

Quand l'art parle de restructurations d'entreprises

Dévoilement des impensés et connaissance expérientielle

Par *ABRIR* ⁽¹⁾

Géraldine SCHMIDT

GREGOR, Chaire MAI, IAE de Paris, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne

Rachel BEAUJOLIN

GREGOR (Groupe de Recherche en Gestion des Organisations de l'Institut d'Administration des Entreprises de Paris), Chaire MAI et Neoma Business School

Damien MOUREY

GREGOR, Chaire MAI, IAE de Paris, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne

Natalia BOBADILLA

GREGOR, Chaire MAI, IAE de Paris, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne

Stéphane DEBENEDETTI

Dauphine Recherches en Management, Université Paris Dauphine

Philippe MAIRESSE

ACTE, Art et Flux, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne

Véronique PERRET

Dauphine Recherches en Management, Université Paris Dauphine

François PICHAULT

LENTIC, HEC Liège

et **Virginie XHAUFLAIR**

Chaire Baillet Latour, HEC Liège

L'art est-il susceptible d'apporter un nouveau type de connaissance sur les restructurations d'entreprises ? C'est autour de cette question que s'est construit le projet de recherche européen qui est à la base de cet article. Nous rendons compte ici 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 de produire. Suivant l'invitation qui nous est faite par Becker (2007) de considérer la représentation artistique comme une représentation possible et potentiellement riche de la société, nous défendons l'idée que les représentations artistiques des restructurations d'entreprises 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 deux œuvres artistiques de natures différentes (un travail photographique et une pièce de théâtre). Cet article présente les œuvres d'art comme un matériau riche et complexe permettant le dévoilement de certaines dimensions, délibérément ou involontairement cachées ou occultées, des processus de restructuration. Par le biais d'une connaissance expérientielle, les œuvres d'art fournissent en effet un regard décalé, tantôt complémentaire, tantôt contradictoire, sur les représentations des restructurations majoritairement proposées par la recherche académique.

⁽¹⁾ *ABRIR*, pour *Art-Based Research Initiative on Restructuring*, nom du collectif de chercheurs auteurs de cet article [le sigle *ABRIR* a ensuite été repris pour nommer le projet de recherche financé par l'ANR (2014-2017), qui a succédé au projet européen Arts et Restructurations (2011-2013) dont il est question dans cet article].

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 le sont 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⁽²⁾, qui a réuni, de novembre 2010 à mars 2012, un collectif composé de chercheurs en management, d'artistes et de praticiens (managers, syndicalistes, experts, consultants). Ce projet a reposé sur l'organisation de multiples interactions entre ses 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 (photographies, films, œuvres littéraires dont des pièces de théâtre, bandes dessinées, œuvres musicales, sculptures, installations contemporaines...) abordant directement ou indirectement des situations de restructuration.

Dans cet article, nous centrons le propos sur l'une des questions posées dans le cadre de ces séminaires et nous cherchons à *identifier* et à *qualifier la nature spécifique des connaissances que le recours à la représentation artistique peut permettre*.

Nous nous appuyons sur une sélection de deux des nombreuses œuvres qui ont été présentées et discutées lors des séminaires : ces deux œuvres (la démarche photographique *Soutien aux « Chaffoteaux »* et la pièce de Théâtre *501 Blues* de Bruno Lajara) sont en lien direct avec un cas réel de restructuration, et leur réalisation est le fruit d'un travail de co-construction entre artistes et protagonistes de celui-ci. Répondant à l'invitation de Becker (2007) de considérer la représentation d'entreprises artistiques 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, grâce au recours à deux œuvres

artistiques de natures différentes, nous mettons en évidence la contribution des représentations artistiques à la connaissance sur les restructurations.

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 occultées, des processus à l'œuvre lors de restructurations. Les représentations artistiques fournissent souvent un regard décalé, tantôt complémentaire, tantôt contradictoire, sur les représentations majoritairement proposées par la recherche académique sur les restructurations.

L'art, pour un discours autre sur les restructurations

Les pratiques de restructuration : des mécanismes complexes appelant des approches méthodologiques renouvelées

Même si le phénomène des restructurations 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 y président qu'en termes de modalités et de manifestations que ce phénomène peut recouvrir, passant de l'état d'événement majeur au statut de pratiques quasi permanentes allant de restructurations de crise à des restructurations de compétitivité, de décisions réactives à des décisions plus proactives, 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 et économiques. Ces pratiques 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 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) : elles sont, à ce titre, emblématiques de cette complexité organisationnelle dans laquelle plusieurs sous-univers de significations cohabitent, tout en contribuant à une même action collective (CZARNIAWSKA, 2005).

La problématique des restructurations, abondamment mise en débat dans les médias, a également inspiré des chercheurs de plusieurs champs scientifiques, depuis maintenant une trentaine d'années. Durant cette période, la littérature académique n'a toutefois que partiellement contribué à appréhender la complexité profonde et la multitude des dimensions peu visibles des situations de restructuration. La plupart des études empiriques se sont en effet employées à chercher et à caractériser les causes (ou les motivations) des décisions de restructuration et leurs effets. Datta et al. (2010) proposent une vision synoptique et critique de 91 études publiées consacrées au *downsizing*, et

⁽²⁾ Le projet Arts et Restructurations s'inscrit dans le cadre du programme PROGRESS de la Commission européenne. Il a associé pendant 18 mois des chercheurs du GREGOR (IAE de Paris, Chaire MAI), de DRM (Université Paris Dauphine), du LENTIC (HEC Liège) et du WLRI (London Metropolitan University).

concluent que la recherche devrait se doter de méthodologies moins statiques, davantage longitudinales, qui chercheraient à identifier les effets non linéaires et la multiplicité des dimensions à l'œuvre dans les restructurations. De nombreuses zones d'ombre demeurent, en effet, dont la mise en lumière permettrait d'expliquer le « paradoxe des performances » des opérations de restructuration : Cornolti et Moulin (2007) invitent à rompre avec une vision souvent simpliste (financière et comptable) des mécanismes de restructuration et de leurs effets, et à prendre en compte d'autres dimensions constituant souvent autant de « coûts cachés ». Comment, alors, ouvrir la « boîte noire » des restructurations et aller au-delà du test de relations causales entre des variables ou des construits eux-mêmes difficiles à stabiliser, pour tenter de saisir ces aspects souvent cachés mais éminemment importants des restructurations, comme les émotions, les identités, les dimensions temporelles, les expériences vécues...

Si les démarches qualitatives de type ethnographique semblent les mieux à même de leur permettre de repérer ces zones d'ombre et de les éclairer, les chercheurs se heurtent rapidement à un problème d'accessibilité aux données. Sujet sensible, les restructurations ne constituent guère une porte d'entrée facile pour le chercheur-ethnologue, si ce n'est dans des démarches d'analyse « à froid », souvent plusieurs années après la survenue d'une restructuration⁽³⁾. 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 les perceptions de chacune des catégories d'acteurs impliquées : la dimension éminemment *polyphonique* des restructurations nécessite alors, pour le chercheur, de trouver un délicat équilibre entre, d'une part, des forces centripètes qui assurent la cohésion de son propos et, d'autre part, des forces centrifuges qui rendent compte de la diversité (SHOTTER, 2008 ; CZARNIAWSKA, 2005 ; BAKHTINE, 1981 ; TODOROV, 1981).

Quand les représentations artistiques « parlent » des restructurations : l'apport des travaux d'Howard Becker

Les artistes s'intéressent de plus en plus aux questions de la société contemporaine et, en particulier, aux questions afférentes aux restructurations d'entreprises. La multiplication récente de films consacrés à ce thème en est une illustration frappante : au cours de la dernière décennie, on relève la sortie de nombreux films consacrés à ce sujet, parmi lesquels nous citerons *Entre nos mains* (2010), *Les Neiges du Kilimandjaro* (2011) ou encore *La Mer à boire* (2012). La production cinématographique ne doit pas occulter tout un ensemble d'autres pratiques artistiques conçues dans le même esprit et sur les mêmes types de questions dans les domaines du théâtre, de la photographie, de la littérature, de la poésie, de la musique (dont la chanson), de la bande-dessinée...

⁽³⁾ 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 »...

Or, ces productions artistiques sont autant de matériaux que le chercheur peut mobiliser pour mieux comprendre ces situations de restructuration : 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*⁽⁴⁾, Howard Becker développe à l'usage des chercheurs en sciences sociales un véritable plaidoyer en faveur d'une ouverture à des méthodes venues d'autres champs, à la fois en tant que méthodes d'investigation et en tant que méthodes d'exposition. Cet auteur défend l'idée qu'il existe de nombreux modes de représentation de la société (ou de nombreux types de « rapports » sur la réalité sociale) et qu'aucun d'entre eux n'est, dans l'absolu, meilleur que les autres : chaque manière de faire est parfaitement utile à *quelque chose*, ce qui implique que l'on sache précisément ce que l'on souhaite faire, et à l'attention de qui.

À partir de cette idée, Becker avance les notions de *fabricants* et d'*usagers* (ou d'*utilisateurs*), ainsi que celle de *communauté interprétative* (un ensemble organisé de fabricants et d'usagers constituant en quelque sorte un « 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 de ces usagers.

D'ailleurs, pour qu'une représentation de la société en soit effectivement une, ces deux types d'activité 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, [tout] 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 les modes de coopération entre fabricants et usagers varient largement d'une situation à l'autre, d'un type de représentation 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 ; mais dans d'autres cas, 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).

Becker insiste également sur le fait que le regard de l'artiste n'est ni le regard du chercheur ni celui du praticien acteur des situations sociales. Dans une interview qu'il nous a accordée en 2011⁽⁵⁾ et à la question de savoir si l'art peut aider à comprendre mieux et/ou autrement les restructurations, Becker répond :

⁽⁴⁾ Traduction française de l'ouvrage *Telling about society* (Chicago University Press, 2007) publiée aux Éditions La Découverte en 2009.

⁽⁵⁾ Interview réalisée en novembre 2011 à l'occasion du séjour parisien annuel d'Howard Becker, que nous remercions ici vivement pour la qualité qu'il a su donner à nos échanges et pour la convivialité de notre rencontre dans le cadre de la préparation de notre projet Arts et Restructurations.

"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..." [« Je serais tenté de répondre par l'affirmative [...]. Ce qui est très intéressant, c'est le fait que les artistes ont généralement leurs intérêts propres à prendre en compte et que peu leur importe ce qu'en pensent le (ou les) syndicat(s) ou l'entreprise. Ce qu'ils veulent, c'est créer une œuvre d'art [...]. Quand vous êtes artiste, vous pouvez penser à absolument tout. En effet, idéalement, un artiste est totalement libre. Dans la réalité ordinaire, ce n'est pas le cas, mais les artistes sont généralement plus libres que n'importe quelle autre personne engagée dans telle ou telle organisation... »].

Ainsi, les artistes qui entreprennent un travail d'analyse sociale s'attachent 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 sous un amas d'informations plus ou moins banales et d'attirer l'attention de son public sur ces pépites parfois provocatrices, mais, en tous les cas, porteuses de sens (BECKER, 2011). Dans ce même esprit, l'artiste réfléchit également (avec plus d'intensité et de perspicacité que ne le fait un 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).

C'est à partir de ce cadre théorique (et, d'une certaine manière, épistémologique) développé par 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 intéressants à mobiliser pour les chercheurs. Elles permettent, en tant que méthode d'investigation, de dévoiler des dimensions impensées et inaccessibles des restructurations.

Deux représentations artistiques de deux cas de restructuration

Démarche de recherche

Notre dispositif méthodologique consiste à placer des œuvres de création comme objets de médiation permettant d'organiser un dialogue entre artistes,

protagonistes de restructurations (dirigeants, syndicalistes, salariés, consultants) et chercheurs.

Cette démarche a reposé sur la constitution d'un groupe d'une trentaine de personnes (composé d'artistes, de praticiens et de chercheurs) qui s'est réuni au cours de cinq séminaires de deux jours chacun, sur une période de 18 mois. Chaque séminaire a été préparé en amont par la réalisation d'entretiens avec les artistes auteurs des œuvres présentées de sorte à produire une première verbalisation sur leur projet, leur démarche artistique et sur ce dont celle-ci rend compte. Chaque séance de travail en séminaire s'est déroulée de façon similaire : après la projection de la pièce de théâtre filmée (inspirée par une première restructuration) ou du visionnage des photographies (témoignant d'une autre restructuration), un débat a été engagé à partir de plusieurs points de vue (ceux des artistes, des protagonistes, des chercheurs), à l'instar du dispositif décrit par Nicolas Fraix (2012) de l'association Ciné Travail. Les journées de séminaires ont en outre été organisées de façon à favoriser les interactions. Les débats ont été filmés, permettant ainsi de revoir *a posteriori* des réactions verbales (mais aussi non-verbales) des membres du groupe pluri-professionnel. Ces enregistrements ont donné lieu à une retranscription des échanges et à une analyse de leur contenu, après avoir été visionnés par plusieurs chercheurs.

Pour cet article, nous avons travaillé plus spécifiquement sur deux 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 deux cas : les 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 : la démarche photographique a accompagné la lutte des « Chaffoteaux » contre la fermeture de l'usine Chaffoteaux & Maury de Ploufragan, près de Saint-Brieuc (Côtes d'Armor), et la pièce de théâtre *501 Blues* a été écrite et mise en scène par Bruno Lajara avec d'anciennes salariées de l'usine de confection de « jeans » Levi's de La Bassée (dans le département du Nord).

Plus qu'une ressource permettant de créer du débat, la démarche déployée s'apparente à un dispositif d'auto-confrontation croisée tel qu'élaboré par Clot (CLOT, 2008 ; CLOT et FAÏTA, 2000 ; DUBOSCQ et CLOT, 2010) à l'appui du cadre théorique bakhtinien, avec la création d'un espace-temps différent autorisant une certaine libération des potentiels subjectifs. Il s'est en effet agi d'organiser des confrontations autour de traces (ici, des œuvres artistiques), telles qu'elles favorisent l'émergence de controverses constituant en quelque sorte un dispositif réfléchissant (CAHOUR et LICOPPE, 2010).

Ainsi, notre questionnement porte ici sur une conception 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 non seulement de ce qui se joue lors d'une restructuration, mais aussi de ce que cela peut produire de manière expérientielle 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 alors le rôle d'un artefact de médiation.

« 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, avec la suppression de 204 emplois, seuls quelques emplois étant maintenus dans la recherche et développement. 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 2 200 personnes à la fin des années 1980.



Projets d'été ? Se faire licencier



Projets d'été ? Se faire licencier



Un bon ouvrier est un ouvrier mort ?

Figure 1 : Cartes postales « soutien à Chaffoteaux », photographies de François Daniel.



Figure 2 : Calendrier des Chaffoteaux, photographie de François Daniel.

En réaction à cette annonce, les représentants syndicaux organisent des manifestations à Saint-Brieuc et à Paris, puis une occupation de l'usine. Sur le site, la direction se fait particulièrement absente, excepté 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 prévoyant l'attribution à chaque salarié d'une prime supra-conventionnelle de 25 000 euros, la mise en œuvre de mesures de pré-traitement pour certains salariés (dispositif amiante) et la création d'une antenne-emploi.

Peu de temps après le début du conflit, un responsable d'une collectivité locale contacte les représentants du personnel et propose, pour « mettre en scène » le conflit, de faire appel à un photographe. Il embauche un photographe pour réaliser un suivi quotidien de l'occupation de l'usine. Pour les représentants du personnel, cette démarche permet de faire parler du conflit, de contribuer à rallier la population à « la cause de leur lutte ».

Le photographe s'installe dans l'usine occupée, au contact direct 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

affiche le lendemain, sous la forme de séries de petits clichés : « Les images que je faisais dans la journée, je les traitais le soir, chez moi, et ensuite je les restituais tous les jours sur les murs syndicaux, on les affichait là ».

Il suit les activités organisées par les organisations syndicales (manifestations, etc.). Il crée un blog, sur lequel il poste les photographies, jour après jour⁽⁶⁾. Avec les responsables syndicaux, il décide d'imprimer une première série de cartes postales, sous le titre « Projet d'été ? Se faire licencier ». Ces cartes, envoyées dans toute l'Europe, ont pour vocation, explique Mme B., 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 », ainsi qu'un calendrier qui contribuera largement à la médiatisation du conflit. Au total, le photographe reste plusieurs mois auprès des salariés, s'insérant au plus près de la vie quotidienne de leur lutte.

Ce travail porte sur relativement peu d'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... Elles montrent les actions collectives et ouvertes, avec un regard 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 arborant sur sa veste un autocollant avec l'inscription « Pas un seul licenciement ! »...

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'assemblées générales, 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 d'un site (qui, en l'occurrence, est presque abandonné par la direction) : des salariés en train de préparer des affiches, de confectonner et de servir des repas, de déjeuner ensemble devant l'usine, de jouer des percussions sur des bidons, de déplacer des palettes, de jouer aux fléchettes avec pour cibles des caricatures des dirigeants de l'entreprise, de peindre et d'installer des banderoles, de faire la sieste au milieu d'un champ de croix représentant le nombre de morts pour cause de licenciement, de montrer leur poste de travail à leur famille... Comme en témoigne le photographe : « ce sont des moments ordinaires d'une lutte, plus que des moments sensationnels ». Les enfants sont très présents sur les photos : ils accompagnent leurs parents, surtout pendant la période estivale.

Les participants au séminaire font part d'un certain étonnement face à ce qui ressort finalement comme de bons moments : pour l'un d'entre eux, « cette production nous montre des entredoux entre des événements.

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



Figure 3 : La vie quotidienne d'une lutte, Chaffoteaux, photographies de François Daniel.

Dans les entredeux, 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 du vécu du conflit délicate à montrer, car difficile à comprendre de l'extérieur - celle d'une certaine forme de légèreté qui accompagne une situation très pesante. Pour autant, ces moments festifs peuvent être considérés comme propres aux situations de crise, comme nécessaires pour supporter la douleur et pour faire du collectif, dont la force et la solidarité viennent compenser, au moins en partie, les peurs et les souffrances individuelles. C'est aussi une forme de soulagement, voire de libération, qui se lit sur les visages, alors que le travail a pu, antérieurement, être source de souffrances. Cette prise en compte des conditions de travail peut éclairer ce qui semble ici paradoxal : la perception d'un certain soulagement, en même temps que s'exprime la crainte de perdre son emploi.

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 département du Nord, 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 : au début des années 1970, l'arrivée de Lévi's 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 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 organise une réunion générale à laquelle tous les salariés sont invités : 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 (cet atelier d'écriture ayant été considéré comme un 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 *Vies à Vies* 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, et de nombreuses autres représentations se succéderont jusqu'en 2005, largement relayées par les médias.

La pièce est construite autour de plusieurs épisodes : tantôt des monologues, tantôt des scènes collectives au travail, tantôt des chorégraphies regroupant les cinq actrices amateurs, tantôt des projections vidéos sans acteur, tantôt des interventions (chantées ou dansées) d'un autre artiste partie prenante du projet. 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 rite 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). La mise en scène dramatique autour du traumatisme de l'annonce

⁽⁷⁾ MARTIN (Christophe), *Les Mains Bleues*, Lille, Éditions Sansonnet, 2001.



Figure 4 : Moments de détente pendant la lutte des Chaffoteaux, photographies de François Daniel.

de la fermeture symbolise cette idée de rupture violente et totale. Au-delà, la pièce *501 Blues* nous semble emblématique de la capacité de l'œuvre théâtrale à rendre compte, d'une part, des dimensions identitaires, matérielles et physiques et, d'autre part, de la rupture : la perte de sens, de repères, de valeurs et le bouleversement des rythmes du corps. À titre d'illustration, un passage de la pièce évoque particulièrement bien les ruptures de nature identitaire qui affectent les salariés licenciés.

Ce moment 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 faisant contrepoint au rythme quasi effréné de leur 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 entre la maladie et la perte de son emploi : les deux constituent une



Figure 5 : « 29 Septembre 1997, le jour de mon anniversaire, annonce de la fermeture », photographie d'une scène de la pièce *501 Blues* de Bruno Lajara.

rupture et conduisent à l'isolement. La rupture n'est pas seulement professionnelle, elle affecte aussi toutes les sphères dans lesquelles Linda évolue : sociale, familiale, amicale, intime. Linda évoque son mari, ses enfants, ses parents, ses voisins, ses cousins...

La thématique de son 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 était non seulement la perte de moments de plaisir ou de joie, mais aussi la perte de son utilité sociale et familiale. De

plus en plus, Linda plonge en elle-même et reprend son monologue dans sa langue natale, le portugais : « *Ils vont s'organiser (s'arranger) sans moi, je ne recommencerais 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... ».*



Figure 6 : « Plus personne n'a besoin de moi », photo d'une scène de la pièce *501 Blues* de Bruno Lajara.



Figure 7 : Gestes, rythmes et corps - Photographie d'une scène de la pièce *501 Blues* de Bruno Lajara.

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

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. 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 entre toutes les ouvrières. 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, laissant 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 en les transformant en chorégraphie.

Conclusion-discussion :

le dévoilement de dimensions impensées et la production d'une connaissance expérientielle

Si ces deux démarches artistiques renvoient à des contextes différents et si elles s'appuient sur des formes d'expression distinctes (la photographie et le théâtre), elles constituent toutes deux un matériau riche qui nous donne à voir une série de processus à l'œuvre au cours des restructurations. La démarche artistique ouvre la voie à la compréhension de dimensions de nature esthétique, elle permet d'accéder à des réalités diffuses et difficiles à cerner. Elle laisse entendre, grâce à une approche polyphonique, simultanément ou successivement, des voix divergentes. Les 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.

Dynamique des corps et des identités : des dimensions esthétiques dévoilées par les œuvres d'art

Parmi les dimensions esthétiques de l'organisation et de la vie sociale qui sont apparues au travers des démarches artistiques présentées et mises en dialogues, nous développerons rapidement celles qui sont liées à la dynamique des corps et celles qui sont liées à la dynamique identitaire.

La dynamique des corps

Les effets des restructurations sont souvent évalués de manière abstraite et 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 pas seulement 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 médium d'expression, comme les comédiens. Confrontés aux processus des restructurations, 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.* »⁽⁸⁾.

Ce qui frappe, en particulier dans la pièce *501 Blues*, c'est la focalisation sur les corps des travailleuses, sur leurs mains bleuies, sur 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 des temps et des rythmes de leur 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, et pour que les pensées puissent à nouveau habiter ces corps, Lajara s'appuie sur des rythmes contrastés, de nature polyphonique, qui font alterner l'expression collective du souvenir de l'usine avec l'énonciation de points de vue et de vécus davantage individuels des travailleuses.

Les corps, appréhendés comme instrument de médiation des rapports sociaux, sont mis en scène en reconstituant les situations de travail : la pièce donne alors à voir le geste professionnel réussi et les automatismes qui permettaient son contrôle (CLOT et FAÏTA, 2000). Elle traduit aussi le caractère sexué des gestes et des mouvements des ouvrières, qui en disent long sur des savoir-faire féminins qui s'exercent hors du langage et qui risquent d'autant plus d'être exclus de la reconnaissance professionnelle (HIRITA et KERGOAT, 1988).

De manière similaire, dans sa relation photographique de la lutte des « Chaffoteaux », le photographe 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, où se mêlent souvent les cris joyeux de leurs enfants.

⁽⁸⁾ Extrait de l'intervention de Nathanaël Harcq, comédien, lors du séminaire de Liège du projet Arts et Restructurations.

Une dynamique des identités (collectives)

La démarche artistique nous conduit également à appréhender une dynamique de déconstruction/reconstruction des identités collectives. Les travaux scientifiques consacrés aux restructurations insistent sur les ruptures identitaires, la perte des repères communs, le bris des solidarités, les processus de deuil et de repli sur soi.

Dans un ouvrage au titre évocateur de *Perte d'emploi, perte de soi*, fondé sur l'analyse approfondie de la fermeture de l'usine Chausson de Creil, Linhart et al. (2002) montrent en quoi le caractère jugé exemplaire du plan social n'évite pas le profond traumatisme ressenti par les salariés licenciés : le licenciement est alors une épreuve dans la trajectoire professionnelle, une véritable rupture identitaire au sens où l'identité collective était construite autour de l'entreprise. La démarche artistique éclaire une dimension moins convenue de la perte d'emploi et des luttes et des résistances qui lui sont associées : celle de la renaissance, sous une forme sans doute éphémère et quasi évanescente, de nouvelles formes identitaires consistant 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 Levi's 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 et de solidarité et les périodes d'isolement et de solitude.

Le processus d'expression théâtrale contribue précisément à « rendre la face » à celles qui l'ont perdue. Cela renvoie au rôle du théâtre, tant dans ses phases de création/écriture que dans celles de communication/représentation, dans l'invention et la transformation des identités collectives : le théâtre peut être vu comme « le lieu où individu et société se voient dans le miroir fidèle ou déformant de la représentation, mais aussi [comme] le lieu où les individus se constituent en groupes - même éphémères - et se donnent à voir en tant que public qui possède lui aussi une certaine existence sociale » (ALCANDRE, 2008).

Ce que le photographe nous montre du collectif des travailleurs de l'entreprise Chaffoteaux est assez insolite. En lieu et place de l'abattement, de la tristesse, du découragement, de l'abandon que l'on pouvait légitimement s'attendre à découvrir dans une telle situation, ou encore en lieu et place de la dureté des visages d'hommes et de femmes engagés dans une résistance, le photographe nous dévoile la légèreté et la convivialité de la lutte, il nous fait partager 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 sa lutte. En nous montrant ce que nous ne nous attendions pas à voir, en nous le faisant ressentir au travers de la danse, du rythme, du rire, d'attitudes exprimant un 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'utilisateur » un sentiment d'inconfort, voire de malaise, susceptible de stimuler sa réflexivité.

L'art pour partager une expérience et produire une connaissance expérientielle

La production artistique sur les restructurations a été mobilisée ici comme un matériau nous permettant d'appréhender des dynamiques subtiles, et donc difficiles à saisir immédiatement. Mais l'enjeu du passage par l'art n'est-il pas tout autant d'ébranler les bases du raisonnement scientifique habituel, en jouant sur les émotions, les étonnements, l'embarras, l'inconfort, etc. ?

Par sa dimension expérientielle, l'art deviendrait 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). Il permettrait 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 (2007), en complément de la méthode d'investigation que nous avons développée dans cet article.

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 qui fait écho à l'approche, que préconise Strati (1999, 2009), « d'observation participante imaginaire » produisant de la connaissance par un processus « d'évocation ».

Il n'en reste pas moins vrai 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 (XHAUFLAIR et PICHULT, 2012). 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.

Les voies explorées dans ce texte sont 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 en faveur de la multiplication des rencontres improbables de ce

type entre chercheurs, artistes et gens d'entreprise autour des questions aussi centrales que complexes que posent les restructurations. Le malaise et l'inconfort qu'elles suscitent conduisent inévitablement à un ébranlement et à une révision des croyances et des représentations de chacun, qui sont la condition *sine qua non* de l'élaboration d'alternatives durables (LENOBLE et MAESSCHALCK, 2010).

BIBLIOGRAPHIE

ALCANDRE (J.J.), « Théâtre et identité collective - Théâtre et interculturalité », in ALEXANDRE (Ph.) (coord.), *Culture et humanité*, Presses Universitaires de Nancy, 358 p., 2006.

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

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

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

BECKER (H.S.), *Les mondes de l'art*, Flammarion (Champs Arts), 2010.

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

CAHOUR (B.) & LICOPPE (C.), « Confrontations aux traces de son activité - Compréhension, développement et régulation de l'agir dans un monde de plus en plus réflexif », *Revue d'Anthropologie des Connaissances*, vol. 4, n°2, pp. 243-253, 2010.

CLOT (Y.), *Travail et pouvoir d'agir*, Paris, Presses Universitaires de France, 2008.

CLOT (Y.) & FAÏTA (D.), « Genre et style dans l'analyse du travail - Concepts et méthodes », *Travailler*, n°4, pp. 7-42, 2000.

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

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

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

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

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

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

DUBOSCQ (J.) & CLOT (Y.), « L'auto-confrontation croisée comme instrument d'action au travers du dialogue : objets, adresses et gestes renouvelés », *Revue d'Anthropologie des Connaissances*, vol. 4, n°2, pp. 255-286, 2010.

FRAIX (N.), « Projection de films et mise en débat : l'expérience de Ciné Travail », *Travailler*, n°27, pp. 103-122, 2012.

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

LINHART (D.), RIST (B.) & DURAND (E.), *Perte d'emploi, perte de soi*, Toulouse, Éditions Erès, 213 p., 2002.

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

SHOTTER (J.), "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, 2008.

STRATI (A.), *Organization and Aesthetics*, Sage, 1999.

STRATI (A.), "Do You Do Beautiful Things? ». Aesthetics and Art in Qualitative Methods of Organization Studies", in BUCHANAN (D.) & BRYMAN (A.) (Eds), *The Sage Handbook of Organizational Research Methods*, London: Sage, pp. 230-245, 2009.

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

XHAUFLAIR (V.) & PICHAULT (F.), « Comment forger l'avenir après deux siècles de sidérurgie ? Les apports d'une gouvernance réflexive des restructurations », *Revue de l'IRE*, 72(1), pp. 65-90, 2012.