

## Chaire Mutations – Anticipations – Innovations

<http://www.chaire-mai.org/>

Institut d'Administration des Entreprises de Paris – IAE de Paris

Bulletin n°9 / janvier 2013

N° spécial « Arts et Restructurations »



### L'édito



Géraldine Schmidt  
Responsable Scientifique de la Chaire MAI

#### Dans ce numéro

- p.1 - L'édito
- p.2 - Présentation du projet Européen « Arts et Restructurations »
- p.4 - Quand l'art parle des restructurations : Au-delà du dévoilement, une forme d'expérimentation
- P.6 - Témoignages des participants
- P.9 - RESTRUCTUARATION en photos
- p.12 - Quoi de neuf ?

Cet édito est l'occasion d'introduire le projet de recherche auquel est entièrement consacré ce neuvième bulletin : « Arts et Restructurations ». Derrière cet intitulé qui paraîtra à certains quelque peu énigmatique se dissimule toute une série de réflexions et de réalisations fort stimulantes et qui ont occupé plusieurs membres de la Chaire durant l'année 2012. Tout a commencé par une conversation à l'apparence anodine avec Frédéric Bruggemann qui me dit en quoi il est convaincu que « 5 minutes d'un bon film ou 3 pages d'un bon roman sur le sujet des restructurations en disent bien plus que de longs discours de chercheurs ». En tant que chercheur, plutôt que de m'offenser ou de chercher un contre-argument, j'ai décidé... d'en avoir le cœur net et de relever le défi. C'est ainsi qu'après de longues discussions et réunions de travail nous avons construit un dossier présentant le projet et l'avons soumis à la Commission Européenne, qui a accepté de le financer. L'aventure était partie, les chercheurs de la Chaire embarquant avec eux les équipes du LENTIC (à Liège) et du WLRI (à Londres), ainsi que des chercheurs de DRM-Most (Dauphine). Les pages qui suivent présentent plus en détails le contenu du projet, son organisation et les réactions de certains de ceux qui y ont participé, qu'ils soient chercheurs, artistes, managers ou syndicalistes.

Mais que peut-on dire aujourd'hui, avec un peu de recul, des productions de ce projet ? Je distinguerais trois principaux types de productions :

- Les premières, de nature **théorique**, renvoient plutôt à des **résultats**, à des débuts de conclusions sur notre **hypothèse initiale** selon laquelle l'art pouvait nourrir de manière efficace et pertinente la compréhension des mécanismes de restructuration et pouvait dévoiler des dimensions souvent laissées dans l'ombre des processus de restructurations. L'extrait d'article inséré dans ce bulletin en donne une analyse plus précise.

- La deuxième famille de productions renvoie à une production de nature **methodologique**, au travers de la démarche que nous avons construite pas à pas tout au long de ce projet : nous avons conçu, sans réelle intention au départ, une démarche expérimentale tout à fait innovante et prometteuse, collective et réflexive, qui s'est appuyée sur **deux types de médiation** : **les productions artistiques** d'abord, qui ont été à chaque fois à la base de nos échanges lors des séminaires ; **et un groupe d'acteurs hétérogènes** qu'on a mis autour d'une table, autour de ces productions artistiques et qui ont discuté, partagé leurs expériences, leurs réflexions, leurs réactions, leurs émotions... Et qui ont construit quelque chose de manière itérative et émergente, chacun d'entre nous ne sachant pas vraiment où cela nous conduirait aujourd'hui ou demain.

- La troisième famille de productions est plutôt **pédagogique** : ce qui nous tient à cœur depuis la naissance de ce projet, c'est aussi de mettre en musique cette **connaissance collectivement construite** sous une forme **pédagogique et interactive**, afin de la mettre à disposition de toute personne (expert, enseignant, chercheur, manager, syndicaliste, citoyen,...) qui souhaiterait se former ou former d'autres, se sensibiliser, **au décodage des restructurations au travers des œuvres d'art**, mais aussi aux rôles de l'art, à la posture des artistes, aux représentations qu'ils véhiculent... sur ce sujet des restructurations. L'outil pédagogique, sous forme de **plateforme interactive** a été conçu à cette fin.

La réflexion se poursuit sur ces trois points, et va donner lieu à des productions que j'espère aussi nombreuses que riches et innovantes.

IAE de Paris  
Laboratoire de recherche  
GREGOR  
21, rue Broca  
75240 Paris Cedex 05  
[www.iae-paris.com](http://www.iae-paris.com)  
[www.chaire-mai.org/](http://www.chaire-mai.org/)



## Présentation du projet Européen « Arts et Restructurations »



L'idée centrale de ce projet est que les œuvres d'art permettent d'éclairer de façon à la fois pédagogique et précise (utilisation d'images, de rôles, de personnages, descriptif romanesque,...) les situations de restructurations, ainsi que les postures des différentes parties prenantes

### Pourquoi « Arts et Restructurations » ?

Les restructurations d'entreprises font partie aujourd'hui du paysage économique et social. La récente période de crise ne fait que les raviver, les multiplier et les accélérer. Les artistes se sont depuis plusieurs années emparés de ce sujet dans le cadre de leurs pratiques : cinéastes, romanciers, essayistes, poètes... Certaines initiatives naissent également directement chez les personnes qui vivent ou subissent un contexte de restructurations et se transforment en une production littéraire, une pièce de théâtre par exemple. Ces œuvres d'art apportent une vision originale des restructurations, complémentaire à celles issues des travaux des chercheurs en économie, en sociologie ou en gestion, et particulièrement utile à la compréhension du phénomène dont elles arrivent à capter des traits fondamentaux en quelques pages, images ou scènes.

### Quels sont les objectifs du Projet ?

- Analyser dans les trois pays ce que ces œuvres apportent à la compréhension du sujet des restructurations, aux problèmes qu'elles soulèvent et aux réponses qui peuvent être apportées.
- Susciter, autour d'un certain nombre de ces œuvres (littéraires, cinématographiques, théâtrales,...), des regards et des débats croisés entre chercheurs, syndicalistes, artistes, dirigeants, experts et citoyens plus largement.
- Créer des supports de formation et de sensibilisation pour les enseignants, les chercheurs et les acteurs opérationnels des restructurations (création d'une plateforme de e-learning et/ou DVD)

Mener une analyse multi-acteurs comparative sur trois pays, la Belgique, la France et le Royaume-Uni

Dans ce cadre, ont été réalisés cinq séminaires d'experts à Paris, Londres et Liège, ainsi qu'une manifestation de clôture, en Mars 2012 à Paris, ouverte au grand public, sous la forme d'un festival organisé sur 2 jours avec alternance de projections, expositions, débats et conférences. Les séminaires ont été organisés autour de cinq thématiques, qui constitueront également les 5 « chapitres » de l'outil pédagogique produit en fin de projet.

### 5 thématiques autour des situations de restructurations :

1. La décision, son contexte, et les réactions « à chaud »
2. La négociation et la mise en œuvre
3. La diversité (facteurs d'âge, de genre, de nationalité, etc.)
4. Le temps (effets dans le temps long, évolution des représentations)
5. L'espace (la dimension territoriale)

Le projet a été porté par la Chaire « Mutations-Anticipations-Innovations » / M-A-I de l'IAE de Paris, Université Paris 1 Panthéon Sorbonne, une chaire regroupant chercheurs et acteurs du monde socio-économique autour de problématiques liées aux restructurations au sens large. Il a reçu le soutien de la Commission Européenne (programme PROGRESS).

Chacun des trois pays impliqués dans le projet (Belgique, France, Royaume-Uni) a été représenté par un ensemble d'acteurs homogènes par leurs fonctions / statuts : managers (dirigeants, DRH,...), représentant syndicaux, experts, chercheurs, artistes, spécialistes du domaine artistique (critique de cinéma, critique Littéraire, etc.), soit 8 personnes par pays, auxquelles viennent s'ajouter l'équipe organisatrice du projet (6 personnes).

La manifestation finale a été ouverte, au-delà de la trentaine de participants aux séminaires d'experts, au grand-public.

### Quel est l'intérêt scientifique du projet ?

Les séminaires de réflexion et la manifestation de clôture ont été structurés autour des 3 thèmes de réflexion qui sous-tendent l'ensemble du projet à savoir :



1. **L'art comme matériau sur les restructurations** : quel est le rôle des œuvres d'art dans l'amélioration de la compréhension des mécanismes et des processus de restructurations ?
2. **L'art comme mode de représentation des restructurations** : dans quelle mesure les œuvres d'art sont-elles le miroir de phénomènes sociaux comme les restructurations, mais aussi le véhicule d'une image spécifique pouvant contribuer à institutionnaliser certaines conceptions ou certaines pratiques ?
3. **L'art comme dispositif** de « gestion » des situations de restructurations : en quoi l'art peut-il être mobilisé par les organisations ou par les individus concernés par les restructurations pour mieux accepter les effets négatifs de la situation, aux plans émotionnel, identitaire, physique.

**Les responsables par pays**



**France : Le GREGOR / IAE de Paris**

Géraldine Schmidt, (Professeur, responsable scientifique Chaire M-A-I, GREGOR / IAE de Paris)

Natalia Bobadilla (Doctorante, chargée de recherche Chaire M-A-I, chef du projet)



**Belgique : le LENTIC à Liège**

François Pichault (Professeur, Directeur scientifique du LENTIC)

Virginie Xhaufclair (Docteur, Coordinateur pour la Belgique)



**Royaume – Uni : le Working Life Research Institute (WLRI) à Londres**

Steve Jefferys (Professeur, Directeur scientifique du WLRI)

David Tarren (Expert, Coordinateur pour le Royaume Uni)

Site internet : **RESTRUCTUARTION**  
<http://www.arts-restructurations.org/>

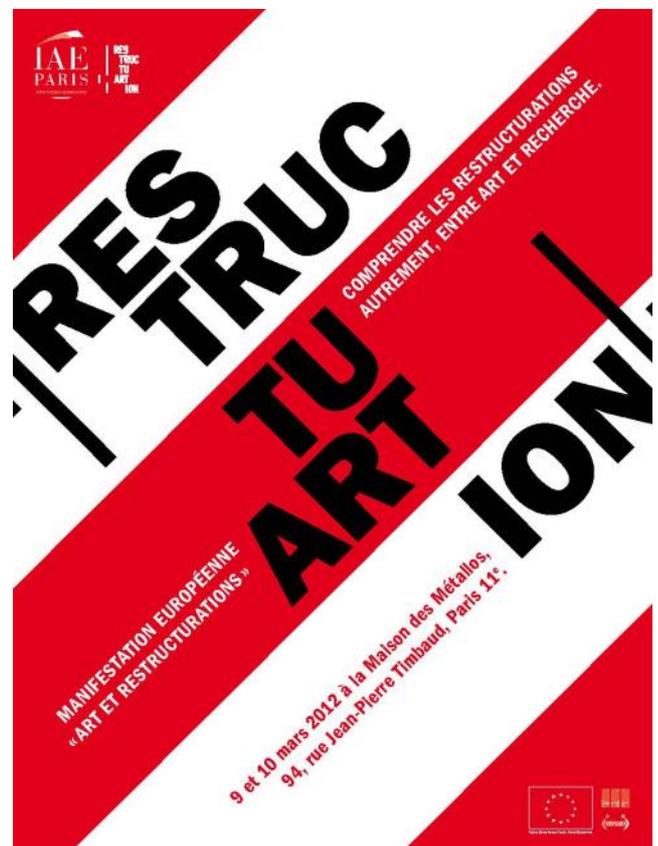
LE PROJET

COMPRENDRE  
LES RESTRUCTURATIONS

DÉCOUVRIR LES ŒUVRES

COMMENT CONTRIBUER

RES  
TRUC  
TU  
ART  
ION



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

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 - 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. D'une part, nous défendons l'idée que les œuvres d'art apportent un matériau riche et complexe permettant le dévoilement de certaines dimensions « cachées » des processus de restructuration. D'autre part, nous observons qu'une seconde contribution, majeure, des représentations artistiques est de fournir une connaissance « expérientielle » des restructurations, très différente de la connaissance « cognitive » proposée par la recherche académique classique.

### 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 et de niveaux d'analyse aux logiques et aux objectifs différenciés, voire contradictoires ? 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 », 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 abordant, directement ou indirectement, des situations de restructuration.

D'une part, en suivant l'invitation de Becker (2007), 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 restructuration. 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, nous observons 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.

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

### 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. 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



R. Beaujolin,



N. Bobadilla,



S. Debenedetti



P. Mairesse



D. Mourey



V. Perret



F. Pichault



G. Schmidt



V. Xhauffair



« 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. 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 d'une enquête conjointe (Sabel, 1994 ; Dorf et Sabel, 1998) pour « se laisser enseigner » par la confrontation des expériences et sortir des routines que Dewey qualifie de « répétitions dramatiques » (Dewey, 2005). 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.

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. En permettant à l'usager de vivre, par procuration, l'expérience des restructurations, la démarche artistique 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.

Finalement, les œuvres d'art et les démarches artistiques s'avèrent intéressantes pour mieux saisir certaines dimensions des restructurations d'entreprises, souvent laissées dans l'ombre dans les recherches existantes. Elles permettent en particulier de dévoiler des dimensions relevant des coulisses de l'action, du domaine de l'émotion, du sensible, de l'expérience vécue, etc. Elles ont un pouvoir pédagogique fort en tant que matériau d'analyse des situations de restructurations, mais aussi en tant que connaissance expérientielle, non seulement pour les chercheurs, mais aussi pour les acteurs concernés (représentants des salariés, représentants de la direction). Elles peuvent aussi jouer, à certaines conditions, un rôle important de mémorisation, voire de thérapie, lorsqu'elles sont mobilisées par et pour les acteurs en prise avec des situations de restructurations.

## 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., BRUGGEMAN 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-déc 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.
- GWYTHYER, 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.
- 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.

**Retrouvez l'intégralité de l'article**

[http://www.etatsgenerauxdumanagement.fr/egm2012/FR-6-1-TEXTES\\_DES\\_EGM](http://www.etatsgenerauxdumanagement.fr/egm2012/FR-6-1-TEXTES_DES_EGM)



## Quelques extraits de témoignages des participants

### La construction d'un collectif avec ses évolutions dans le temps : un « mayonnaise qui prend »

*Le collectif s'est formé, transformé pendant le projet. D'une somme d'individualités à un ensemble d'individus qui ont été transformés par le regard et la parole des autres. (CF)*

*Entre temps, on s'est vus les uns et les autres dans des situations pas classiques, pas des situations de mise en scène officielles. Le fait de travailler sur ce projet a créé une complicité. (CF)*

### Les apports pour la connaissance / l'appréhension / la pratique des restructurations

*Dans ce projet A&R, je trouve que j'ai appris énormément de choses, et surtout je pense que j'ai commencé à regarder autrement, c'est pour ça que j'ai trouvé le titre, Vivre et Comprendre autrement les restructurations, ça fait 20 ans que je travaille sur les restructurations et parfois l'impression, je trouve, que je tourne en rond, avec ce travail je suis capable de parler autrement et surtout de parler d'une façon plus sensible des restructurations. (CF)*

*Le projet semble avoir largement contribué à faire évoluer ses représentations et ses réflexions. Les séminaires et le travail collectif ont pour elle mis l'accent sur la question des « processus », qui est selon elle le concept clé qui résume bien ce qui a émergé du projet : processus créatif ou artistique « qui met à jour des choses complexes », en quoi ce processus créatif fait écho aux processus de recherche des chercheurs présents, et enfin la restructuration elle-même en tant que processus (« comment ça se construit, se déconstruit, comment on en parle ou pas »). Elle en déduit qu'elle pourrait...retirer tout le bénéfice [du projet] si je parvenais à mettre au clair pour une entreprise ce qui se joue d'invisible dans le processus de restructuration, cette dimension étant ce à quoi il faut en réalité faire le plus attention [dans une restructuration] A cet égard, les séminaires l'ont renforcé dans sa « conviction que ce qui est important c'est d'accompagner le processus, pas d'évaluer le résultat ». Accompagner le processus, ça veut dire s'intéresser à la façon « dont on communique, dont on s'organise, dont l'information circule, dont on se l'échange, comment elle se transforme. » Pour elle, le projet Art et Restructuration...venait à l'intersection des questions professionnelles que je me pose, de mes objets de travail à la fac, et mon goût pour l'art aussi. Ça a rendu solide une intuition dont je vais essayer de faire quelque chose de professionnel. (PF)*

*Le dernier débat lors de l'événement final était intéressant : on a discuté du fait que dans les restructurations, on commence généralement à travailler sur les faits tardivement, car au début on ne veut pas se les représenter, on ne veut pas les accepter. On a fait le constat de la nécessité de s'informer, de communiquer, d'oser se représenter le réel, d'avoir les outils pur se le représenter. (AB)*

*Ça m'a aussi permis de voir le « méta-travail », le « travail qui travaille le travail ». J'ai découvert que beaucoup de gens travaillent sur le thème du travail. Au-delà des cas particuliers étudiés, on se pose des questions sur la manière dont le travail est organisé, dont le système est organisé ; on est au-delà du travail spécifique ; le fait de prendre part à ces discussions m'a amené à me poser des questions que je ne me pose pas nécessairement en côtoyant le monde du travail au premier degré. (AB)*

### Les apports pour la connaissance / la pratique / les fonctions de l'art

*Le projet m'a ouvert à d'autres formes artistiques, d'autres formes de collaboration art-recherche. J'étais enfermé dans comment, pourquoi, à quelles conditions lire les marchés à travers les films. Ici, films, mais aussi théâtre, simulation, BD faire des photos (beaucoup apprécié cette action), j'étais trop frileux ou enfermé pour le faire seul. Ainsi, cette expérience m'a ouvert vers une autre chose. Avant, j'étais très intéressé de manière exclusive par monde de l'art et comment il est organisé. Les œuvres comme révélatrices de la façon dont le domaine de l'art est organisé. Ici j'ai découvert qu'on peut utiliser les œuvres pour des sujets variés. Par exemple, sur le contrôle et les discontinuités dans la vie organisationnelle je serais allé chercher un film qui permette de produire un discours sur le film, là je vois qu'on peut produire sur d'autres sujets. Je n'avais pas envisagé les cas des ouvriers qui se lancent dans production artistique, des dispositifs comme simulation. Les interventions au final ont ouvert d'autres interactions art-entreprise. (CF)*

*L'art ressource dans la mesure où il aide à comprendre. Pas ressource pour restructurer ; Peut aussi empêcher de restructurer. « L'art est une arme tout dépend de qui la tient » (Malraux). L'art est une connaissance, publique qu'on peut vouloir s'accaparer. Surtout quand il devient une ressource, alors il devient conflictuel. Idées que j'avais, mais A&R les a fait bouger, dans la mesure où elles ont été plus étayées. Fondées un peu plus. En même temps remises en cause. Pas forcément que j'avais raison. (PF)*

*Mon intérêt particulier pour le projet est lié au fait que je sens qu'actuellement, la question artistique ne peut se donner une légitimité que dans une autre maîtrise de ses dimensions économiques. Le secteur artistique n'est pas reconnu dans sa*



capacité à créer une analyse des questions économiques. Donc il va chercher dans le milieu académique des légitimations de son action. Ce faisant, le milieu artistique est transformé. On le voit notamment par l'utilisation d'un nouveau vocabulaire. C'est une transformation qui n'est pas uniquement nuisible. Les mondes économique et académique ont besoin du secteur artistique. L'intérêt, c'est si on parvient ensemble à se faire bouger mutuellement, à sortir du cadre ensemble, à créer un autre langage. Car le langage a pour fonction de permettre au monde de se reproduire. C'est intéressant quand des réalités produites font qu'on a besoin d'être ensemble pour se représenter ce qui se passe, qu'on a besoin d'en discuter avec d'autres pour comprendre ce qui se passe. (AB)

*Before the project, I didn't even know what the word meant. The project certainly raised my awareness about restructuring in general but I also raised my awareness of the dramatic potential for films about the impact of restructuring, because it is such a ...with the recession there has been a lot of restructuring in today society that the relevance became even stronger, job wash. As you know here in England, the public sector is affected by the huge reorganization and normally people who are affected. The relevance of the topic grew in me over the year. Specially, in the world we live today. Dramatic, when you write a film or a story the drama comes from conflict characters and conflicts and now I really understand that in the area of restructuring, there is a good subject, there is the natural conflict and the impact of the relationships of the people facing the challenge, changing their lives. I feel that restructuring is a very good subject for dramatic films, television documentaries, It could be very interesting to interview HR people, to ask them what they feel, how they deal with it professionally.*(AGB)

### Les apports pour la pédagogie

*De manière très concrète, en matière de méthodes pédagogiques, je vais essayer d'intégrer plus dans des cours ce dialogue entre les œuvres d'arts, les commentaires et analyses. Même si j'avais déjà vu faire et je savais que ça pouvait être intéressant, là je suis totalement convaincue et je vais le faire concrètement dans les cours en général quand c'est possible, mais aussi plus précisément, sans doute sur la base de l'outil que l'on est en train de construire, dans mes cours sur les restructurations. C'est une chose que je trouve vraiment intéressante et que du coup je me sens plus capable de faire aussi aujourd'hui que je ne l'étais avant. (...) Là ça permet vraiment d'en dire plus et plus finement sur ces aspects humains en matière pédagogique.* (CF)

*Je pense enfin définitivement qu'on peut monter des modules de formation à destination de publics plus sérieusement managers, syndicalistes... Là je vois mieux le modèle, on trouve une première demande, lors de la première demande on formalise le truc, on a là aussi des matériaux qu'on peut projeter, autour desquels on peut organiser des débats, sur lesquels on peut se lister, en disant autour du débat attention on leur parle de ça, de ça, de ça... On voit bien comment on fait ces formations-là. Est ce qu'il aura des preneurs je ne sais pas mais .... Et puis il y a certainement une utilisation possible autour d'une communauté de pratiques enseignants-chercheurs-praticiens.* (PF)

### Les apports pour la pratique de la recherche

*Toutes ces dimensions finalement humaines, émotionnelles, sensibles que je rencontre systématiquement sur le terrain quand on va interviewer les acteurs, mais qu'on a un peu de peine à intégrer dans nos recherches c'est-à-dire à rendre compte dans un papier de recherche parce que c'est compliqué à en parler de manière un peu théorisée, objective...c'est très compliqué. C'était vraiment une chose importante et qui du coup dans mes travaux de recherche sans doute vont permettre de rendre compte au travers de la manière dont les artistes en parlent. Je pense qu'il y a quelque chose d'intéressant à faire là-dessus.* (CF)

*Globalement elle témoigne d'un sentiment très positif envers l'ensemble de l'expérience, envers ce que cette expérience a pu actualiser comme « possible » : « J'aime l'idée que ce type de moment peut faire entièrement partie de mon travail de chercheur, qu'il peut prendre cette forme-là, cette dynamique-là ». (CF)*

*Impressionnée par le résultat final, on peut être fiers d'avoir mis en valeur nos analyses sous cette forme, j'aurais été incapable d'avoir fait ça toute seule. Il fallait réunir ces compétences. Les chercheurs ont toujours un peu de mal à rendre accessibles leurs connaissances, Il faut continuer dans la voie de comment présenter nos résultats de recherche pour les rendre plus accessibles.* (CF)

### Une expérience personnelle de l'ordre de l'aventure

*Très belle aventure qui m'a modifié : c'est du vrai réel. Il y a un avant, un après. Sur cet événement final, j'ai invité des gens qui ne sont jamais dans cela et ils m'ont dit que cela avait changé quelque chose pour eux sans pouvoir spécifier quoi et je trouve que c'est très positif. Cela nous donne envie de faire autre chose, cela nous ouvre des perspectives.* (CF)

*Un avant et un après sur son agenda personnel. Aventure, terme pas neutre.* (CF)

*J'ai vécu le projet comme une aventure, une reconversion pour moi.* (CF)

*Réfléchir à se vivre mieux en être de passage et non en être d'achèvement, mais accomplissement, qui est dans l'inachèvement. Les séminaires m'ont fait vivre ça, en partie.* (PF)

*De la perspective, une familiarisation avec d'autres modes de pensées.* (PB)



*J'ai vécu ce projet comme une pause "rafraichissante" dans mon quotidien : rencontrer des gens venus d'autres horizons, sur une thématique très indirectement liée à mes problématiques habituelles. (PB)*

*Après la présentation de « défaience », quelqu'un m'a dit : « c'est la première fois que je vois de mes yeux et que je ressens ce sur quoi je travaille depuis 10 ans » : rien que pour cela, ça valait la peine. (AB)*

*Le projet a permis de casser certains préjugés que j'avais sur ce qu'il est possible de faire ou de ne pas faire : par exemple, je pensais que ce ne serait pas possible d'organiser le séminaire de Liège, car c'était trop compliqué, mais j'ai été bluffé. (AB)*

*Temps passé = temps gagné, car me déconnecte et me redonne de la hauteur par rapport à mon boulot. (AB)*

*Le projet A&R a été une expérience importante pour moi, mais je ne sais pas encore ce que ça a produit pour moi. Des discussions, des rencontres, mais c'est un peu tôt pour savoir ce que j'en ai retiré. (AB)*

*Je me suis rendu compte qu'au final, pendant le conflit, je n'étais pas photographe, j'étais au cœur du conflit ; j'étais presque comme un salarié. Quand j'ai appris que cela fermait, cela me concernait aussi. (AF)*

### L'humain au cœur

*Sur le fond ce projet m'a permis de trouver une façon de parler de la dimension humaine et sensible des restructurations que je n'avais pas trouvée avant. (CF)*

*Là ça a attiré l'attention sur des enjeux plus humains, sur le registre du roman, de l'histoire. Cela a décalé le regard. J'ai appris la semaine dernière le suicide d'un DS très investi sur une restructuration... Cela restitue dans un contexte que ces séminaires ont évoqué et qui sont en dehors de la négociation conduite. Cela amène de la richesse, mais sans que cette richesse ne puisse trouver un usage immédiat. (PF)*

*J'ai pris conscience qu'on ne nomme pas ce que c'est : on ne parle pas des morts. Les œuvres nous ont permis de mieux cerner les multiples implications, conséquences, d'une restructuration, comme ça révolutionne, retourne complètement un être humain, son rapport au temps, sa culture, son espace, comment quelqu'un découvre que ce dont il est fait n'est plus opérationnel. (AB)*

*Notamment la question des corps amenée par les comédiens. Ça renvoie à « l'être humain des pieds jusqu'à la tête ». Du point de vue d'un chercheur, la question serait d'être convaincu qu'il peut engager l'histoire de ce que son corps a perçu dans le séminaire, et que ça n'enlève en rien le caractère scientifique de son article. Du point de l'artiste, c'est peut-être le chemin contraire, qui serait d'étudier ce qu'il perçoit dans son corps, aller au-delà de la sensation. (AB)*



**RESTRUCTURATION en photos**  
9 & 10 mars 2012 à la Maison des Métallos Paris

**RESTRUCTURATION**  
COMPRENDRE LES RESTRUCTURATIONS  
AUTREMENT, ENTRE ART ET RECHERCHE.

MANIFESTATION EUROPÉENNE  
"ART ET RESTRUCTURATIONS"

9 et 10 mars 2012 à la Maison des Métallos,  
94, rue Jean-Pierre Timboud, Paris 11<sup>e</sup>.

IAE PARIS  
DES TRUCS  
ART  
ION



LA PRIME  
N'ATTEND PAS  
—  
100% AUJOURD'HUI  
70% DEMAIN  
50% APRÈS-DEMAIN







## Quoi de neuf ?



### LE CHIFFRE

# 82 %

C'est la part des personnes n'ayant pas changé de métier au cours de leur vie et ne prévoyant pas d'en changer dans les 6 mois qui envisagent une reconversion en cas de risque de licenciement (Sondage Ipsos pour l'Afpa, nov 2012)

### La Revue de l'Ires vient de publier un numéro spécial sur les modes de gestion des restructurations (n°72)

La question des restructurations se pose de façon récurrente depuis plusieurs décennies. En 2005, *La Revue de l'IRES* publie un numéro spécial sur les nouveaux enjeux des restructurations (Raveyre, 2005) à la suite d'un séminaire rassemblant syndicalistes, chercheurs et praticiens. Le numéro se conclut sur une synthèse de Jacky Fayolle 2, qui décrit la dynamique historique des restructurations, s'interroge sur le caractère inéluctable de leur banalisation, puis sur le contenu et les conditions de leur réussite. Le présent numéro de *La Revue de l'IRES* vise à revenir sur les évolutions récentes des modes de gestion des restructurations 3. En effet, si les grandes lignes des perspectives tracées en 2005 sont toujours d'actualité, certains éléments de contexte ont changé : les préretraites publiques ont pratiquement disparu, l'espoir d'un retour au plein-emploi s'est évanoui et la crise, d'abord financière puis des dettes souveraines et de l'euro, a éclaté en 2007... Et les perspectives macro-économiques sont inquiétantes du point de vue de l'emploi et de la croissance : un risque d'une prochaine décennie perdue n'est plus à écarter. La question des restructurations se pose donc de manière encore plus aiguë aujourd'hui qu'hier.

Sommaire :

#### Introduction. Les modes de gestion des restructurations : quoi de neuf ?

Rachel BEAUJOLIN-BELLET, Frédéric LERAIS et Dominique PAUCARD

#### Affronter les restructurations d'entreprise en Europe, propositions pour une démarche unifiée

Frédéric BRUGGEMAN, Bernard GAZIER et Dominique PAUCARD

#### Comment forger l'avenir après deux siècles de sidérurgie ? Les apports d'une gouvernance réflexive des restructurations

Virginie XHAUFLAIR et François PICHULT

#### Les départs volontaires comme mode de sélection des salariés licenciés : des risques à maîtriser

Rémi BOURGUIGNON et Pierre GARAUDEL

#### L'emploi en débat ? Dynamiques de l'action syndicale dans les entreprises en restructuration

Elodie BETHOUX et Annette JOBERT

#### Expériences formatrices, socialisation et compétences : les leaders syndicaux d'entreprise face aux restructurations

Rachel BEAUJOLIN-BELLET

## Les prochains Rendez-vous de la Chaire

**15 janvier 2013 de 8h30 à 10h** - Petit Déjeuner sur le thème : **Les départs volontaires dans les Plans de Sauvegarde de l'Emploi : un nouveau compromis social ?**

**19 mars 2013 de 14 h à 21 h** - 1/2 journée d'étude et table ronde sur le thème : **Après la loi et dans la crise, la GPEC a-t-elle encore un avenir ?**

**23 avril 2013 de 14 h à 21 h** - 1/2 journée d'étude et table ronde sur le thème : **Les restructurations dans le secteur associatif.**

## Nos partenaires



### Responsable de la Publication

Géraldine SCHMIDT

### Coordination

Rémi BOURGUIGNON