations ».

l'on peut légitimement s'attendre à découvrir dans une telle situation, ou encore de la dureté des visages engagés dans la résistance, le photographe nous dévoile la légèreté et la convivialité de la lutte, nous partage des instantanés de petits bonheurs, des moments de fête. La présence des enfants, qui donne à certains clichés les allures d'un camp de vacances, crée en nous une dissonance, en nous permettant de voir un collectif transformé et régénéré par la lutte. En nous montrant ce que nous ne nous attendons pas à voir lorsque l'on nous parle de restructurations, en nous le faisant ressentir au travers de la danse, du rythme, du rire, d'attitudes de soulagement, l'artiste provoque en nous des émotions paradoxales. Cette rupture de ton, de nature polyphonique, s'avère étonnamment riche car elle suscite chez « l'usager » un sentiment d'inconfort, voire de malaise, susceptible de stimuler sa réflexivité.

Néanmoins, en permettant l'expression de certains travailleurs sélectionnés pour le spectacle ou en faisant le choix de se centrer sur les moments ordinaires ou légers plutôt que sur les actions sensationnelles, l'artiste court le risque de creuser un fossé entre ceux qui se trouvent placés sous les « feux de la rampe » et ceux qui restent en coulisses, en dehors du « conte de fées », qui ne bénéficient guère de l'effet cathartique liée à la reconstruction d'une identité collective, quel que soit le médium par lequel elle s'exprime. Les ouvrières non sélectionnées pour le spectacle 501 Blues se font, en quelque sorte, licencier deux fois. Une fois encore, la mise en scène artistique d'une restructuration garde sa part d'ombre…

Conclusion : L'art comme dispositif d'enquête conjointe

Le potentiel exploratoire de la démarche artistique nous a permis de dévoiler, dans les trois cas étudiés, certaines dynamiques plus complexes et moins immédiatement perceptibles dans le cours des restructurations. Sans doute des liens tout aussi féconds auraient-ils pu être établis avec certaines modélisations offertes par les sciences sociales. La théorie de l'acteur-réseau (Akrich , Callon et Latour, 2006) aurait pu nous aider à penser le rôle d'intermédiation et de traduction joué par les représentants du personnel lors des négociations dans le cas Cellatex. La théorie des conventions (Boltanski et Thévenot, 1991) serait sans doute pertinente pour décoder l'émergence de compromis entre un monde industriel, un monde civique et un monde domestique lors des actions de lutte chez Chaffoteaux. L'approche dramaturgique de Goffman (1959) nous aiderait incontestablement à décrypter le cours d'une négociation, avec son alternance d'actions sur la scène et en coulisse, comme l'a déjà montré Khalidi (2011).

Mais l'enjeu du passage par l'art est peut-être tout autre. Il s'agit d'ébranler les bases du raisonnement scientifique habituel en jouant sur les émotions, les étonnements, l'embarras, l'inconfort, etc. C'est donc la dimension expérientielle de l'art qui est ici mobilisée. L'art devient ainsi l'un des « moyens par lesquels nous entrons, par l'imagination et les émotions (...), dans d'autres formes de relations et de participations que les nôtres » (Dewey, 2005). L'art permet aux « usagers » (grand public, acteurs politiques, experts, chercheurs, etc.) de partager l'expérience de la restructuration, au travers d'une « méthode d'exposition » spécifique comme le note Becker (2009). Bien sûr, les usagers ne vivent pas, à proprement parler, la restructuration dans leur corps et dans leurs émotions: il s'agit en quelque sorte d'un vécu par procuration. Il n'en reste pas moins qu'en ressentant ce que d'autres ont vécu et en dépassant le simple registre discursif, les bases sont ainsi posées pour pouvoir s'engager dans la voie de l'expérimentalisme démocratique (Dorf et Sabel, 1998 ; Lenoble et Maesschalck, 2010) et sortir des routines que Dewey qualifie de « répétitions dramatiques » (Dewey, 2005). Dans une perspective pragmatique, c'est en effet l'expérimentation qui transforme progressivement les perceptions et les concepts mobilisés par les acteurs, en permettant à un véritable processus de changement de se mettre progressivement en place. L'art devient ainsi

un objet intermédiaire entre acteurs des restructurations et usagers, au sens donné à ce terme par Becker (2007), qui leur permet d'entrer dans un dispositif d'enquête conjointe (Sabel, 1994 ; Dorf et Sabel, 1998) pour « se laisser enseigner » par la confrontation des expériences.

A un premier niveau, la production artistique sur les restructurations a donc été mobilisée comme matériau nous permettant d'appréhender des dynamiques subtiles, difficiles à saisir immédiatement. Un tel matériau peut alors être analysé, décortiqué, décodé, afin d'en dégager les thématiques sous-jacentes, comme nous avons tenté de le faire dans les pages qui précèdent. Mais, à un deuxième niveau, la démarche artistique est aussi une représentation spécifique du monde, qui interroge nos propres représentations, faites de stéréotypes et de préjugés (rappelons-nous, à cet égard, la mise en scène de la légèreté de la lutte chez Chaffoteaux). La dimension polyphonique de l'art, en introduisant la contradiction, la pluralité des registres, la rupture de tons, permet à l'usager de sortir de la posture conventionnelle de l'analyste, exégète de l'œuvre d'art, pour accéder à d'autres visions du monde, en décalage avec ses propres représentations. Les conditions sont alors réunies pour atteindre un troisième niveau : l'art comme dispositif de gestion des restructurations. En permettant à l'usager de vivre, par procuration, l'expérience des restructurations, la démarche artistique devient en quelque sorte un « investissement de forme » (Thévenot, 1986) qui le lance dans une co-construction d'autres manières de penser les processus en cours. La comparabilité des expériences, stimulée par l'œuvre d'art, aide chacun à se situer par rapport aux expériences relatées, crée l'inconfort et le choc de sens nécessaires pour enclencher une démarche réflexive et se préparer ainsi à l'action transformatrice.

Les voies explorées dans ce texte sont ici présentées à des fins essentiellement heuristiques. Il s'agit d'autant de pistes qui devront faire l'objet d'approfondissements ultérieurs. Nous ne pouvons que plaider pour la multiplication de rencontres improbables de ce type entre chercheurs, artistes et gens d'entreprise, autour de ces questions aussi centrales que complexes que constituent les restructurations. Le malaise et l'inconfort qu'elles suscitent conduisent inévitablement à un ébranlement, à une révision des croyances et des représentations de chacun, condition *sine qua non* à l'élaboration d'alternatives durables (Lenoble et Maesschalck. 2010).

Références

AKRICH, M., CALLON, M. et LATOUR, B. (éd.) (2006), *Sociologie de la traduction : textes fondateurs*, Paris, Mines Paris, les Presses, « Sciences sociales ».

ARGYRIS, C. (1995), *Savoir pour agir*, Paris : InterEditions.

BAKHTINE, M. (1981b). "Forms of Time and the Chronotope in the Novel", *in* M. Holquist (Ed.), *The Dialogic Imagination: Four Essays*, Austin: University of Texas Press: Slavic Series, pp. 84-258.

BECKER, H.S. (2007), *Comment parler de la société ?* Paris : La Découverte, 2009

BEAUJOLIN-BELLET R., BRUGGEMANN F., PAUCARD D. [2006], « Décisions de restructuration et jeux d'acteurs : la construction de l'acceptabilité sociale des licenciements accompagnés de plans sociaux », *Management et Avenir*, 3(9), p. 65-81.

BEAUJOLIN-BELLET, R., SCHMIDT, G. (2012), Les restructurations d'entreprise, Paris, La Découverte.

BOLTANSKI, L., THEVENOT, L. (1991), *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris : Gallimard, coll. « NRF Essais ».

CORNOLTI C., MOULIN Y. [2007], « Pourquoi les suppressions d'emplois ne produisent-elles pas une hausse de la performance ? Eléments pour l'amélioration du modèle de calcul décisionnel », *Management et Avenir*, 11, p. 63-92.

CZARNIAWSKA, B. (1995), « De la polyphonie à l'analyse des organisations », *Revue Française de Gestion*, nov-dec 2005, n° 159, pp. 359-371.

DATTA D.K., GUTHRIE P., BASUIL D., PANDEY A. (2010). « Causes and Effects of Employee Downsizing: A Review and Synthesis », *Journal of Management*, 36, pp. 281-347.

DEWEY, J. (1967), *Logique: la théorie de l'enquête*, Paris, PUF.

DEWEY, J. (2005), *L'Art comme expérience*, Paris, Gallimard, 2010

DIDRY C., JOBERT A. (2010) (dir.). *L'entreprise en restructuration. Dynamiques institutionnelles et mobilisation collective*, Presses Universitaires de Rennes.

DORF, M. et SABEL, C. (1998), « A Constitution of Democratic Experimentalism », *Columbia Law Review*, vol. 98, pp. 267-473.

GOFFMAN, E. (1959), *The Presentation of Self In Everyday Life*, New York, Doubleday.

GWYTHER, G., POSSAMAI-INESEDY, A. (2009). « Methodologies à la carte: an examination of emerging qualitative methodologies in social research », *International Journal of Social Research Methodology*, 12(2), p. 99-115.

KHALIDI, M.F. (2011). *La négociation des plans de suppression d'emplois: une dynamique entre drames et dramaturgie,* Thèse de doctorat en sciences de gestion, IAE de Paris, 15 novembre.

LENOBLE, J. et MAESSCHALCK, M. (2010), *Democracy, Law and Governance*, Farnham, Ashgate.

SABEL, C. (1994), *Learning by Monitoring*, in N. SMELSER and R. SWEDBERG(eds), *The Handbook of Economic Sociology*, Princeton-New York, Princeton UP- Russell Sage Foundations

SHOTTER, J. (2008). « Dialogism and polyphony in organizing theorizing in organization studies: action guiding anticipations and the continuous creation of novelty », *Organization Studies, 29(4),* pp. 501-524.

THEVENOT, L. (1986), « Les investissements de forme », dans THEVENOT, L. (ed.), *Conventions économiques*, Paris, Presses Universitaires de France, coll. « Cahiers du Centre d'Étude de l'Emploi », pp. 21-71.

TODOROV, T. (1981), *Mikhaïl Bakhtine, le principe dialogique*, Paris : Editions du Seuil.