

2 ART

ART

ART

0 &

&

&

MONDES

MONDES

MONDES

1

DU DU

DU

TRAVAIL

TRAVAIL

TRAVAIL



Ministère de la Culture  
Communication



3	PRÉFACE
7	LES MONDES DE L'ART & DU TRAVAIL SE RENCONTRENT Pauline de Laboulaye
10	L'ENTREPRISE, UN NOUVEAU TERRITOIRE DE L'ART Jean-Pierre Burdin
14	CE QUE L'ART ENTREPREND Jean-Marc Huitorel
18	LE TRAVAIL CONTRE LA CULTURE ? Yves Clot
20	LA PART DE CRÉATION DANS L'ACTIVITÉ CONTEMPORAINE Emmanuelle Begon
24	SALARIÉS ET ARTISTES JOUENT AUX COMMISSAIRES D'EXPO & MONTENT DE VRAIS PROJETS Catherine Elkar
26	L'ART EST UN MONDE DU TRAVAIL Émilie Renard
27	L'ART À L'ÉPREUVE DU TRAVAIL Benjamin Sabatier
32	L'ENTREPRISE À L'ŒUVRE : APORTER L'ART & LA CULTURE AU CŒUR DE L'ENTREPRISE Serge Chaumier
34	ET SI L'ON SE FAISAIT UNE EXPO AU BOULOT ? Eddy Combret
36	RENFORCER L'ACTION DU COMITÉ D'ENTREPRISE POUR FAVORISER LA RENCONTRE ART & MONDES DU TRAVAIL Serge Le Glaunec
38	RÉSIDENCE D'ARTISTE EN ENTREPRISE : UNE RELATION INTIME AVEC L'ART Bénédicte Chevallier
41	L'ARTISTE, UN CATALYSEUR POUR LES COLLABORATEURS DE L'ENTREPRISE Marine Rozet
44	LA CULTURE, VECTEUR DE PERFORMANCE DURABLE POUR L'ENTREPRISE Crédit Agricole SA – Direction du développement durable
46	ARTVIE, QUAND L'ART PREND VIE SUR LE LIEU DE TRAVAIL : LE RETOUR D'EXPÉRIENCE D'ARTVIE Les membres d'ArtVie
47	CHARTRE ART & MONDES DU TRAVAIL

---

**PORTFOLIO**

50	LES ÉCHOS DU SÉMINAIRE Pauline de Laboulaye
64	ABÉCÉDAIRE ART & MONDES DU TRAVAIL Stéphanie Conté
69	QUELQUES ARTICLES, LIVRES & FILMS CONSACRÉS AUX RELATIONS ART & MONDES DU TRAVAIL Stéphanie Conté

CETTE PUBLICATION FAIT SUITE AU SÉMINAIRE «ART ET MONDES  
DU TRAVAIL» QUI S'EST TENU D'AVRIL À NOVEMBRE 2015 AU CONSEIL  
ÉCONOMIQUE ET SOCIAL, RÉUNISSANT ARTISTES, SYNDICALISTES,  
ENTREPRENEURS, COMITÉS D'ENTREPRISE ET ACTEURS DE L'ACTION  
CULTURELLE.

DIRECTION ÉDITORIALE: JEAN-YVES BOBE, ANNE-VALÉRIE DELVAL,  
JENNIFER THIAULT CONCEPTION GRAPHIQUE: BUREAU ROMAN SEBAN  
SUIVI ÉDITORIAL: LAURENT LEFÈVRE

AUDREY AZOULAY  
MINISTRE DE LA CULTURE ET DE LA COMMUNICATION

---

## PRÉFACE

---

L'art et la culture ont place partout, cette affirmation est un des fondements de l'éducation populaire.

On se souvient du théâtre populaire de Jean Vilar, de l'action syndicale et des comités d'entreprise, notamment dans les grandes entreprises publiques. Mais on connaît aussi de formidables initiatives de chefs d'entreprise convaincus eux aussi de l'importance pour les salariés de rencontrer l'art et les artistes.

Aujourd'hui, les entreprises sont, à divers titres, des acteurs de l'action artistique. On pense bien sûr aux fondations et aux actions de mécénat des grandes entreprises. Mais, au-delà, des entreprises de toutes tailles s'engagent pour l'art et la culture. Récemment, des promoteurs immobiliers se sont ainsi mobilisés pour le programme « 1 immeuble, 1 œuvre », qui vise à commander une œuvre à un artiste pour chaque immeuble construit. Ce sont aussi des résidences d'artistes dans des entreprises, des ateliers de création partagée, des expositions... beaucoup de formes sont possibles.

Si l'art n'était qu'associé aux loisirs, pourquoi le faire alors entrer dans les lieux du travail ? À quelles fins ? S'agit-il de mieux-être pour les salariés ? Et s'il s'agissait de dialogue et de rencontre ? Et s'il s'agissait de se découvrir et d'émancipation à travers les œuvres ? Et s'il s'agissait d'humanisme et de cet impératif de Malraux, qui voulait que l'humanisme engage à « retrouver l'homme partout où nous avons trouvé ce qui l'écrase » ?

Le séminaire « art et mondes du travail », organisé par le ministère de la Culture et de la Communication en partenariat avec le Conseil économique, social et environnemental, HEC Paris et le comité d'entreprise des industries électrique et gazière, a réuni les différents acteurs : chefs d'entreprise, militants syndicaux, artistes, spécialistes des politiques culturelles qui sont entrés en dialogue, forts de cette volonté commune de faire aussi de l'entreprise un lieu d'émancipation individuelle et collective.

C'est un travail en cours. Je souhaite qu'il se poursuive et que les projets essaient, entraînant toujours plus de chefs d'entreprise, plus de salariés, plus d'artistes.



PETER TODD  
DIRECTEUR GÉNÉRAL DE HEC PARIS

---

En tant que directeur général de HEC Paris, je me réjouis que notre institution ait été associée, dès sa phase de conception, au séminaire « art et mondes du travail » lancé par le ministère de la Culture et de la Communication. Plus largement, je soutiens la multiplication des échanges visant à fertiliser l'écosystème de l'entreprise et à en élargir la vision. Par-delà les cultures et par-delà les frontières.

« Apprendre à oser », voici la devise de HEC depuis de nombreuses années. Une devise qui valorise la créativité et l'esprit d'entreprendre auprès des décideurs de demain que nous formons. C'est fort de cet esprit pionnier que HEC a conçu, dès 1985, le programme de formation de référence « Médias, Art et Création » qui professionnalise les futurs managers culturels et que notre école s'est dotée, depuis 1999, d'un espace d'art contemporain qui expérimente au cœur de notre campus la confrontation fertile entre des artistes et les différents protagonistes de notre communauté.

Convaincu que le dirigeant du XXI<sup>e</sup> siècle doit être créatif, multiculturel, imaginatif, ouvert sur ce qui fait la beauté du monde et le progrès de nos sociétés, apte à mettre en œuvre des modes de travail novateurs valorisant l'action collective, je ne peux que constater que ces qualités sont la marque de fabrique des plasticiens. Une source d'inspiration évidente pour nos étudiants. Par-delà cette dimension d'inspiration, je reconnais en l'art la capacité plus profonde de donner à nos étudiants les outils pour prendre de la hauteur, du recul, mesurer le pouls du monde qui les entoure, les rendre responsables et conscients des grands enjeux sociétaux à venir ; la présence de l'art sur le campus participe largement à cette aspiration.

C'est pour toutes ces raisons que des dispositifs favorisant les rencontres entre artistes, étudiants et collaborateurs issus de toutes les cultures sont régulièrement proposés sur le campus. Chaque année sont organisés des résidences d'artistes, des expositions personnelles ou thématiques, des conférences-débats, des cours et même une académie consacrée à l'art contemporain. De nouvelles œuvres enrichissent régulièrement notre parcours d'art *Vestiges Ephémères* qui jalonne notre campus. Enfin, afin de préserver la mémoire de ces magnifiques échanges, des ouvrages retraçant l'histoire de ces aventures humaines sont périodiquement publiés. Les élèves participent à ces éditions, en écrivant, décrivant, relatant leurs expériences sensibles.

De culture nord-américaine, je peux témoigner pour conclure que les universités anglo-saxonnes ont compris depuis longtemps l'intérêt d'associer arts, culture et business, notamment, en implantant de prestigieux musées au sein même de leurs institutions. J'espère que HEC, en s'intéressant à la culture la plus contemporaine, saura semer au fil du temps les graines qui feront grandir dans l'esprit de ses étudiants une ouverture et une faculté à porter un autre regard sur le monde, plus imaginatif, plus durable. À terme, la valeur ajoutée sera évidente pour nos économies et la création de valeur, matérielle comme immatérielle, tangible. Nos anciens élèves venus du monde entier, une fois passés par le campus, comprendront mieux la valeur de l'art et deviendront collectionneurs, mécènes, promoteurs de rapprochements inédits entre créateurs. Créateurs de ponts entre économie et culture. D'illustres *alumni* de HEC peuvent aujourd'hui en témoigner...

L'artiste, un « modèle » de créativité et d'universalité pour l'entreprise !



PAULINE DE LABOULAYE  
PRÉSIDENTE D'HONNEUR DES AMIS DE LA MAISON ROUGE ET AUTEUR

## LES MONDES DE L'ART & DU TRAVAIL SE RENCONTRENT

Le séminaire « art et mondes du travail » s'est déroulé au Conseil économique, social et environnemental d'avril à novembre 2015. Réunissant des artistes, des syndicalistes, des entrepreneurs, des comités d'entreprise et des acteurs de l'action culturelle, il a permis de confronter leurs attentes, de cerner les enjeux du rôle de l'art et de l'artiste dans l'entreprise et d'identifier les potentialités et les écueils à éviter.

Organisé à l'initiative du ministère de la Culture et de la Communication, le séminaire « art et mondes du travail » a abordé la question de la rencontre entre l'art, principalement les arts visuels, et les mondes du travail<sup>1</sup>, c'est-à-dire l'entreprise considérée au sens large avec tous ses acteurs – de la direction aux salariés –, sans éluder les tensions qui la traversent. L'ensemble des interventions de la soixantaine de participants issus du monde économique, syndical, artistique et institutionnel constitue un corpus à la fois riche et hétérogène, marqué par des cultures souvent très éloignées les unes des autres. On peut toutefois en rassembler les principaux éléments en rappelant les enjeux de la rencontre entre l'art et les mondes du travail, en soulignant les dangers qui la fragilisent et en identifiant les moyens mis en œuvre pour la faciliter.

### LES ENJEUX

Mis en œuvre après 1945 dans la foulée du Conseil national de la Résistance (CNR), l'objectif de démocratisation culturelle et d'émancipation par l'art se heurte aujourd'hui à des mutations sociales et culturelles qui appellent à le repenser. En effet, sur quelles représentations communes fonder une politique quand se développe un individualisme culturel favorisé par le numérique ? Comment

promouvoir l'art et la culture quand triomphe l'industrie du divertissement ?

Les attentes restent néanmoins fortes, tant en matière de représentation collective que d'épanouissement au travail. Le monde de l'entreprise est mal connu et pas assez représenté. Y introduire l'art et les artistes ouvre un « espace de construction commune » qui peut, dans certaines conditions, favoriser le dialogue social. Et s'il n'est pas question de faire de l'artiste un porte-parole, il peut jouer un rôle précieux de « médiateur symbolique », tant à l'intérieur de l'entreprise qu'à l'extérieur. Du point de vue du travail et face aux nouvelles contraintes qui pèsent sur les salariés, ceux-ci attendent de l'artiste qu'il mette son expérience professionnelle à profit pour repérer comment articuler construction de soi et production collective. Plus généralement, on attend de l'art un peu d'oxygène pour insuffler du sens, de la liberté et de la fierté.

### OUVRIR DE NOUVEAUX TERRITOIRES À L'ART & DIVERSIFIER LES PUBLICS

Depuis le début du xx<sup>e</sup> siècle, l'art n'a cessé d'étendre son champ d'investigation à tous les aspects de la vie, notamment sociale et économique. L'opportunité qui est offerte aux artistes d'entrer dans

le monde de l'entreprise à l'occasion d'expositions, de commandes ou de résidences permet à ceux qui le souhaitent de sortir de la « solitude » de l'atelier pour créer avec d'autres, de recourir à l'entreprise comme médium et d'aller « sur le motif » pour pénétrer au cœur des logiques de production. Ces expériences s'avèrent riches en opportunités techniques, culturelles, voire économiques, autant pour les artistes que pour les entreprises et leurs salariés. Elles fournissent également aux institutions culturelles l'occasion de trouver de nouveaux partenaires et de sensibiliser d'autres publics.

Le besoin de créativité des entreprises, confrontées aux adaptations qu'exige un univers de plus en plus concurrentiel, les incite à s'ouvrir aux démarches artistiques. L'art peut dynamiser un environnement et rendre un territoire attractif aux investisseurs. Pour le monde extérieur, il peut améliorer l'image de l'entreprise, mais aussi renouveler sa vision et stimuler la réflexion qu'elle mène dans le cadre de la responsabilité sociale des entreprises (RSE). En interne, de l'avis des chefs d'entreprise présents au séminaire, on attend de l'art et des artistes qu'ils aident à « sortir du cadre » pour promouvoir l'innovation, qu'ils soudent les équipes autour d'un projet transversal, qu'ils apportent du sens et du bien-être aux collaborateurs et qu'ils les aident à accepter la diversité et à devenir les acteurs du changement.

### LES DANGERS

La tentation de l'instrumentalisation menace la relation à plusieurs niveaux. Faire d'une résidence d'artiste un outil de management ou de communication en lui assignant des objectifs pratiques ôte à l'artiste la liberté sans laquelle il ne peut exercer sa fonction de mise à distance critique et de représentation symbolique. Or si les entreprises tolèrent mal l'inattendu, il est vital pour l'artiste.

Pour surmonter ces malentendus, toute collaboration devrait poser la question préalable du statut de l'artiste et de son intervention dans l'entreprise. L'artiste est-il un prestataire comme les autres ? Quelle valeur et quelle rémunération attribuer à son travail ? Jusqu'où l'entreprise est-elle prête à prendre le risque de l'art et jusqu'où l'artiste est-il prêt à risquer son autonomie ? L'artiste Jean-Luc Moulène va jusqu'à affirmer que la radicalité ontologique de l'art empêche toute collaboration avec l'entreprise, nécessairement soumise à un impératif de rentabilité : il recommande de prendre en considération la culture plutôt que l'art.

Quant au mécénat artistique, il peut servir à dissimuler de mauvaises pratiques d'entreprise. Il se transforme parfois en missions pédagogiques ou sociales qui détournent les artistes de la création. Du côté des institutions qui recherchent des fonds, la délicate traduction des différentes facettes d'un projet artistique en termes de valeurs d'entreprise peut conduire à déformer l'interprétation d'une œuvre.

Une action artistique imposée par le haut risque de ne pas atteindre sa cible. Les projets amorcés par la direction d'une entreprise, ou ceux qui ne laissent aucune place à l'expression des salariés, se heurtent souvent à l'indifférence de ces derniers, voire à leur méfiance. Parallèlement, on constate que les comités d'entreprise rencontrent des difficultés à proposer des actions artistiques et sont conduits à privilégier le divertissement. Toutefois, la fracture entre une conception élitiste de l'art et les pratiques populaires peut être surmontée. Depuis quelques années, des initiatives comme la Biennale de Rennes de 2008, l'exposition *Au boulot* de 2012 ou le colloque de Saint-Nazaire en 2013 ont rendu compte d'expériences, notamment lors de résidences d'artistes pluridisciplinaires (photographes,



réalisateurs, auteurs, compositeurs, chorégraphes...) qui conjuguent l'expression artistique et la culture vivante du monde du travail, que celle-ci soit liée au métier, au compagnonnage (chefs-d'œuvre) ou aux pratiques sociales et culturelles – perruques, rites et fêtes, ateliers d'amateurs.

### LES MOYENS

Une bonne médiation peut contourner ces écueils. Qu'elle soit menée par des agents publics, privés ou associatifs, internes ou externes à l'entreprise, locaux ou internationaux, spécialisés ou formés pour l'occasion, la médiation est devenue un outil indispensable de la rencontre entre l'art et les mondes du travail. Un médiateur doit convaincre les responsables de l'entreprise que l'art peut contribuer à son développement. Son rôle consiste à identifier les artistes ou les projets les plus pertinents, à veiller à placer le projet artistique au centre du dispositif et à sensibiliser tous les acteurs, à établir avec les commanditaires et les artistes les conditions de l'intervention et à en garantir l'intégrité. Ce travail exige du temps : celui de la compréhension, de la conviction, de la prise en compte des valeurs et des objectifs à long terme.

### UNE POLITIQUE PUBLIQUE FACILITATRICE

La démocratisation culturelle ne passe plus par de grandes politiques volontaristes, comme dans les années 1960 ou 1980, dont beaucoup de participants au séminaire gardent le souvenir. La décentralisation a favorisé une approche territoriale et transversale, moins centrée sur les types de public. Pour diversifier les ressources consacrées à l'art et favoriser le partage des responsabilités, l'État a mis en place des mesures législatives et fiscales encourageant le mécénat.

C'est dans cet esprit que le ministère de la Culture et de la Communication, maître d'œuvre de ce séminaire, a pris acte des attentes exprimées par les participants et proposé l'élaboration d'une charte (voir p. 45) qui engagerait volontairement les parties prenantes. En fixant un cadre de concertation entre les entreprises<sup>2</sup> et le monde de l'art<sup>3</sup> et en fournissant les informations et les modèles utiles aux uns et aux autres, la charte offrira un mode d'emploi pratique et évolutif à une collaboration équitable.

1. Organisée sur une demi-journée, chacune des cinq séances de ce séminaire a abordé le sujet selon une perspective différente (territoire, fondation/mécénat...). Confié à un expert ou à un chercheur, l'exposé liminaire posant la problématique était suivi par quatre ou cinq intervenants qui témoignaient d'expériences concrètes et alimentaient les discussions.

2. Directions, salariés, comités d'entreprise ou autres institutions représentatives du personnel chargés des activités sociales et culturelles.

3. Artistes, galeries, centres d'art, médiateurs.

JEAN-PIERRE BURDIN  
CONSEILLER ARTRAVAIL(S)

## L'ENTREPRISE, UN NOUVEAU TERRITOIRE DE L'ART

**Considérant l'univers du travail comme une ressource pour explorer la complexité du monde, de nombreux artistes confrontent leurs créations aux valeurs, aux enjeux et aux pratiques qui s'y jouent.**

Les rapports qu'entretiennent l'activité artistique et l'entreprise industrielle ou commerciale, et donc la « société du travail », connaissent aujourd'hui une acuité nouvelle. Les cinq séances du séminaire « art et mondes du travail », organisé durant l'année 2015 par le ministère de la Culture et de la Communication, auront permis de mieux prendre la mesure d'évolutions multiples.

### UNE NOUVELLE VIGUEUR

Des entrepreneurs, des industriels encouragent et financent depuis longtemps l'art : achats, commandes, collections et expositions d'œuvres, musées d'entreprise... Le mécénat, les fondations sont des formes somme toute assez classiques de contributions à l'art. Sensibles aux incitations fiscales offertes par le législateur, certains, se réclamant ou non de la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) ou de la performance globale, ont ces dernières décennies donné une nouvelle vigueur à leurs engagements – même si cela reste fragile, soumis aux aléas financiers et à la marche des entreprises.

Ces interventions entrepreneuriales demeurent assez souvent loin de l'activité immédiate, concrète des entreprises. Quand elles s'y rattachent, c'est le plus

souvent de façon ténue et emblématique, tendant à valoriser « globalement » l'entreprise, son image et sa performance, voire son éthique, ou cherchant à communiquer, à déclarer sa modernité et sa capacité d'innovation. Quelquefois même, elles entrent en contradiction avec ses conduites managériales « réelles », dont elles cherchent, dans le pire des cas, à masquer des comportements écologiques, sociaux ou même éthiques douteux et plus sombres.

Pour le plus grand nombre d'entre elles, ces initiatives ne s'adressent pas directement aux salariés. Elles ne relèvent donc pas des activités sociales et culturelles dont les comités d'entreprise ont, du fait de la loi, la prérogative et le monopole de gestion. Pour autant, les directions d'entreprise doivent-elles s'abstenir d'en aviser les instances représentatives ? Les élus sont rarement saisis de cette question qui paraît entrer dans le cadre de la consultation portant sur le développement économique, social et stratégique de l'entreprise. C'est dommageable, car ils pourraient ainsi infléchir et, pourquoi pas, enrichir ces initiatives, permettre l'implication libre des salariés et faire qu'ils ne soient pas arbitrairement écartés de décisions qui, malgré tout, les concernent tous.

### UNE FORCE POUR PENSER

L'intuition, si ce n'est la conviction, que la proposition artistique est une force pour penser, anticiper et imaginer gagne aussi un peu et de divers côtés – encore faut-il prendre le risque de sa liberté. Soutenir l'art peut dans une certaine mesure s'apparenter à investir dans la recherche... et pas seulement autour d'études de formes et d'esthétiques dans des champs comme ceux du design, de la communication, du marketing ou du management, mais plus fondamentalement, *existentiellement*.

L'idée selon laquelle la culture de l'entreprise doit aussi être celle de l'ouverture sensible – et pas seulement celle du calcul, des chiffres et de la norme – semble faire son chemin. Bien sûr, cette opinion progresse de façon différenciée selon les acteurs et leur place dans la production et connaît de très nombreuses résistances. Dans notre culture domine encore une vision hémiplogique écartant, voire refoulant, la réflexion sensible, qui pourtant compose de la connaissance.

### LE MONDE DU TRAVAIL, ACTEUR DE LA DÉMOCRATISATION CULTURELLE

Le mouvement ouvrier a porté cette préoccupation dans ses nombreux rendez-vous culturels avec la création artistique<sup>1</sup>. Rappelons son apport historique à cette aventure culturelle qu'est le travail quand il s'associe à d'autres sphères de l'activité humaine, comme justement la création artistique ou encore le savoir scientifique et savant. Son épopée rapporte précisément que l'art, la connaissance et les savoirs ont tous ensemble participé à sa naissance, nourri son utopie et ses luttes émancipatrices. Ils ont accompagné, non sans disputes et contradictions, sa constitution et son essor – mouvement mutualiste; création

des bourses du travail; luttes et avancées sociales de 1936; institution en 1945, dans le cadre du programme d'union élaboré par le Conseil national de la Résistance (CNR), des comités d'entreprise notamment...

Ces derniers sont dès lors invités à coupler l'intervention consultative sur les questions économiques et sociales et la gestion des activités sociales et culturelles des salariés. Ils ouvrent ainsi les pratiques sociales à l'émancipation et à la solidarité. C'est à cette ambition qu'il faut rapporter leurs actions pour les apprécier. Et c'est cette même ambition qu'il convient de maintenir fermement pour renouveler leur intervention. Liée aux particularités culturelles et socioprofessionnelles du salariat qui les compose, leur activité est fonction de leur taille, de leurs moyens, de l'économie de l'entreprise et aussi des rapports qu'ils entretiennent avec d'autres acteurs du territoire où ils sont implantés.

Au-delà de leurs existences propres, ils ont renforcé, avec les syndicats, les pratiques culturelles de l'ensemble du salariat et plus largement celles de la société tout entière. Leur apport au développement culturel du pays a été considérable. Sans eux et sans l'engagement dès 1936 des mouvements d'éducation populaire et du syndicalisme, dont ils sont pour une part les héritiers, le paysage culturel aurait été tout autre, probablement plus désertique, moins démocratique... Tous ont été un pilier majeur de la mise en place de la politique de démocratisation de la culture de notre pays, qui marque encore son visage singulier d'aujourd'hui.

### DÉMARCHES ARTISTIQUES PENSÉES DANS & AVEC L'ENTREPRISE

Dépassant la seule problématique d'accès aux œuvres contemporaines ou du patrimoine, de nouvelles démarches

artistiques liées à l'entreprise se sont affirmées depuis le début des années 1980<sup>2</sup>. Considérant l'entreprise comme une ressource essentielle pour appréhender et explorer la complexité du monde, des artistes cherchent à croiser et à confronter leur création aux valeurs/croyances, aux formes, aux pratiques, aux « matérialités » des mondes du travail. Ils sont maintenant nombreux à penser leurs démarches artistiques – dans diverses disciplines, souvent conjuguées – non seulement au sein de l'entreprise, mais avec l'entreprise et les hommes et les femmes qui la composent, y produisent et y interprètent leur travail.

C'est ainsi comme *naturellement* qu'ils recherchent des partenaires médiateurs associatifs, privés ou publics pour mettre en place de tels dispositifs de résidences. Faire de l'entreprise un *nouveau territoire de l'art* ne relève pas de l'évidence. Dissiper des confusions, lever des contradictions demandent courage, clairvoyance, patience, ingéniosité, détermination, conviction et nécessitent de casser des représentations, de renouveler des schèmes de pensées.

Les expositions *Usine* (Paris, 2000), *Et voilà le travail!* (Aix-en-Provence, 2007), *(Be) au boulot!* (Paris, 2012) et d'autres manifestations ont témoigné de l'émergence, puis de la multiplication de telles démarches artistiques et de leurs pertinences. Les séances du séminaire « art et mondes du travail » montrent bien que d'autres modalités, d'autres protocoles s'affirment : ils dépassent, mais n'annulent pas ceux qui cherchaient initialement à permettre l'accès à l'art, à soutenir une occupation d'usine, à instruire, à initier et à éclairer en exposant des œuvres dans les locaux sociaux, à recevoir soutien et commande.

En 2008, la première Biennale d'art contemporain de Rennes s'inscrit dans cette dynamique en proposant plusieurs résidences<sup>3</sup>. Organisé en 2013 par

le Centre de culture populaire de Saint-Nazaire, le colloque national « art et travail, culture et entreprise : nouveaux horizons ! » témoigne de l'engagement hardi d'organismes et d'associations du monde du travail à poser une alternative à la seule consommation massive de produits culturels proposés par un marché qui a pris son essor fin des années 1960.

### LE TRAVAIL, TERRA INCOGNITA À EXPLORER

Toutes les sphères de notre société connaissent des transformations. Le salariat dans sa diversité professionnelle et hiérarchique est pris dans leurs rets. Elles touchent son identité, sa composition organique, sa représentation, sa culture, son rapport à la société entière. Surtout, elles affectent, au-delà de ses conditions d'exercice, le travail lui-même, la « tâche ». Le travail, son activité et ses métiers, est profondément brouillé, empoisonné, comme mis en incapacité « d'exister ». Bref, la culture même du travail est en question.

Il faut alors la concevoir à nouveaux frais, la sortir réellement de là où l'enferme la seule vision étroite et ressassée de la souffrance, qui tend à replier sa compréhension sur la seule étymologie latine de *tripalium*. Cette définition fait oublier qu'il est d'abord, devrait être et qu'il est toujours un peu résolution, force, affirmation de soi, puissance d'agir, refus du sort, invention, attention et confrontation au réel. Ce dont il pâtit, c'est tout bonnement de ne pas être émancipé et comme le souligne Yves Clot d'être « empêché » (voir p. 16).

C'est peut-être là que l'art peut nous aider pour approcher cette *terra incognita* qu'est l'activité de travail. L'art, qui est d'ailleurs lui-même un travail, peut nous armer en pensée pour explorer cette boîte noire, car il réveille la perception, l'approche critique, instruit le jugement,



la dispute et permet de « lire » dans les contradictions du réel des richesses que nous ne savons voir sans lui.

Qu'est-ce que travailler ? Si ce n'est s'inscrire dans la transformation du monde et de soi. Il s'agit d'habiter le monde. Et l'homme n'habite le monde qu'en le faisant. Et peut-être ne l'habite-t-il véritablement que poétiquement (Hölderlin). Il apparaît dès lors inconcevable, c'est profondément injuste et au fond inefficace, que l'activité de travail, dans son exercice même, sur son temps et son lieu, soit écartée de la réflexion sensible, du monde des formes et des représentations.

La déperdition est préjudiciable pour le travail, pour l'entreprise collective qu'il est, pour les sphères artistiques et pour la cité elle-même. Dangereuse même, car lorsque aucune proposition artistique n'épouse la société du travail, c'est le travail lui-même qui est exilé du mouvement de la société, de la cité. Il est alors le trou noir de la démocratie. On touche là une limite de la démocratisation culturelle telle qu'elle a été menée de façon assez consensuelle, d'ailleurs non sans succès, depuis 1945. Tout appelle aujourd'hui à ce que le travail concoure à la composition d'une démocratie culturelle, qu'il entre en culture commune. « On ne saurait donc penser la liberté dans la cité sans la penser d'abord dans le travail. Toute cité est d'abord une cité du travail et elle n'est vraiment libre que si elle permet à ses membres d'éprouver leur liberté dans le travail », nous dit Alain Supiot dans sa belle introduction au livre de Bruno Trentin<sup>4</sup>. Tout le contraire de *Metropolis*.

1. Le mouvement ouvrier est à entendre ici selon son acception historique et non dans celle de la catégorisation sociologique.

2. Différentes rencontres nationales et rapports témoignent de ces évolutions :  
– Pierre Belleville, *Pour la culture dans l'entreprise: rapport au ministre de la Culture*, La Documentation française, 1982 ;  
– Luc Carton, Michèle Perrot, Nicolas Frize, Michel Verret, Jean-Christophe Bailly, *Création et monde du travail, actes des rencontres nationales de la création et du monde du travail*, Maison de La Villette, octobre 1993 ;  
– Claude Goulois, *Culture et monde du travail, Enquête* commandée par l'IRES et le ministère de la Culture et de la Communication, 2000.

3. *Valeurs croisées. Les Ateliers de Rennes – Biennale d'art contemporain*, les presses du réel, 2009.

4. *La Cité du travail*, introduction d'Alain Supiot, préface de Jacques Delors, Fayard, 2012.

JEAN-MARC HUITOREL  
CRITIQUE D'ART

## CE QUE L'ART ENTREPREND

**Lors de la journée « artistes et entreprises » organisée le 21 mai 2015 dans le cadre du séminaire « art et mondes du travail », Jean-Marc Huitorel a souligné que la première fonction de l'art est celle de la représentation, qui agit comme un décélérateur.**

La séance d'ouverture (16 avril 2015) du séminaire « art et mondes du travail » a été riche de témoignages et d'échanges au sein de cette triade que forment le monde de l'entreprise, les représentants des institutions artistiques et les artistes. Cependant, peu de lignes principielles et donc prospectives se sont dégagées. Si les liens du travail et de l'art devaient se réduire à la seule présence des artistes dans les entreprises et si ce séminaire ne devait déboucher que sur le mode d'emploi de ces résidences, alors il se solderait par un échec. On ne peut en effet se contenter de contenter : d'un côté, le ministère de la Culture, qui lance des actions ; de l'autre, les entreprises qui en bénéficient ; enfin, les artistes qui trouvent là un moyen d'exercer leur activité.

### EXTENSION DU DOMAINE DE L'ART

Depuis les premiers ready-made et les collages cubistes, l'art n'a cessé de repousser ses frontières jusqu'au bord de sa dissolution dans le réel. Cette extension du domaine de l'art – ce que Laurent Jeanpierre, reprenant les théories de Fredrik Bart<sup>1</sup>, appelle « l'épreuve des frontières » – concerne :

- ses objets, au-delà des classiques catégories des beaux-arts, par l'inclusion des objets ordinaires, des ready-made aux décollages et aux produits industriels des nouveaux réalistes. Par l'intégration de la photographie puis de la vidéo. Par celle du contexte naturel (land art) et, à la suite de l'art conceptuel, des documents. Ses médiums incluent aujourd'hui le corps (sportif, performatif...) autant que les institutions (la plaidoirie, la publicité...);
- ses espaces. L'art est depuis longtemps sorti du musée pour investir toutes sortes de lieux (école, entreprises, monuments historiques, friches industrielles...);
- ses temporalités. L'art n'est plus obsédé par l'éternité et c'est de plus en plus dans l'éphémère qu'il s'inscrit (happenings, performances, matériaux précaires, installations, etc.);
- ses modes opératoires. Le geste ne se réduit plus à celui, technique et virtuose, de l'artisan et de ses savoir-faire. Il en réfère désormais aux gestes du quotidien, du travail, du sport, de la séduction, du combat et de l'amour, notamment.

### SPÉCIFICITÉ DE L'ART VERSUS AUTONOMIE

Née à l'orée du romantisme, l'idée que l'art pouvait être autonome s'est exacerbée vers la fin du modernisme, au lendemain de la Seconde Guerre mondiale, comme en un réflexe de survie.

On voit à présent combien cette activité, ses acteurs et ses objets font partie intégrante de l'environnement quotidien, social, politique, économique, religieux, bref anthropologique au sens large. C'est dans ce contexte et dans ce sens que peut s'inscrire le lien de l'art et de l'économie, des mondes du travail en particulier. Il ne s'agit pas ici d'importer des signes exogènes dans un univers duquel ils ne sont pas familiers, mais de reconnaître la coexistence – au sein d'un monde unique, le nôtre – de pratiques, d'attitudes, d'objets et d'expériences différenciées.

Toutefois, pour n'être pas autonome, l'art conserve toute sa spécificité. Il n'est ni l'économie, ni la sociologie, ni la philosophie, ni la haute technologie, ni le management, ni les sciences qu'elles soient. L'art reste l'art. Il ne s'agit pas pour nous de le définir de manière ontologique, mais simplement d'avancer qu'il doit sa spécificité à des conjonctions (des situations aurait dit Debord) spatio-temporelles qu'il convient de décrire au cas par cas et au plus juste, tant les frontières bougent sans cesse. Cette spécificité, c'est aussi bien sûr celle de ses agents : les œuvres (qu'Alfred Gell dans sa théorie de l'*agentivité* assimile à des personnes<sup>2</sup>), les artistes, les professionnels des institutions et, bien que ce soit le plus délicat à cerner, les destinataires, que l'on ne confondra pas avec les masses ciblées par l'industrie culturelle et les puissances du divertissement.

#### **L'ART COMME REPRÉSENTATION : UNE FABRIQUE DES FORMES SYMBOLIQUES**

Nonobstant le renoncement à sa stricte autonomie (a-t-elle jamais existé?), l'art est-il pour autant extensible jusqu'à son absorption totale par le réel ambiant? La ligne rouge a-t-elle été franchie? Je ne le crois pas, car je continue à penser

que la fonction première de l'art est celle de la représentation – qu'il ne faut pas confondre avec la figuration ou le mimétisme –, sa capacité à produire des formes symboliques. Je ne vois pas une œuvre, je dis bien « pas une », qui fasse exception. Et chacun, institutions artistiques comme entreprises, doit avoir présent à l'esprit que dès qu'un artiste est invité, dans quelque lieu que ce soit, à travailler dans le cadre d'un projet sur lequel on s'est, croit-on, entendu, celui-ci produira des représentations, des formes symboliques.

J'aimerais aussi, quoique prudemment, mettre en lien la fonction représentative de l'art (sa prétendue crise) et la question de la démocratie représentative (son indiscutable crise). Je pense, bien qu'encore confusément, qu'il s'agit là d'une seule et même question. L'art, par la mise à distance du monde qu'il suppose, fournit à l'homme l'outil d'objectivation de la réalité, une manière, des manières tant elles sont multiples, de se la représenter. C'est là que réside sa fonction critique. C'est en ce sens aussi que le monde du travail a besoin d'être représenté et plus encore en un temps où sa représentation politique connaît la plus grave crise de son histoire. Cela ne se fait pas sans conflits ni sans désaccords, comme l'a montré le projet d'Alain Bernardini, *Monument d'images*<sup>3</sup>, à l'hôpital Paul-Brousse de Villejuif. Et si, finalement, la représentation par les moyens de l'art constituait la première marche de la reconstruction de la représentation politique? Il se peut que cela ne relève que de la candide espérance et qu'au bout du compte, cela échoue lamentablement. Il me semble pourtant nécessaire d'en poser l'hypothèse. Mais cela ne peut se faire ni dans la fusion mortifère du temps réel (l'art et la vie confondus est une escroquerie), ni dans la confusion consensuelle qu'un certain libéralisme voudrait promouvoir. La représentation, à l'inverse, agit comme

décélérateur, contre l'immédiateté du pur émotionnel, contre la dictature des sondages et tous les leviers du populisme, pour l'instauration d'une temporalité qui laisse toute sa place à la constitution des objets et de leur réflexion.

### LES ARTISTES & L'ENTREPRISE

Certes, les artistes sont des travailleurs, mais sans doute pas dans le sens de la figure exemplaire des nouveaux travailleurs de l'ère post-fordiste et de l'économie cognitive (réunissant l'inventivité, la mobilité, la motivation, l'autonomie, la flexibilité, etc.) comme voudraient le faire croire une sociologie ambiguë et superficielle ainsi que quelques auteurs improvisés, partisans de la pensée néolibérale, soucieux de mobiliser l'art et les artistes au grand festin de la fin de l'histoire. J'ai ailleurs pointé<sup>4</sup> les dangers de ces rapprochements et de la possible récupération de la créativité par ce que Luc Boltanski et Ève Chiapello ont appelé « le nouvel esprit du capitalisme »<sup>5</sup>.

Il convient de distinguer trois catégories principales dans ce contexte qui met en présence les artistes et l'entreprise :

1. Les artistes entrepreneurs, sur le lointain modèle des ateliers du Moyen Âge et plus récemment de la Factory d'Andy Warhol ou du staff de Jeff Koons, ceux qui fondent des entreprises afin de produire leurs propres œuvres.
2. Les artistes qui font de l'entreprise un médium, c'est-à-dire le matériau de leur art. On les a groupés sous l'appellation d'« entreprises critiques ». L'entreprise est devenue, comme le sport, comme jadis la mythologie, le religieux ou l'histoire, un nouveau genre, voire un nouveau médium – Baxter et la N.E. Thing Co., Bernard Bruner et That's Painting, Atelier Van Lieshout, Yann Toma et Ouest-Lumière, *IBK* de Benjamin Sabatier (voir p. 25)...

3. Les artistes qui vont résider dans l'entreprise – il arrive que ce soit les mêmes que ceux qui fondent des entreprises critiques – comme les peintres vont (allaient) dessiner et peindre sur le motif.

À propos de « motif », on pourrait ajouter à ces catégories celle qui comprend les artistes faisant de l'économie un motif – iconographique ou conceptuel ou les deux. Ils sont légion ceux qui travaillent sur les logos, les scènes de travail, les objets de l'industrie...

### QUESTIONS POUR UN SÉMINAIRE

1. Pourquoi faire entrer de l'art dans l'entreprise, en dehors des petits profits bien compris (honoraires, mécénat, management, image, légitimation des structures interfaces) ? Et si profit il y a, ce séminaire, comme l'a fait le colloque du Centre de culture populaire de Saint-Nazaire, doit les envisager, les évaluer, pour les uns et pour les autres – les artistes, les salariés de l'entreprise, les dirigeants. Car l'entreprise n'est pas (seulement) celle qui apporte l'argent et l'artiste n'est pas (seulement) celui qui apporte la vérité. Par ailleurs, on sait bien, depuis Platon, que la vérité est hors de prix ! Alors qu'est-ce qui fonde et qui légitime cette conjonction ?
2. Ne s'agit-il pas là d'un sujet à forte teneur sinon agonistique du moins polémique ? Refuser d'admettre ces tensions serait passer à côté de la plaque et retomber dans l'échange de bons procédés. Car cela ne se passe pas toujours très bien<sup>6</sup> et c'est peut-être tant mieux ! L'artiste comme l'entreprise doivent être prêts à prendre ce risque. Le sont-ils ?
3. Pourquoi faudrait-il que l'art dans l'entreprise parle fatalement de l'entreprise ? Et si l'art disait des choses que l'entreprise ne sait pas (encore) ? Et si l'art parlait d'autre chose ? Les artistes

---

ne se commandent ni ne s'instrumentalisent. Ils ne servent jamais à ce à quoi on voudrait qu'ils servent : ils ne servent pas et, en général, ils apportent ce que l'on ne leur a pas demandé.

**4.** La notion « art et mondes du travail » est-elle homothétique à « art et entreprise » ? Et réductible à la « résidence d'artiste » ? Peut-on envisager d'autres modalités de rapprochements dans un monde où le travail occupe une place de plus en plus diffuse, de plus en plus disséminée dans le contexte social ?

**5.** Une question essentielle déjà évoquée – celle de la démocratie et plus précisément de l'accès de tous aux œuvres de l'esprit, aux symboles collectifs – traverse de part en part ces remarques et ces interrogations. Quid de la démocratisation de la culture dans le contexte de ces projets et de ces initiatives touchant à l'art et aux mondes du travail ? Qui demande ? Qui offre ? Et que demande-t-on ? Et qu'offre-t-on ? On revient ici à la question des finalités. Quels sont les buts poursuivis ? Quels sont les bénéfices et les intérêts ?

L'artiste est toujours le représentant d'un commerce. La question est de savoir de quel commerce il s'agit et de quel type de représentation.

1. L'art contemporain au seuil de l'entreprise in *Valeurs croisées*, catalogue de la première biennale de Rennes, les presses du réel, 2008.

2. *L'Art et ses agents*, les presses du réel, 2009.

3. Les presses du réel, 2009.

4. Liaisons dangereuses ? in *Valeurs croisées*, catalogue de la première biennale de Rennes, les presses du réel, 2008.

5. *Le Nouvel Esprit du capitalisme*, Gallimard, 1999.

6. Alain Bernardini à l'hôpital Paul-Brousse.

YVES CLOT  
TITULAIRE DE LA CHAIRE DE PSYCHOLOGIE DU TRAVAIL DU CNAM

## LE TRAVAIL CONTRE LA CULTURE ?

Quand l'activité professionnelle manque d'inspiration, elle finit par empoisonner la vie entière. Métamorphosée en consommable culturel, l'œuvre d'art, qui n'a pas d'adresse chez le désœuvré, n'est plus qu'un tranquillisant.

Il faut remettre la France au travail. L'argument est à la mode. Et, sur les tribunes, l'approximation n'effraie pas. Efficacité et intensification du travail seraient purement et simplement la même chose. Pourtant, dans la réalité professionnelle, la course aux chiffres mine l'intelligence du but à atteindre, l'ingéniosité et la qualité de l'acte. La tyrannie du court terme laisse les femmes et les hommes aux prises avec un compactage du temps qui use le corps et l'esprit, parfois jusqu'à la rupture. L'obsession des résultats et le fétichisme du produit imposent la démesure d'un engagement sans horizon. Travaillez plus : expirez, inspirez. Du rythme ! Le travail est fait pour travailler ! On respire dehors ! Et pourtant, sous le masque d'une mobilisation de tous les instants, une immobilisation psychique insidieuse fait son nid. D'un côté s'avance une sorte d'« externalisation de la respiration », figure moderne du travail « en apnée ». Mais, de l'autre, cette suractivité ressemble de plus en plus à un engourdissement. Le travail est malade, enflammé et éteint à la fois. Gâté par le manque d'air, il essouffle ceux qui travaillent sans reposer les autres, ceux qui sont livrés à la respiration artificielle des appareils du chômage de masse. De grâce, ne mettons pas ce type de travail au centre de la société. Il y est déjà trop.

L'efficacité du travail est pourtant tout le contraire de cette intensification factice. Car, au fond, travailler – on le sait, on le sent –, c'est aussi le loisir de penser et de repenser ce que l'on fait. C'est le temps que l'on perd pour en gagner, l'imagination de ce que l'on aurait pu faire et de ce qu'il faudra refaire. La source insoupçonnée du temps libre se trouve là. Dans l'interruption de l'action, là où l'action bute sur ses limites, dans la disponibilité conquise au travers du résultat, par-delà le déjà fait et au-delà du déjà dit. Le temps libre, c'est d'abord la liberté que l'on prend de ruminer son acte, de le jauger, même et surtout différemment de son collègue, avec son collègue, contre son chef, avec son chef. [C'est] la possibilité gardée intacte de s'étonner ; la curiosité nourrie par l'échange au sein de collectifs humains dignes de ce nom, branchés sur le réel qui tient si bien tête aux idées reçues ; [le lieu] où la pensée circule pour progresser. C'est le loisir de déchiffrer et pas seulement le devoir de chiffrer.

Si la France doit se remettre au travail, que ce soit plutôt celui-là. Voilà qui prend sans doute à contre-pied « l'homme nouveau » du néo-stakhanovisme montant. Mais il faut choisir. Car le loisir de penser au travail ne « s'externalise » pas sans risque. Quand l'activité professionnelle manque d'inspiration, elle finit par

empoisonner la vie entière. Elle a le bras long. Ce qui s'y trouve refoulé intoxique les autres domaines de l'existence. Alors, le « temps libre » vire au temps mort que l'on cherche à remplir à tout prix. Et même sans penser. Qui n'a pas connu ce désœuvrement ? Dangereux pour les destinées de la création artistique, il s'enracine au travail.

Quand l'activité ordinaire se trouve systématiquement contrariée, ravalée et finalement désaffectée, la vie au travail, d'abord impensable, devient indéfendable. Superflue. De trop. Désœuvrée. Le désœuvrement premier se tapit là. La suractivité laisse la vie en jachère.

L'effet sur l'âme de ce refroidissement climatique de la vie professionnelle n'est pas à sous-estimer. Ses incidences sur la culture non plus. Car cet activiste désœuvré embusqué en chacun de nous n'a jamais dit son dernier mot. Pour se défendre, il se durcit et se ramasse. Il s'insensibilise. Pour oublier, il s'oublie. Diminué, il « fait le mort ». Et, à cet instant, l'œuvre d'art ne lui parle plus. Elle parle seule. Car l'œuvre d'art n'a pas d'adresse chez le désœuvré. Lourdes conséquences. Car alors, l'œuvre elle-même, métamorphosée en consommable culturel, n'est plus qu'un tranquillisant. Elle soulage une vie amputée : anesthésique pour « boxeur manchot ».

La faute consiste à croire qu'empoisonnée au travail, la vie pourrait être placée sous perfusion culturelle. Car lorsque l'on assèche le continent du travail de son potentiel créatif, on brise les ressorts de sa « demande » à l'égard des artistes. Au mieux, on fabrique le souci de se distraire. Mais le divertissement culturel ne fait pas la voie libre. Il prend souvent l'allure grimaçante d'une passion triste où l'on s'oublie une deuxième fois. Plus grave, il vaccine à tort contre les risques de l'œuvre. Car l'œuvre, au fond, irrite

le désœuvré en attisant la vie empêchée qu'il a dû s'employer à éteindre, à tromper comme on trompe sa faim. Sans destinataire dans le monde du travail, la création artistique est donc en danger. Nous aussi. Elle respire mal et se rouille en marchandises. Elle survit. Mais pour vivre, il lui faut se mêler à la *re-création* du travail. De l'air ! C'est une question de santé publique, comme on dit aujourd'hui...

Cet article a été publié en mars 2007 dans la rubrique « Forum » de *La Croix*.

EMMANUELLE BEGON  
CHARGÉE DE MISSION À L'AGENCE NATIONALE POUR L'AMÉLIORATION  
DES CONDITIONS DE TRAVAIL (ANACT)

## LA PART DE CRÉATION DANS L'ACTIVITÉ CONTEMPORAINE

La production artistique s'avère une piste féconde pour souligner en miroir la dimension créative du travail et en comprendre les processus. Pour Emmanuelle Begon, qui est intervenue en ouverture de la séance du 18 juin 2015, la présence de l'artiste en entreprise peut être un révélateur.

Afin d'interroger la relation entre art et mondes du travail, je vous propose une série de trois questions, qui, je l'espère, participeront à la structuration d'une trame pour les travaux du séminaire.

### PEUT-ON PARLER DE CRÉATION DANS LE TRAVAIL «ORDINAIRE» ?

Le travailleur est désormais moins sollicité pour sa force motrice que pour sa capacité à s'adapter à des contextes constamment changeants et à une activité de travail devenue hétérogène à double titre<sup>1</sup>. D'une part, elle est constituée d'une multitude d'actions de natures diverses – de communication, de tact interactionnel, de gestion de ses engagements, d'organisation... D'autre part, cette activité de travail est dédiée à un nombre variable de destinataires (collègues, managers, clients internes et externes, actionnaires), mais aussi à son propre devenir, son identité professionnelle, son style (comme dirait Yves Clot)...

Dans ce contexte, on assiste à une mobilisation comme jamais de la capacité d'invention des travailleurs. Cette invention, mobilisée pour parvenir à rassembler ces hétérogénéités et produire ce qui est attendu, est toujours conduite par des individus en interaction avec un collectif et un environnement,

de sorte que leur geste professionnel garde ou produise du sens, qu'il leur ressemble et, si possible, soit source de satisfaction, voire de développement.

Véritable processus de création, cette articulation entre « produire une forme » et « produire du sens » est bien connue des artistes. Regarder le travail comme le lieu où se déploient régulièrement des processus de création, c'est aller à la rencontre de toutes ces parties volatiles, subtiles et complexes, de tous ces processus de contournement des prescriptions, d'ingéniosités adaptatives, d'élaboration de solutions qui font que l'on arrive à donner une unité à cet ensemble hétérogène, à produire et à trouver du commun, du sens à ce que l'on fait.

Réintroduire l'existence de cette part-là de l'activité nous semble important à titre individuel et collectif. Pour les individus, cela se traduit par un entraînement à la réflexivité, nécessaire pour développer ses capacités d'action et d'expression. Pour les managers, prendre soin de cette part de l'activité, c'est donner des points d'attention et d'ancrage à ce qui fait sens pour le collectif qu'ils encadrent.

### POURQUOI S'INTÉRESSER À LA PART DE LA CRÉATION DANS L'ACTIVITÉ DE TRAVAIL ?

Cela pourrait participer au développement « d'environnements capacitants » qui, selon Amartya Sen, ont pour caractéristiques de :

- favoriser le pouvoir d'être et de faire (capacité de réalisation) ;
- mettre en lumière les raisons d'exercer l'activité (capacité de choix) ;
- contribuer à l'acquisition d'une compréhension critique donnant accès à la délibération (capacité d'expression) ;
- participer à l'activation de potentiels d'accomplissement (capacité d'épanouissement).

Mais pour l'heure, la part de la création dans l'activité reste une dimension du travail qui le plus souvent passe inaperçue, reste peu dicible, peu réfléchie, peu thématisée. Cette créativité du travail est très loin d'habiter les figures les plus communes ou les discours les plus répandus sur le travail... Ce qui domine bien plus largement est au contraire « une figure mécaniste du travail qui tend à le réduire à une dépense de force motrice, un effort pénible, une contrainte, un coût à réduire, une désutilité, une quantité de temps ou de force » (Alexandra Bidet). On continue de représenter le travailleur au travers des traits de Charlie Chaplin dans *Les Temps modernes* et de considérer le compromis fordiste comme celui qui vaut, celui qui rend justice, qui propose les bons objets de négociation : d'un côté, la subordination ; de l'autre, la compensation – l'assurance d'un salaire, d'une sécurité sociale, d'une retraite et de la sécurité au travail. Or le travail, les conditions d'emploi, les structures familiales et sociales, les objets et modes d'investissement ont changé.

Tout comme la Première Guerre mondiale a engendré la représentation d'une possible mobilisation totale de l'homme

« mécanisé », la révolution des systèmes d'information et de communication génère celle de l'homme « cybernétique »<sup>2</sup>, en réseau, social et professionnel, responsable des informations qu'il collecte, analyse en vue de transformer le monde. Dans cet univers cybernétique, chaque travail n'est plus une tâche, mais un fonctionnement : chacun(e) est renvoyé(e) à son initiative, à son investissement, à s'auto-gérer, s'auto-évaluer. Le travail demandé aujourd'hui engage l'humain différemment. Dans tous les métiers, le travail quel qu'il soit contient une charge mentale, cognitive, sensible qui s'intensifie. Au sein d'environnements passés maîtres dans l'art de l'injonction paradoxale, on attend que le travailleur fasse des choix à la fois subjectifs et « orientés produit », tienne des postures à la fois autonomes et soumises à ce que l'entreprise a identifié comme étant le « bon comportement ». On est prié d'être soi et d'alimenter les normes organisationnelles. Dans ce contexte, les modes de gouvernance – des entreprises, mais aussi des États – se sont à la fois calés sur la mobilisation subjective et sur la rationalisation à tous crins au service de résultats quantitatifs à court terme.

Nous sommes passés d'un paradigme de la charge (à soulever) à celui de l'aléa (à gérer). En tant que travailleurs, nous ne sommes plus tant en quête d'une compensation qu'à la recherche de formes à donner à notre expérience qui en garantissent la continuité. En entretenant la vision taylorienne, instrumentale du travail, en cherchant à gagner plus de compensation pour contrecarrer une subordination aliénante, nous continuons de déconnecter la conception du travail de son exécution, de confier la question du contenu du travail à ceux qui l'organisent. Pourtant, l'activité de travail, cette « synergie énigmatique des hétérogènes en nous » selon Yves Schwartz, s'organise au travers de tout ce que l'on fait pour lui donner du sens, une

cohérence entre ce que l'on y met de nous et ce que l'on produit. Le travail tient parce qu'à un moment ou à un autre on participe à « un boulot qui a de la gueule », qu'on lui trouve une esthétique. Considérer la part de la création dans l'activité, c'est aller regarder ce travail d'élaboration et de comblement de vides, d'impensés organisationnels. Considérer la part de la création dans l'activité amène à rendre aux collectifs, aux interactions, à la construction partagée de sens et de valeur le pouvoir d'organiser le travail.

Considérer la part de la création dans l'activité, c'est alors aussi concevoir un véritable élargissement du champ du dialogue social et professionnel, un questionnement profond des modes d'organisation du travail et de gouvernance. C'est exister, faire partie d'un tout et avoir voix au chapitre, état qu'aucune action extrinsèque, même culturelle ou artistique, n'est en mesure d'atteindre.

### COMMENT S'INTÉRESSER À LA PART DE LA CRÉATION DANS L'ACTIVITÉ DE TRAVAIL ?

L'intervention artistique peut s'avérer un efficace révélateur de processus de création organisateurs du travail. Pour le philosophe américain John Dewey, l'esthétique est ce qui fait l'unité d'une expérience. La forme que l'on cherche à donner à notre expérience de travail relève de mécanismes de création guidés par cette recherche d'esthétique, de faire, comme le dit Yves Clot, « du beau boulot » (voir p. 16).



Or les processus de création à l'œuvre dans l'activité de travail sont issus de mobilisations tout à fait opaques. Tenter de les faire décrire par le travailleur concerné est voué à l'échec. Le discours, trop empreint de déclaratif ou de justificatif, ne permet pas directement de faire monter à la conscience ce que l'on fait dans le travail. Le dialogue quant

à lui peine à dépasser les règles implicites de distribution de la parole. Et lorsqu'il a lieu dans les entreprises dans l'intention de prendre des décisions, il oublie de se vivre comme un temps de construction itérative dans une visée d'expérimentation.

Pour reconnaître la part de création, il semble nécessaire de passer par des modalités usant de médiations *symbolisantes* qui donnent accès à ce sensible, engagent un processus *élaboratif* grâce à des modes d'interrogation, d'interaction et de formalisation adaptés et permettent d'accéder à une forme esthétique, unifiée de ce qui se joue dans l'activité.

Pour comprendre ces processus de création, l'hypothèse est donc qu'il est fécond d'étudier des modalités d'analyse du travail qui mettent en miroir cette dimension créative. Le passage par la production artistique nous semble en cela une piste intéressante.

Par sa présence en entreprise, un artiste peut « révéler », grâce aux interactions qu'il produit, des objets, des systèmes, des processus réellement actifs au cœur du travail effectué par les salariés et non perçus jusque-là. Sa démarche et ses propres processus de création, aux prises avec le matériau de l'entreprise, peuvent agir comme miroir pour celle-ci, s'apparenter à une action réflexive, utile pour l'organisation du travail, à condition notamment que des temps d'échanges soient organisés dans ce but. Et une forme artistique a pour qualité de démontrer que l'hétérogène peut être esthétique. Issue de mondes multiples, d'interactions, d'accidents, la forme artistique advient à l'image du travail ordinaire, qui ne prend son sens que lorsqu'il devient une expérience « esthétique » (Dewey), c'est-à-dire lorsque ses aspects décousus, dispersés, segmentés sont repris dans une continuité et donnent naissance à un geste, une production qui a du sens. La forme qu'un artiste peut produire

au sein d'une entreprise incarne cela. Par son caractère plastique au sens malléable et interprétatif, elle pourra être reprise, remobilisée, continuée. La forme est alors trace et support de réflexions.

### FAIRE ADVENIR UNE PAROLE

Je crois que souvent nous ne nous exprimons pas par crainte de ne pas réussir à donner à ce que nous voulons dire une forme suffisamment fluide. Et peut-être aussi parce que nous savons que toujours – au moment où nous disons, au moment où nous faisons – des choses nous échappent, des mots se forment malgré nous, des gestes nous dépassent.

Oser affronter le dire ou le faire, prendre le risque de la rencontre avec l'inattendu et l'altérité, l'artiste en a peut-être plus la capacité que d'autres. Mais c'est la quête de tous et toutes : faire advenir une parole, une expression sensible, partageable, qui nous relie à nous-mêmes et aux autres. Nous cherchons tous le moyen de transformer nos contradictions en possibilité de dire, nos divergences en histoires partagées. Cette quête d'expression est ontologique. L'artiste n'en a pas l'apanage, mais il est peut-être plus entraîné, capable de jouer avec les symboles et l'invisible. Il peut ainsi aider, traduire, accompagner cette advenue. Alors à ce moment-là, oui, « l'art rendra la vie plus intéressante que l'art » (Robert Filliou).

Regarder son travail, c'est regarder comment on a participé, transformé, produit, construit, créé quelque chose qui vaut à nos propres yeux. C'est cette intrication entre l'activité de travail et ce à quoi nous donnons de la valeur, ce croisement entre création de soi et production d'une forme, que l'intervention d'artiste peut mettre en lumière et faire fructifier au sein des organisations pour réhumaniser le travail, permettre à celui qui l'exécute de s'y reconnaître, partager et développer la portée de son expression, avoir le droit à la parole.

1. Les analyses et réflexions proposées ici sont issues d'un travail mené avec Alexandra Bidet (CNRS) et Philippe Mairesse (Acces Local), notamment dans le cadre d'ateliers élaborés conjointement lors de colloques internationaux.

2. Qu'est-ce qu'un régime de travail réellement humain ? Conférence d'Alain Supiot, professeur au Collège de France : [www.youtube.com/watch?v=VW0eQzrgiMY/](http://www.youtube.com/watch?v=VW0eQzrgiMY/)

CATHERINE ELKAR  
DIRECTRICE DU FONDS RÉGIONAL D'ART CONTEMPORAIN BRETAGNE

## SALARIÉS & ARTISTES JOUENT AUX COMMISSAIRES D'EXPO & MONTENT DE VRAIS PROJETS

Jouer à commander une œuvre. Treize équipes de salariés du groupe Norac l'ont expérimenté en 2014 lors du concours « Dans la peau du commanditaire » à l'occasion de la Biennale d'art contemporain de Rennes. En dialogue avec des artistes, ils ont porté un autre regard sur l'art et leur outil de travail.

Lors des Ateliers de Rennes, biennale d'art contemporain organisée par l'association Art Norac, un concours est, depuis la 2<sup>e</sup> édition en 2010, proposé aux salariés des entreprises du groupe agroalimentaire Norac. Cette action est menée en partenariat avec le Fonds régional d'art contemporain Bretagne. En 2014, le concours nommé « Dans la peau du commanditaire » invite les équipes en compétition à commander une œuvre à un artiste. Treize équipes y participent et six projets d'œuvre sélectionnés par le jury ont été réalisés ou sont sur le point de l'être.

Et si l'on jouait à commander une œuvre ? C'est, en substance, le point de départ de ce concours monté en écho à la 4<sup>e</sup> édition de la biennale intitulée *Play Time*. Dans les pas de monsieur Hulot, son commissaire, Zoë Gray, examine les relations entre le temps de travail et de loisir, les notions réputées opposées de travail et de paresse, ainsi que la place des aires de jeu dans l'espace public d'aujourd'hui.

Le jeu est multiple. Au nombre de ses différentes facettes décrites par l'historien Johan Huizinga (1872-1945), autre inspirateur de la manifestation, figure le changement de rôle. Cette métamorphose ludique sous-tendait déjà les deux précédents concours. En 2010, les équipes étaient invitées à devenir commissaires (« Faites de votre entreprise un lieu d'exposition ») ; en 2012, auteurs/acteurs-actrices pour « Créer une légende », celle de leur entreprise. Avec

« Dans la peau du commanditaire », un nouveau pas est doublement franchi. Il s'agit cette fois :

- de considérer l'œuvre d'art non pas exclusivement comme un objet fini ou un processus, mais en amont, avant même sa conception ;
- d'adopter, dans un parallélisme des formes, la démarche d'une équipe de recherche et développement.

Le lieu de travail est le théâtre des opérations. En compagnonnage avec un artiste, la commandite (soutien matériel apporté par le commanditaire) conduit à porter sur cet environnement quotidien, architectural et humain un regard informé, mais radicalement neuf – un environnement que l'on voudrait améliorer, embellir, vivifier, rendre plus joyeux, plus propice à la discussion... Poursuivre la longue lignée des commanditaires publics et privés, c'est aussi se donner la possibilité d'ajouter une nouvelle fonction à un contexte – l'espace de travail – que l'on croit parfaitement connaître avant d'en mettre à plat les caractéristiques intrinsèques. Dans cette phase, le regard des artistes est précieux : ces fins observateurs qui n'ont pas un usage habituel des lieux sont à même d'en déceler les atouts et les faiblesses. Le binôme équipe/artiste fonctionne : un échange de savoirs et de savoir-faire, une écoute réciproque, l'expertise croisée de deux univers qui le plus souvent coexistent sans se rencontrer.

Composées de 81 salariés de 13 sites du groupe<sup>1</sup>, 13 équipes sont constituées, chacune accompagnée par un artiste<sup>2</sup>. Dans chaque équipe, l'artiste et les salariés dialoguent pour mettre en œuvre les éléments préalables et nécessaires à la réussite de la commande artistique. Avant toute chose, il s'agit d'organiser les modalités de travail pour l'équipe qui se dote d'un nom, se répartit les rôles (budget, technique et logistique, médiation dans l'entreprise...), précise le cadre de son action et se fixe un calendrier.

Cela commence par l'analyse du contexte : le territoire d'implantation de l'entreprise, la nature de ses activités, les contraintes qui sont liées à celle-ci, les caractéristiques architecturales du site, le « profil » des salariés. Puis sont posés les enjeux de la commande : une œuvre pour quoi faire ? Sera-t-elle vouée à la contemplation ou servira-t-elle à améliorer, à transformer un espace ? Une œuvre à partager ou envisagée comme porte-voix des salariés, ou encore messagère d'un métier ? À qui cette œuvre s'adressera-t-elle ? Aux salariés, aux salariés et à leurs familles, aux clients de l'entreprise ? Ensuite s'écrit le programme artistique : définir l'emplacement de l'œuvre (dehors, dedans, en mouvement...), sa nature (dessin, dessin mural, peinture, peinture murale, sculpture, photographie, performance, film ou vidéo, édition, mobilier, vêtement...), ses matériaux constitutifs, ses conditions de durabilité dans le temps (pérenne, évolutive, intermittente, éphémère).

Des propositions d'une grande variété émergent alors, rattachées à nombre de domaines explorés par l'art d'aujourd'hui : l'œuvre *in situ*, l'œuvre nomade, la performance, l'œuvre dans l'espace public, l'œuvre participative, l'image en mouvement... À la suite de ces moments de défrichage, de conception, passionnants, difficiles parfois, il convient de préparer une mise en œuvre juste et

adaptée. Preuve de la réussite du pari, l'ensemble des projets sont pertinents et réalisables. En dehors des six primés qui ont reçu un financement, certains ont même trouvé les moyens de leur réalisation.

Au nombre des traits saillants et, osons le mot, exemplaires d'un tel projet, il faut relever :

- l'engagement du groupe Norac, qui mobilise moyens humains et matériels pour sensibiliser les salariés à l'art de notre temps ;
- le rôle du Frac Bretagne, qui conjugue ici deux de ses missions initiales : organiser la rencontre avec les œuvres dans des lieux non dédiés à l'art, ainsi que toujours élargir et croiser les publics ;
- l'implication des équipes, lesquelles, à travers un jeu qui enseigne et divertit, portent un regard différent sur leur outil de travail et accèdent à l'art non par le biais habituel d'une visite, mais en devenant les acteurs d'un projet artistique hors normes.
- et, enfin, la part des artistes, qui, en « jouant le jeu », montrent que l'art peut être aussi le lieu d'une pédagogie alternative et ouvrir « ce bref moment où des choses extraordinaires sont possibles » pour citer Zoë Gray dans le préambule de son projet pour *Play Time*.

1. Bergams, Gouters magiques Faure, Daunat Nord, la Viennoiserie ligérienne, Pain Concept, La Boulangère, Daunat Picardie, Gouters magiques Le Ster, Norpain, Daunat Bretagne, Dessaint Food Services, Espanorac, le Kiosque à sandwiches.

2. Virginie Barré, Jocelyn Cottencin, Julien Duporté, Serge Lhermitte, Hervé Le Nost, Yvan Le Bozec, Briac Leprêtre, Damien Marchal, Jean-Marc Nicolas, Karim Ould, Mathieu Renard, Sylvie Ruaulx, Eva Taulois.

ÉMILIE RENARD

DIRECTRICE DE LA GALERIE, CENTRE D'ART CONTEMPORAIN DE NOISY-LE-SEC

## L'ART EST UN MONDE DU TRAVAIL

**Les relations arbitraires aux dépens des artistes les plus fragiles sont légion dans l'art contemporain. Pour établir un rapport équilibré entre institution et artiste, il faut expliciter ces relations et s'appuyer sur les exemples de « bonnes pratiques ».**

Lors de mon intervention au séminaire « art et mondes du travail », j'en ai interrogé l'intitulé, car il pose d'un côté l'art et de l'autre des mondes du travail. Le débat central portait sur les relations entre les mondes du travail<sup>1</sup> et les artistes au sein des entreprises afin d'explorer comment celles-ci peuvent accueillir et accompagner l'artiste, reconnaître son expertise et bénéficier de la dimension innovante de ses recherches. Sans doute par manque d'expérience et d'expertise, la question de l'évaluation de cette relation de travail n'a été que peu abordée<sup>2</sup>, alors que la responsabilité de cette relation *de travail* relève de la « puissance invitante ».

Malgré sa dimension symbolique et immatérielle, l'art n'est séparé ni du politique ni de l'économie. Directrice d'une institution artistique, je me situe du côté de ces « instances invitantes » ou « employeurs », parmi bien d'autres des secteurs public et privé. À ce titre, j'applique certains critères d'évaluation à cette relation. Dans l'art contemporain, les relations sont largement implicites. Il est crucial de s'appuyer sur les « bonnes pratiques » explicites<sup>3</sup> et d'interroger leur part tacite, bien souvent inimaginable dans d'autres activités plus structurées.

L'art fourmille de relations de travail arbitraires aux dépens des artistes et des auteurs indépendants les plus fragiles, les moins visibles. Parmi ces dysfonctionnements, le ratio visibilité/rémunération, qui varie selon la puissance symbolique

de l'institution d'accueil. Fondation centenaire et puissante, la Biennale de Venise travaille avec les artistes comme le ferait une structure en faillite qui demanderait aux artistes de travailler pour l'amour de l'art, sans même aborder les questions de production et encore moins d'honoraires. Ce ratio varie selon la taille de la structure et atteint un niveau équitable dans le cas d'institutions plus faibles comme les centres d'art qui défendent<sup>4</sup> une certaine éthique dans leurs relations de travail avec les artistes, en concertation avec eux. Ce contre-exemple parmi d'autres ne doit pas faire oublier des « anomalies » qui touchent les producteurs, mais aussi les employés du secteur de l'art contemporain. C'est pourquoi ces modèles économiques et sociaux méritent d'être observés et régulés par les regards croisés du secteur et d'ailleurs.

1. Entrepreneurs, patrons, employés, représentants de comités d'entreprise, mécènes, etc.

2. Rémunération, contrat, partages d'hypothétiques bénéfices...

3. Cf. les contrats de production du Cipac (Fédération des professionnels de l'art contemporain), le Code de déontologie du Comité professionnel des galeries d'art.

4. Notamment au sein du réseau d.c.a (Association française de développement des centres d'art contemporain).

BENJAMIN SABATIER  
ARTISTE

## L'ART À L'ÉPREUVE DU TRAVAIL

Très tôt dans sa pratique artistique, Benjamin Sabatier s'intéresse à la notion de travail. En résidence en entreprise ou en centre d'art, il interroge l'institution travail comme norme dominante, mais aussi le rôle de l'art questionnant le monopole du symbolique accordé aux artistes.

*One Piece at a Time* raconte l'histoire d'un ouvrier d'une chaîne de montage automobile qui construit sa propre voiture avec des pièces volées à l'usine. Enregistrée par Johnny Cash en 1976, cette chanson introduit avec à-propos les enjeux problématiques de la relation entre la création artistique et le monde du travail. Avec l'aide d'un camarade, il dérobe pièce après pièce les éléments qu'il assemble afin de fabriquer la voiture de rêve qu'il ne peut s'offrir. De 1953 à 1973, il réussit à construire une Cadillac constituée de pièces disparates récupérées sur différents modèles.

*One Piece at a Time* s'apparente à une parabole qui réunit les contradictions et la pluralité de sens présentes au cœur de la notion de travail : comme activité imposée, pour soi, ou créative. L'ouvrier détourne son activité répétitive aliénante en produisant une forme hybride par agencement bricolé de pièces hétéroclites. Ce détournement du travail salarié à des fins personnelles peut être assimilé à une « perruque » ouvrière, l'action des salariés utilisant clandestinement leur temps et leurs outils de travail pour produire des objets personnels. Une de ses caractéristiques réside dans le fait de se constituer un « lieu propre », un espace de liberté et d'autonomie au sein d'un univers rationnel contraint par des règles. Par la production de perruques, l'ouvrier retrouve sa souveraineté. L'image de l'homme singulier utilisant les contraintes de son milieu pour créer un objet qui lui ressemble et porte son empreinte manifeste une proximité avec

l'activité artistique<sup>1</sup>. De ce point de vue, on peut appréhender la création artistique comme la face cachée du travail : sa « part maudite » !

### L'ART TIEND DE L'AVENTURE

L'art est le domaine privilégié où ne semble régner aucune des contraintes du monde du travail. L'opposition des valeurs de l'art à celles du travail est si ancrée dans l'imaginaire collectif que la figure de l'artiste s'opposerait à celle du travailleur, comme la liberté à la contrainte, l'inspiration au labeur, le travail improductif au travail productif... Par rapport à une activité dite « sérieuse », celle du travail proprement dit, l'art serait de l'ordre du « jeu ». Cette opposition s'avère assez superficielle, car l'art est aussi un travail, parfois ingrat, qui nécessite un labeur acharné. Une des différences essentielles réside dans le fait qu'un travailleur (ouvrier ou artisan) applique des règles préexistantes à une production qui s'inscrit dans un cadre défini – les contraintes de la production sont nettement supérieures à sa liberté de création s'il en a une. À l'inverse, le travail de l'artiste ne répond pas totalement à un plan déterminé. « [L'artiste] va vers ce qu'il ne connaît pas, par des chemins qu'il ne connaît pas », affirme Pierre Soulages soulignant la différence entre l'artisan et l'artiste<sup>2</sup>. Autrement dit, l'artisan sait où il va et comment il y va ; l'artiste ne sait pas où ni comment, du moins pas toujours. La formation de l'œuvre tient donc de

l'aventure. La création artistique est un processus au cours duquel on fait et on exécute sans savoir précisément ce que l'on a à faire et comment il faut le faire : on le découvre et l'invente au fur et à mesure de l'opération même<sup>3</sup>. Dans cette perspective, elle s'oppose à tout travail considéré comme « socialement utile ». Lors d'une résidence dans une multinationale du disque (2011), à l'invitation du PDG de sa branche marketing, j'ai pu envisager les divergences de point de vue entre la création artistique et les visées économiques du travail. La firme souhaitait travailler avec un artiste pour repenser son développement et ouvrir de nouvelles perspectives : l'art contemporain était un des domaines qu'elle envisageait d'investir. La « dématérialisation » des supports, les téléchargements et les échanges de fichiers via Internet ont précipité la chute de la vente de cédéroms, sa principale ressource économique. L'entreprise cherchait de nouvelles sources de profits. J'ai travaillé sur les possibles matérialisations de la musique et sur les relations entre l'art et l'industrie culturelle. Mon projet concernait la « re-matérialisation du réel », en retournant aux origines de l'idéologie *Do it yourself* issue des utopies hippies des années 1960 : le partage des processus de fabrication permettant à chacun de s'approprier la production et de passer du statut de spectateur à celui d'acteur – entendu comme « auteur de ses actes ». J'ai proposé une exposition autour de ce concept. Le projet s'intitulait « stage diving », l'acte de plonger de la scène dans la foule lors d'un concert. La première œuvre réalisée, un dessin, reprenait la figure d'Yves Klein sautant dans le vide, avec une foule de spectateurs de rock à la place du vide. Cela engageait une réflexion sur l'interaction entre l'artiste et son public, dans une relation directe et concrète. Afin de financer l'exposition, l'équipe de la firme chargée du projet a réalisé des outils « promotionnels » et sollicité des

marques susceptibles d'être intéressées pour y associer leur image. Je me suis trouvé confronté à des intérêts et des objectifs éloignés de mes intentions initiales. L'entreprise était prête à modifier le projet pour le vendre. Dans cette optique, la création n'a plus sa fin en elle-même : elle devient un moyen de satisfaire des besoins en dehors d'elle-même. Si l'art est une « activité autonome » – au sens où elle est libre, sans nécessité directe –, la rationalité marchande lui impose une logique hétéronome<sup>4</sup> où le produit final de l'activité devient « hors de contrôle » de l'artiste, car sa fin est tenue par des objectifs extérieurs. J'ai préféré abandonner le projet avant qu'il ne m'échappe complètement.

### INCARNER LE TRAVAIL

Très tôt dans ma pratique, la notion de travail me préoccupait. J'ai réalisé la performance *35 heures de travail* au Palais de Tokyo à Paris en 2002, peu après la généralisation de la loi à l'ensemble des secteurs d'activité. J'étais intéressé par la question de l'artiste au travail. Parce qu'il est choisi et non subi – *a priori* synonyme de plaisir pour celui qui le produit –, le travail de l'artiste n'est pas considéré comme un « vrai travail ». Qu'est-ce que travailler pour un artiste ? Que représentent concrètement 35 heures de travail ?

L'action consistait à tailler entièrement des crayons les uns après les autres, sept heures par jour durant cinq jours. Quotidiennement, la performance changeait d'espace. Le travail des jours précédents était laissé sur place. À la fin, seules les traces d'un passage subsistaient : cinq chaises saupoudrées de graphite, au pied desquelles gisait un tas de résidus, d'épluchures, de crayons taillés, fruits du labeur. Par un geste banal vu de tous, la performance matérialisait le temps de travail. Elle « cristallisait », pour reprendre le terme de Marx, la force de travail contenue

dans ce temps. L'œuvre se présentait comme une appréhension prospective du fonctionnement de l'art et de l'artiste face à son milieu environnant, appuyée de questionnements sur la reconnaissance sociale de l'artiste, de l'art et du labeur dans sa relation au travail ouvrier.

### SE CONFRONTER AUX MONDES DU TRAVAIL

Réalisée au centre d'art contemporain Le Pavé dans la mare de Besançon en 2011, l'exposition *À bientôt j'espère* interrogeait la place de l'art face au monde du travail<sup>5</sup>. Mon point de départ était le film documentaire *À bientôt j'espère* réalisé par Chris Marker et Mario Marret sur les grandes grèves de l'usine textile Rhodiaceta de Besançon en 1967. Cette grève, la première en France depuis 1936, s'est traduite par une longue occupation d'usine. Les revendications n'étaient pas limitées aux seules conditions de travail : elles s'étendaient à l'ensemble de la vie quotidienne, notamment à la possibilité de s'exprimer. Pour Henri Traforetti, ancien ouvrier de l'usine rencontré à cette occasion : « Tout est parti de cette idée que la culture étant ce qui nous manquait, elle représentait pour nous un besoin. Elle devenait cet outil qui devait nous permettre d'exister dans la dignité. » Lors de l'avant-première du film projeté aux ouvriers, certains ne se sont pas reconnus et l'ont exprimé<sup>6</sup>. Marker leur a rétorqué qu'ils devaient réaliser eux-mêmes le film qu'ils souhaitaient. Dès lors, Marker et certains cinéastes militants, dont Jean-Luc Godard et Bruno Muel, ont décidé de donner à ces ouvriers les moyens de prendre la parole. Un groupe de l'usine Rhodiaceta<sup>7</sup> a été formé aux techniques cinématographiques – maniement de la caméra, montage, écriture. Ainsi ont vu le jour les groupes Medvedkine, qui ont produit des films militants pendant plusieurs années. À partir de ces éléments, les œuvres produites pour cette résidence sont

issues d'expériences accumulées lors de mes recherches : rencontres entre des formes, des matériaux, des processus, des concepts, des anecdotes, des histoires, des contextes sociaux et politiques. La première est une sérigraphie intitulée *Je déballe ma bibliothèque*. Elle annonce le programme de l'exposition et en condense les enjeux. C'est un hommage à Paul Cèbe, un ouvrier militant qui ouvrira une bibliothèque au sein de Rhodiaceta en 1966, faisant ainsi pénétrer la culture au sein de l'usine. Cette action d'éducation populaire est une manifestation forte des aspirations d'émancipation de la classe ouvrière. Mon projet était de retrouver cette bibliothèque et d'en faire l'inventaire. La sérigraphie reproduit en noir et blanc et en grand format la couverture du livre de Walter Benjamin, *Je déballe ma bibliothèque*, qui dresse la liste des ouvrages qu'il a lus tout au long de sa vie. Sur l'œuvre, le nom du philosophe allemand est remplacé par celui de Paul Cèbe. Cette œuvre fonctionne comme l'affiche d'un livre spectral, encore à écrire, qui serait constitué de la liste des publications disponibles dans la bibliothèque de Rhodiaceta, une bibliothèque symbole ainsi mise à distance, rendue inaccessible au spectateur ainsi qu'à moi-même. *À bientôt j'espère* est une performance réalisée lors du vernissage de l'exposition : des milliers de *flyers* ont été distribués dans les rues de Besançon. Sur ceux-ci était sobrement inscrite une phrase unique, aussi familière qu'énigmatique : « À bientôt j'espère. » Les protagonistes de l'action ne fournissent aucune explication sur les raisons de leur intervention, ni sur le contexte qui la reliait à l'exposition. Aux habitués des stratégies de communication dans l'espace public, la performance rappelle un geste promotionnel pour une marque, un magasin ou un événement quelconque. Mais la rue n'est pas que le territoire du marketing de masse : elle est aussi celui, historique, du politique et des luttes

sociales, du tract et de l'expression démocratique. Jouant de cette ambiguïté, j'ai proposé une initiative généreuse, bien qu'inefficace par son absence d'informations, invitant chacun à d'hypothétiques retrouvailles. En confrontant marketing, culture *underground* et mémoire ouvrière, j'ai suggéré de mettre en place une « esthétique de la lutte » qui tente, dans une perspective héritée des avant-gardes historiques, d'inscrire mon action dans l'espace public. Fixé au mur du centre d'art, un mât supporte une étoffe rouge se répandant sur le sol<sup>8</sup>, forme hybride à mi-chemin entre le drapeau et le rouleau de tissu industriel. Le drapé fut réalisé en fibre polyester, développée en 1954 en France sous la marque Tergal par la firme Rhodiaceta : nouvel écho au contexte dans lequel s'inscrit l'exposition. Forgé sur le terme « Tergal » (contraction de « Ter » pour polyester et de « gal » pour *gallicus*, gaulois), le titre de cette pièce, *Polyester Gaulois*, témoigne d'une nostalgie ironique pour un fleuron de l'industrie nationale. S'il rappelle la production de Rhodiaceta et l'usine, le rouleau de tissu symbolise en se déroulant sur le sol une mise en mouvement, un désir de progrès caractéristique de l'engagement politique. En jouant sur l'imagerie révolutionnaire, l'installation fonctionne comme objet fétiche reliant symboliquement la quête d'émancipation des ouvriers de Rhodiaceta et les expériences d'autogestion de la Commune. Deux moments d'une même histoire s'entremêlent : ceux du progrès social et culturel. *Eutopia* est une installation constituée de 1 620 briques déposées en tas sur le sol du lieu d'exposition. Son titre renvoie à « utopie », néologisme grec forgé en 1516 par l'écrivain anglais Thomas More<sup>9</sup>, qui donna son nom à son célèbre ouvrage, lequel appelait l'organisation d'une société idéale, rationnelle et égalitaire : un monde proto-communiste ignorant toute propriété privée<sup>10</sup>. Traduit par « utopie » en français, ce terme signifie « sans lieu », « nulle part » : il qualifie une projection,

une chimère. Dans l'édition de Bâle de 1518, More utilise une autre dénomination pour désigner la société imaginée en réaction à celle de son temps : *Eutopia*, le « lieu du bon ». Ce glissement de suffixe rend l'objectif envisageable. Avec ses allures de monument ou de mémorial, cet amas peut symboliser les vestiges ou les décombres de l'utopie moderne de progrès technique liée à l'univers industriel, mais aussi ceux de la théorie socialiste et de ses espoirs d'émancipation. Ces matériaux de construction peuvent aussi avoir été mis à disposition afin d'être activés par le spectateur, dans la perspective d'ériger le « lieu du bon », où se développerait, comme le symbolise la peinture blanche liant les briques entre elles, une société égalitaire et solidaire. S'articulant autour de l'histoire franc-comtoise, cette œuvre, par le nombre de briques utilisées pour l'installation, fait référence à Charles Fourier, précurseur de la théorie et de l'utopie socialiste<sup>11</sup>, originaire de Besançon. Son architecture utopique, le phalanstère, devait se composer de 1 620 individus. Dans cette structure sociale, agricole et coopérative fonctionnant sur la libre association, le penchant naturel de l'homme pour l'activité et la vertu n'est plus perverti par le travail imposé et la morale. Elle pose ainsi les bases d'une réflexion progres-siste sur l'organisation du travail et sur les rapports entre les individus.

### JOUER DU PARADOXE

Dans une autre œuvre, des milliers de clous découpent en négatif sur le mur la célèbre phrase *Ne travaillez jamais*. L'inscription est complétée par une vitrine – dispositif qui rappelle autant l'univers du musée que celui du magasin – dans laquelle l'œuvre apparaît sous forme de kit. Il s'agit d'une simple boîte en carton contenant tout le nécessaire à sa réalisation : un manuel de montage, un patron, des clous et un marteau. Placée sous l'égide des théories

économiques alternatives du *Do it yourself*, la pièce permet, pour pasticher la formule de Walter Benjamin, d'envisager le spectateur comme producteur<sup>12</sup>. Les principes d'action, de faire ou de participation peuvent paraître contradictoires au regard de l'inscription *Ne travaillez jamais*. Guy Debord serait à l'origine de ce slogan, aussi concis qu'efficace, écrit à la craie en 1952 à Paris sur un mur de la rue de Seine. Par ces mots passés à la postérité, ce dernier prône l'abolition du travail en tant qu'aliénation et activité séparée de la vie. Ce faux appel à la paresse constitue une charge contre la division du travail et invite à l'émancipation et à l'épanouissement des désirs de chacun, hors des cadres de production traditionnels. L'installation repose notamment sur l'évident paradoxe entre la signification brute de la formule situationniste et les heures d'effort physique nécessaires pour planter les milliers de clous qui la dessinent sur la cimaise. Elle rappelle aussi l'affirmation de soi à laquelle appelle Debord, le spectateur pouvant la réaliser et la reproduire chez lui à l'aide du kit, par ses propres moyens. L'art ne constitue pas qu'une pratique repliée sur elle-même et ses enjeux réflexifs : il est capable, par les questions soulevées et les modes de diffusion proposés, de se déployer chez tous, à partir du moment où une implication dans la réalisation de l'œuvre est envisagée.

### INTERROGER L'INSTITUTION TRAVAIL & LE MONDE DE L'ART

La proposition de Beuys, *Chaque homme est un artiste*, entend surmonter la dichotomie opposant la création de l'artiste à la production du travailleur. Les pratiques artistiques qui prennent pour sujet le travail instaurent de nouvelles modalités artistiques, créant entre celui-ci et les autres activités humaines les conditions opératoires d'une possible transformation sociale. Elles mettent en crise la division sociale du travail et

interrogent l'institution travail comme norme dominante et le monde de l'art lui-même – ce débat questionne le monopole du symbolique accordé aux artistes, le partage des places et des compétences selon Rancière<sup>13</sup>. Pour le philosophe Proudhon, ardent défenseur de Courbet, l'art peut être le lieu même du développement d'une conscience critique et devenir un outil et une expérience de transformation dans une société.

1. Dans *L'Invention du quotidien*, Michel de Certeau compare la perruque à l'activité artistique et scientifique : point commun de ces pratiques, la liberté créatrice permet la constitution d'un lieu à soi dont on est le maître et qui obéit à la seule détermination du créateur.

2. Cité par Henri Meschonnic : *Le Rythme et la Lumière*, Odile Jacob, Paris, 2000.

3. Paul Valéry, *Introduction à la poésie*, Gallimard, Paris, 1938.

4. André Gorz, *Métamorphoses du travail : critique de la raison économique*, Gallimard, Paris, 1988.

5. Exposition issue d'une résidence intitulée *Contrat social* à l'Institut supérieur des beaux-arts de Besançon.

6. Film de 16 min sans images, *La Charnière* (1968) est la bande-son captée par Antoine Bonfanti de ce débat houleux d'avril 1968.

7. Plus tard, un groupe de l'usine Peugeot de Sochaux. Ami de Marker, Medvedkine est un cinéaste constructiviste russe, qui avait aménagé dans les années 1930 un train pour réaliser des courts-métrages sur la population laborieuse des villes et des campagnes. Medvedkine tourne, développe et monte les films dans son train pour les projeter à la population dès le lendemain. Ils ne furent jamais projetés en dehors de la situation pratique pour laquelle ils avaient été produits.

8. Évoquant immédiatement par sa couleur la révolution socialiste, il reste associé à la Commune, qui l'adopta en 1871 comme signe de révolte.

9. Thomas More, *L'Utopie*, 1516.

10. André Prévost, *L'Utopie de Thomas More*, Mame, Paris, 1978.

11. Charles Fourier, *Le Nouveau Monde industriel et sociétaire* (1829), les presses du réel, Dijon, 2001.

12. Walter Benjamin, « L'auteur comme producteur », dans *Essais sur Bertold Brecht*, Maspero, Paris, 1978.

13. Jacques Rancière, *Le Partage du sensible, esthétique et politique*, La fabrique, Paris, 2000.

SERGE CHAUMIER  
PROFESSEUR DES UNIVERSITÉS, RESPONSABLE DU MASTER EXPOGRAPHIE-MUSÉOGRAPHIE

## L'ENTREPRISE À L'ŒUVRE : APPORTER L'ART & LA CULTURE AU CŒUR DE L'ENTREPRISE

Des expositions à la scénographie très soignée ont eu lieu dans les locaux de cinq entreprises jumelées avec les musées nationaux. La médiation culturelle menée à cette occasion a facilité une rencontre féconde entre l'art et les salariés.



En 2014, le ministère de la Culture décidait d'un programme d'actions pour rapprocher l'art du monde du travail<sup>1</sup>. Ce programme comportait cinq axes : les résidences d'artistes dans les sites industriels, la convention-cadre Culture et monde du travail, le séminaire « art et mondes du travail », les Capsules du design et l'opération l'Entreprise à l'œuvre. Il a mobilisé les équipes de la Direction générale de la création artistique et de la Direction générale des patrimoines.

L'objectif de l'Entreprise à l'œuvre était d'offrir aux salariés une rencontre au quotidien avec des œuvres issues des collections nationales et présentées pendant une semaine dans les locaux mêmes d'entreprises sélectionnées par les Directions régionales des affaires culturelles (Drac). Cinq jumelages musées nationaux-entreprises furent ainsi organisés en coopération et avec la participation des comités d'entreprise autour d'une exposition thématique :

- *Les Constructeurs de Fernand Léger* : le musée national Fernand-Léger (Biot) et Renault (Flins), du 3 au 7 novembre.
- *Images de la femme dans l'art asiatique* : le musée national des arts asiatiques Guimet (Paris) et Sothys (entreprise de cosmétique de Brive-la-Gaillarde), du 3 au 7 novembre.
- *Le Portrait à la Renaissance* : le musée national de la Renaissance (Écouen) et HAROPA (capitainerie du Port autonome de Rouen), du 17 au 21 novembre.
- *Chagall graveur* : le musée national Marc-Chagall (Nice) et Bio-Mérieux (Marcy-l'Étoile), du 17 au 21 novembre.
- *Lumière* : le Centre national des arts

plastiques (Paris-La Défense) et ERDF (site de Mérignac), du 1<sup>er</sup> au 5 décembre.

Dans certains cas, des thèmes précis offrent une cohérence entre le sujet de l'exposition et l'activité de l'entreprise : la beauté pour Sothys, le travail avec Fernand Léger à Flins, la lumière à ERDF (voir p. 32). Dans d'autres cas, c'est une œuvre particulière (le portrait de Christophe Colomb) ou une technique (la gravure) qui font écho à l'imaginaire de l'entreprise. Confiée à la Réunion des musées nationaux qui lui a accordé la même attention qu'aux expositions du Grand Palais, la scénographie a été particulièrement soignée, de même que les médiations pour rendre l'art accessible à tous. Ce dispositif s'appuie sur une médiation orale conduite par des médiateurs des musées et des guides-conférenciers de la RMN-GP (Réunion des musées nationaux-Grand Palais), numérique *via* des tablettes restituant le contexte des œuvres et des textes présentant l'opération, l'artiste et les œuvres sélectionnées sous forme d'un livret à emporter ou de cartels. Enfin, des rencontres et conférences sont organisées. Mais ce sont les actions culturelles conduites en accompagnement de l'opération qui constituent ses points forts et originaux.

Dans chaque entreprise, des actions spécifiques ont été mises en place, soit sous l'impulsion et avec l'aide du département de la politique des publics de la Direction générale des patrimoines, soit en totale autonomie par les entreprises qui ont saisi cette occasion pour

accompagner, à leur manière, l'opération. C'est sans doute cette appropriation connaissant le succès dans chacun des sites qui s'avère le point le plus appréciable et apprécié par les usagers. Citons quelques exemples significatifs.

Les médiations menées par Sothys, avec des personnels volontaires de l'entreprise, ont permis de mettre au point un mode d'adresse original à destination de leurs collègues : au moyen d'une visite découverte du musée Guimet et d'une formation éclair par le service culturel du musée, ces « médiateurs éphémères » ont été initiés à partager leur expérience des œuvres dans des termes simples et imagés. En situation de conduite de visite, ils peuvent encore être intimidés et les rires fusent. Mais l'émerveillement et l'intérêt qu'ils déclenchent sont d'autant plus intenses, car c'est entre collègues que s'ouvre cet espace privilégié de rencontre avec l'art. Recevoir l'œuvre dans l'entreprise prend alors un tout autre sens parce qu'elle devient doublement familière.

HAROPA a adopté un autre parti pris qui repose sur une communication de l'opération portée par le comité d'entreprise. En proposant à des salariés de poser à la manière des sujets de la peinture flamande de la Renaissance pour une campagne d'affiches sur le port de Rouen, il s'agit de surprendre et de sensibiliser, mais aussi de conduire une action assez ludique dans le cadre de l'entreprise. En aménageant l'espace d'exposition dans le hall d'entrée de la capitainerie, juste avant le sas d'accès au restaurant d'entreprise, il s'agit de rendre les œuvres doublement accessibles.

Cette manière de convier des salariés à s'impliquer dans la médiation de l'exposition trouve son acmé au sein de Renault, qui a conduit deux actions culturelles articulées à la présentation du tableau de Fernand Léger dans un espace d'exposition installé à proximité de la chaîne de montage des véhicules. La première action

consiste à convier les peintres des Yvelines à visiter l'entreprise et à en donner une vision picturale. Les œuvres collectées sont accrochées dans l'espace d'exposition et les salariés sont invités à voter pour celle qui devra être acquise par l'entreprise. Le concours occasionne de belles discussions et des débats vifs sur la nature de l'art. La seconde action vise à recenser et à présenter, à travers une exposition sur kakémono (panneaux verticaux), les fresques réalisées, dans les années 1950 à 1970, au sein des ateliers ou dans les espaces ouverts du site, par des personnels ayant des talents de peintres. C'est l'occasion de redécouvrir pour l'entreprise et pour beaucoup de ses salariés des productions largement oubliées. Les plus anciens transmettent alors cette mémoire reléguée aux plus jeunes générant de nombreux commentaires sur les fresques, mais aussi sur les changements intervenus dans les modes d'organisation du travail et le management au sein de l'entreprise. Ces deux opérations donnent lieu à des échanges intenses entre les personnels sur des thématiques et selon des modalités largement inédites.

Il faut donc insister sur les aspects les plus appréciables de l'Entreprise à l'œuvre, qui a conduit à déployer des actions culturelles dignes de l'éducation populaire, et pour lesquelles les collections des musées nationaux se révèlent des vecteurs et non une finalité. Le plus intéressant, ce sont les situations de partage et d'échanges que cette conception ouverte du rapport à la culture génère. Le double sens de ce que l'on nomme communément la médiation culturelle s'y révèle avec force. L'étude de réception de ces expositions que nous avons menée dans le cadre du master expographie-muséographie de l'université d'Artois a pu mettre en lumière que la richesse des actions culturelles conduites en entreprise réside surtout dans les relations humaines qu'elles produisent.

EDDY COMBRET

MEMBRE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE LA CCAS (CAISSE CENTRALE D'ACTIVITÉS SOCIALES DU PERSONNEL DES INDUSTRIES ÉLECTRIQUE ET GAZIÈRE)

## ET SI L'ON SE FAISAIT UNE EXPO AU BOULOT ?

**Pari risqué, l'exposition *Lumière* organisée en décembre 2014 dans les locaux d'ERDF à Mérignac a été une réussite. Ce succès est dû à la médiation réalisée autour de l'événement. Formés par le Frac, des salariés se sont transformés en « passeurs de culture ». Ils ont su susciter le désir et éveiller la curiosité de leurs collègues.**

Plusieurs œuvres prêtées par le Centre national des arts plastiques ont été présentées du 1<sup>er</sup> au 5 décembre 2014 à Mérignac<sup>1</sup> sur un site Électricité réseau distribution en France (ERDF). Cette exposition intitulée *Lumière* a été organisée dans le cadre de l'Entreprise à l'œuvre, une opération du ministère de la Culture et de la Communication (voir p. 30).



### LA CONSIDÉRATION : UNE MOTIVATION...

« Il a fallu convaincre les employeurs du sérieux de la démarche. On a réussi et l'événement s'est très bien déroulé. Un seul regret : le manque d'aménagement des horaires de travail pour les salariés. Avec 350 agents touchés, on a encore une belle marge de progression », souligne Emmanuel, président des Activités sociales de l'énergie de Gironde<sup>2</sup>. « Cet événement nous a permis de travailler avec des associations locales, avec le Frac. On va continuer en proposant des visites de musées, des expositions d'œuvres et aussi des animations dans nos centres de vacances "Jeunes". L'exposition a réussi à créer une vraie dynamique locale. »

### DU SALARIÉ SPECTATEUR AU SALARIÉ ACTEUR : LA PLACE PRÉPONDERANTE DE LA MÉDIATION...

Si deux médiateurs professionnels ont été présents lors de l'exposition, des salariés médiateurs, formés par le Frac, ont joué un vrai rôle de sensibilisation à la création contemporaine. Tous se sont

portés volontaires pour faire office d'interprètes accompagnant leurs collègues dans leur approche artistique et leur ressenti. « C'est une chance pour les salariés d'avoir des œuvres exposées sur le lieu de travail. Grâce à la médiation, nous sommes associés au projet et mieux à même de le partager, estime Audrey salariée médiatrice. L'art rapproche, fait tomber les barrières sociales. Ça aura eu le mérite de réunir les activités sociales et la direction d'ERDF, de faire se rencontrer des gens qui ne se côtoient pas. » Olivier, de la direction d'ERDF, acquiesce, saluant « une occasion pour ERDF de travailler avec les organismes des activités sociales ». Françoise, présidente de la Section locale des activités sociales, se bat contre les clichés : « Non, la culture en général et l'art contemporain *a fortiori* ne sont pas l'affaire de privilégiés éduqués dès l'enfance ! Les ouvriers, aussi, peuvent se découvrir une sensibilité artistique si on leur en donne la possibilité et leur fournit des clés de compréhension. Les activités sociales sont en cela une passerelle qui fait le lien entre les travailleurs et les artistes. » Véritables relais, ces salariés « passeurs de culture » ont su susciter le désir, éveiller la curiosité et modifier le regard porté sur la création contemporaine. « C'était un pari osé, juge Francis. L'art contemporain reste associé à une caste privilégiée et fortunée, intellectuelle et libre d'esprit. En cela, il s'oppose au monde du travail, très technique, contraint et structuré. Mais la confrontation est intéressante ! Je me considère comme un messenger qui fait accéder à l'univers de l'artiste. »

### DE NOUVELLES INITIATIVES... POUR UNE AMBITION RÉAFFIRMÉE...

Après Mérignac, d'autres structures des activités sociales de l'énergie<sup>3</sup> ont poursuivi ce genre d'initiative. Que ce soit sous forme de résidence, d'exposition, de rencontres culturelles, la volonté de nos organismes est de poursuivre et développer une politique culturelle énergique, avec notamment l'ambition « d'ouvrir grandes les portes de la culture, de ne pas accepter son rabougrissement et de faire exploser les forces culturelles à l'œuvre dans la société, dans le travail et dans les loisirs », comme l'écrit Jean-Michel Leterrier<sup>4</sup>. Plus que jamais, aujourd'hui, dans un monde voué au spectacle, au divertissement, à la surconsommation, où le travail est de plus en plus « malade », nous sommes convaincus que la rencontre avec la diversité de la création est porteuse de sens, de ce sens qui touche à l'essentiel de ce que nous sommes, ainsi qu'aux questionnements fondamentaux qui traversent nos sociétés. Lors d'une création autour de la lumière dans l'un de nos centres de tourisme, l'artiste Michel Verjux a cité l'historien d'art Pascal Rousseau : « Non, pas la lumière, mais l'éclairage. » Oui, proposer la rencontre avec la diversité de la création, non pas pour tracer un chemin, mais pour ouvrir des voies qui sont bien souvent fermées au monde du travail.

### RENCONTRE ENTRE CRÉATIONS ARTISTIQUES & «ŒUVRIÈRES»

Connaître, comprendre, apprendre à tutoyer les œuvres contribue à une conscience plus aiguë du présent et invite donc à intervenir sur sa construction. Le monde du travail a besoin de se nourrir, de s'abreuver, de se fertiliser, de se frotter avec la diversité de la création culturelle. Soyons clairs, toutefois : le monde qui travaille, qui a travaillé, n'est pas un univers acculturé qu'il faudrait « sauver » en lui apportant la culture avec

un grand C. Les travailleurs ne sont pas seulement des êtres de besoins, de cris, de plaintes, mais aussi des êtres de discours, de pensées : ce monde-là est culture. Parfois, (souvent ?), il n'en a pas conscience, ne le voit pas, parce que cette culture n'est que peu éclairée, représentée, que peu reconnue dans la société. Inviter chacun à s'engager pour dire et donner à voir cette culture, la mettre en partage, est donc d'une importance criante. La rencontre entre les créations artistiques et « œuvrières » peut y contribuer. C'est pour nous un enjeu de démocratie culturelle et sociale, de démocratie tout court. « Je connaissais les colonnes de Buren, à Paris, mais j'ai découvert que la lumière pouvait être un vrai matériau artistique, souligne Jean-François, 53 ans, agent technicien contrôle gestion à ERDF, médiateur occasionnel lors de l'expo à Mérignac. C'est une vraie fierté de voir de telles œuvres dans mon entreprise. J'aime l'idée que cette culture se déplace, qu'elle ne reste pas cantonnée dans les musées. Ça fait de l'entreprise un lieu plus vaste que celui du travail : c'est aussi un lieu de culture, de lien social, de réflexion. J'aime cette idée. »

1. [journal.ccas.fr/lentreprise-a-loeuvre/](http://journal.ccas.fr/lentreprise-a-loeuvre/)

2. Activités sociales du personnel des industries électrique et gazière.

3. Agissant en faveur du développement de la personne dans le respect des valeurs de justice, de solidarité et de dignité, elles s'adressent à plus de 650 000 bénéficiaires (électriciens et gaziers, retraités comme actifs et ayants droit), soit 1 % de la population française. Elles articulent leurs actions autour de la découverte, du développement de l'esprit critique et du rapprochement entre art et travail, grâce à une médiation culturelle. Acteur majeur de l'éducation populaire, la CCAS a noué des partenariats avec de nombreux artistes et événements culturels (1 300 interventions culturelles en 2015).

4. Jean-Michel Leterrier, *Pour une culture citoyenne*, Éditions paroles d'aube, 1997.

SERGE LE GLAUNEC  
RESPONSABLE DE L'ACTIVITÉ POLITIQUE CULTURELLE À LA CGT

## RENFORCER L'ACTION DU COMITÉ D'ENTREPRISE POUR FAVORISER LA RENCONTRE ART & MONDES DU TRAVAIL

**Précieux acteurs de la rencontre artistique dans l'entreprise, les comités d'entreprise et leurs élus surchargés de prérogatives devraient pouvoir bénéficier de l'accompagnement d'institutions culturelles et des pouvoirs publics.**

L'enjeu de la présence de l'art sur le lieu du travail serait aujourd'hui essentiellement porté par les chefs d'entreprise ou les directions, plutôt que par les salariés et leurs représentants aux comités d'entreprise (CE). Mon expérience me laisse à penser que la réalité est plus équilibrée. Des expériences existent, des volontés de faire et des aspirations à la rencontre entre art et travail s'expriment aussi parmi les élus de CE.

Il est fréquent d'évoquer des interventions qui restent gravées dans la mémoire, entretenant l'idée d'une période bénie. Certaines de ces actions furent cruciales et fondatrices, mais elles ont une fâcheuse tendance à cacher un foisonnement de propositions qui dès cette époque furent plus contrastées dans leurs objectifs, moins spectaculaires. Un mythe s'est créé qui permet alors de mieux décrire le temps présent.

Ce qui a surtout changé, ce sont les entreprises elles-mêmes. Les grandes concentrations ouvrières ont vu décroître leurs effectifs. La politique de la sous-traitance a multiplié les petites et moyennes unités. D'autres ont éclaté en de multiples entités qui ne cessent de se restructurer, empêchant toute permanence de l'action d'équipes militantes et donc l'éducation et la sensibilisation des ayants droit.

Face à ces mutations, la législation régissant les CE depuis leur création a connu une seule grande évolution avec les lois Auroux portant exclusivement sur le contrôle économique. Le droit régissant l'action sociale n'a fait l'objet

d'aucune évolution, alors que le paysage socio-économique, culturel et du loisir de la France n'a plus rien de comparable à celui de 1946. En revanche, l'évolution de la loi permettant l'institution de la délégation unique<sup>1</sup> a conduit à ce que de moins en moins d'élus soient dans l'obligation d'intervenir sur des champs revendicatifs de plus en plus étendus.

En ce qui concerne les salariés, à peu près un travailleur sur deux ne dispose pas d'une institution représentative et bien plus encore ne bénéficient pas d'un CE doté d'un budget d'action sociale correctement abondé. En la matière, la loi n'a aucune exigence, si ce n'est sur la dotation au fonctionnement du CE fixée à 0,2 % de la masse salariale. Pour qu'aucun salarié ne soit par avance exclu, des évolutions légales seraient également nécessaires dans ce domaine.

### MARGE DE MANŒUVRE RÉDUITE

Quand une direction d'entreprise s'engage, c'est le plus souvent une personne qui le décide. De plus, ce choix de l'entreprise fait immédiatement l'objet d'un soutien de la collectivité, puisqu'il entrera dans les dispositifs du mécénat et aura pour effet de générer une réduction des sommes soumises à l'impôt.

Rien de tel pour le CE. Il supportera seul l'effort financier consenti et les règles de la démocratie font que ce n'est pas une personne qui décide, mais un collectif hétérogène. Plusieurs organisations syndicales y sont représentées et la concurrence électorale ne pousse pas à

la bienveillance entre elles. De plus, le chef d'entreprise a le pouvoir de refuser une action sur le lieu du travail : aucune intervention ne peut s'y dérouler sans son accord.

Commencer un projet nécessite une forte capacité de conviction et du courage politique. L'amorçage est donc laborieux : il nécessiterait un accompagnement attentif d'institutions culturelles et des pouvoirs publics.

Prenons l'exemple des actions impulsées par l'initiative Art et entreprises<sup>2</sup> présentée en avril 2014 par Aurélie Filippetti, alors ministre de la Culture et de la Communication. Ces dispositifs génèrent une forme d'intervention peut-être plus délicate à mettre en œuvre pour un CE qu'une direction d'entreprise. Ils procèdent d'une volonté de construire des événements, peu nombreux sur les territoires, qui mobilisent des moyens humains et financiers non négligeables de la part des entreprises et des institutions culturelles. Cette culture de l'événement sied bien à l'entreprise qui utilisera la démarche pour mettre en valeur une image de qualité d'une équipe de travail. Pour de multiples raisons, les CE quant à eux nourrissent très souvent une méfiance envers la médiation de leur action.



### SOUTENIR LES CE & LEURS ÉLUS

La tendance au consumérisme qui caractériserait aujourd'hui l'action des CE doit être interrogée. Les évolutions des entreprises et de leurs effectifs ont entraîné la réduction de ceux qui ont encore les moyens de maintenir une équipe professionnelle et, à plus forte raison, un animateur culturel. Or sans cela, qui peut se charger de ce travail de conception ? Des élus de CE surchargés de mandats et de prérogatives et n'ayant pas les compétences requises ? Des institutions culturelles du territoire ?

Soumises à la pression des chiffres (nombre des entrées ou taux de remplissage) et à la réduction des budgets de fonctionnement, elles ont elles-mêmes davantage tendance à regarder le CE comme le moyen d'élargir leur public au travers de la réduction qu'il consent que de proposer une réelle action culturelle en direction des collectifs d'entreprise. Nous assistons même à une tendance inverse qui consiste à durcir un lien contractuel et marchand entre CE et acteur culturel du territoire. Au profit de l'efficacité économique, certaines institutions culturelles choisissent de cibler des CE importants, délaissant le travail de fond conduit par une structure inter-CE, comme celui réalisé par un grand festival de musique du monde en Loire-Atlantique.

Les réalités des CE sont complexes et diverses. Leur intervention culturelle et l'engagement des élus pour ces actions ne demandent qu'à être sollicités. Et cependant ils furent difficiles à mobiliser sur la proposition ministérielle, alors qu'il est impossible de faire l'économie de leur mobilisation. Si la charte « art et mondes du travail » (voir p. 45) peut être un outil pour cela, il serait nécessaire d'engager un travail d'analyse des réalités des CE – à l'instar de ce qui a été entrepris en Rhône-Alpes entre le comité régional CGT, l'université de Lyon et la Drac – et d'initier des interventions, mieux dimensionnées, s'appuyant sur les potentiels existants.

1. Délégation unique : l'employeur peut décider de regrouper les instances représentatives du personnel dans une instance commune (article L2326-1 et suivants du Code du travail).

2. Convention-cadre Culture et monde du travail, résidences d'artistes sur des sites industriels et expositions dans l'entreprise (l'Entreprise à l'œuvre) : <http://bit.ly/FilippettiArtetEntreprise/>

BÉNÉDICTE CHEVALLIER  
DÉLÉGUÉE GÉNÉRALE DE MÉCÈNES DU SUD

## RÉSIDENCE D'ARTISTE EN ENTREPRISE : UNE RELATION INTIME AVEC L'ART

**Le collectif Mécènes du Sud conseille et accompagne les entreprises qui souhaitent organiser une résidence d'artiste. Cette expérience singulière pour les protagonistes suscite en chacun un questionnement sur sa propre relation au travail.**

Le collectif Mécènes du Sud naît en 2003 à Aix-Marseille de la volonté de stimuler la création artistique contemporaine. Sa quarantaine d'entreprises coproduisent chaque année œuvres, projets et événements. Elles ont l'intuition de pouvoir, au contact de l'art, se libérer du cadre normé de leur activité et sont convaincues de fertiliser à plusieurs échelles leur environnement. Après Colette Barbier, directrice de la Fondation d'entreprise Ricard, par ailleurs entreprise cofondatrice, c'est Josée Gensollen, dont l'engagement dans l'art et la collection sont internationalement reconnus, qui préside actuellement son comité artistique. Au contact de l'art et des artistes, certaines entreprises que nous avons accompagnées se sont ouvertes aux résidences, aux expositions, ou ont créé fondations et lieux d'art.

Au lendemain de Marseille-Provence capitale européenne de la culture 2013, le nombre de résidences en entreprise s'est multiplié sur le modèle de Mécènes du Sud et nous avons souhaité témoigner de nos expériences en toute sincérité et apprendre de celles des autres. Pour aider les chefs d'entreprise à faire entrer l'art dans leur établissement de la manière la plus vivante qui puisse être imaginée, nous avons édité un précis intitulé *Comment aborder une résidence d'artiste dans son entreprise*<sup>1</sup>. Loin de délivrer une recette, ce manuel souhaite transmettre un état d'esprit suggérant aussi que chaque résidence est une expérience unique pour les différents protagonistes.

### PRÉPARER SA RÉSIDENCE

La résidence est un processus qui résiste à la compréhension immédiate et univoque. Si chefs d'entreprise, salariés et artistes se figent dans des postures de principe, il y a peu de chance qu'advienne quelque chose de nouveau. En revanche, accepter de ne pas tout maîtriser, d'être pris à rebrousse-poil, c'est ouvrir la porte à une expérience unique, dont le plus grand risque est de perdre ses certitudes. La lecture de l'artiste permet à chacun un propre questionnement sur sa raison d'être là, la raison de produire et la manière de le faire. Cette quête de sens est un chemin personnel qui engage chacun dans sa relation intime avec l'art.

### LA MOTIVATION DE PART & D'AUTRE

De manière générale, quand les artistes se tournent vers les entreprises, ils ont déjà en tête un projet bien précis pour lequel ils sont à la recherche d'un savoir-faire. Leur demande exige souvent d'elles de dépasser ou détourner ses propres usages et techniques.

Plus rares sont les artistes développant un travail qui interroge le monde même de l'entreprise. Précieuses sont alors pour eux les occasions de résidence, dispositif ouvert sur son écosystème.

Dans tous les cas, les entreprises sont perçues, à juste titre, par les artistes comme des lieux clos, inaccessibles qu'ils redoutent autant qu'ils fantasment,

mais qu'ils observent toujours avec fascination.

L'artiste n'a pas comme fonction de combler les éventuelles lacunes en communication de l'entreprise ou encore de résoudre des problématiques internes – pire, il en sera certainement le révélateur. Avoir des attentes réalistes permettra d'éviter les désillusions.

### PRENDRE LE TEMPS DE SE CONNAÎTRE

Développer une véritable intuition à l'égard des artistes permet de comprendre dans quelle logique ils s'inscrivent : immersion ou expérimentation. Il est donc important de bien en discuter en amont pour donner à la résidence une finalité partagée.

Que la rencontre ait lieu à l'initiative de l'artiste, de manière fortuite ou encore informelle, il semble primordial d'établir une relation directe et de confiance avec l'artiste pour favoriser l'élaboration d'un projet. En acceptant ces préliminaires, le chef d'entreprise maîtrisera mieux le projet et répondra plus aisément aux questions de ses collaborateurs.

Expliquer, informer, prévenir, communiquer... Le reste appartient ensuite à la rencontre. De la bouche des artistes, l'essentiel d'une résidence se passe dans les interstices, les à-côtés, les temps de pause, l'informel.

### POSER LES BASES D'UN ENGAGEMENT RÉCIPROQUE

Une résidence d'artiste naît d'une rencontre humaine et intellectuelle. En d'autres termes, artiste et chef d'entreprise doivent être convaincus de l'intérêt de cette alliance. Ils doivent aussi se questionner sur la compatibilité de leurs points de vue afin de bien partager l'engagement. En effet, la cohérence entre le projet artistique et l'environnement interne et externe de l'entreprise est la

clé du succès. L'articulation entre les deux doit être absolument assurée en amont de la transmission du projet aux salariés.

Plus la direction de l'entreprise sera convaincue de la pertinence du projet, mieux il sera compris, partagé et vécu par ses salariés. Un bon « feeling » au départ permet à un projet d'aller jusqu'au bout.

### S'INTERROGER SUR LA FINALITÉ DE LA RÉSIDENCE

Suivre l'élaboration d'un projet artistique ou découvrir une œuvre achevée ? Deux sensibilités s'expriment : certaines entreprises recherchent dans l'accueil de l'artiste la possibilité de partager avec lui un processus, une expérience, alors que d'autres accordent plus d'importance à la finalité.

Dans les deux cas, les témoignages sont unanimes pour insister sur la nécessité de programmer des rencontres informelles au cours du projet et surtout d'organiser une restitution finale, même sous la forme d'un simple moment convivial, où l'artiste prendra la parole.

La production d'une œuvre dans ce contexte de résidence est expérimentale pour l'artiste et pour l'entreprise. L'occasion qui est donnée de s'inspirer directement du contexte de résidence, comme éventuellement l'expérimentation d'une échelle de réalisation nouvelle pour l'artiste, doit conduire à procéder par étapes. Il est prudent de découper le projet en trois phases : une phase exploratoire, de test et de production. Ce séquençage aura aussi comme effet positif de rythmer la résidence, en obligeant chacun à un bilan d'étape.

1. Disponible en version imprimée sur demande à [info@mecenesdusud.fr](mailto:info@mecenesdusud.fr) et téléchargeable (<http://bit.ly/résidence>) sur notre blog : [www.mecenesdusud.fr/blog/](http://www.mecenesdusud.fr/blog/)

## 10 BONNES PRATIQUES

POUR DÉSIRER, S'ENGAGER,  
STRUCTURER, LÂCHER PRISE,  
COMMUNIQUER, PARTAGER...

**1** →

Porter soi-même, chef d'entreprise, la responsabilité du projet.

**2** →

Étudier sa propre sensibilité artistique et faire preuve de curiosité pour la pratique de l'artiste.

**3** →

Faire preuve de transparence à la fois sur les intentions de l'entreprise et sur sa situation en interne de manière à ne pas mettre l'artiste en difficulté.

**4** →

Donner un cadre aux résidences pour qu'elles puissent être « poreuses ».

**5** →

Accepter une évolution du projet initial.

**6** →

Appréhender la dimension humaine de la résidence et être attentif à la personnalité de l'artiste pour l'accompagner au mieux dans la relation aux salariés.

**7** →

Informer personnellement tous les collaborateurs touchés par la formalisation du projet de résidence. En faire des relais dans l'entreprise.

**8** →

Imaginer une médiation générale, d'autant plus si le projet fait écho à la vision de l'entreprise et maintenir le dialogue de manière à se « dire les choses ».

**9** →

Assouplir ses schémas de pensée et ses réflexes managériaux.

**10** →

Se préparer aux imprévus.

### TÉMOIGNAGE D'UN ARTISTE

« De mon point de vue, une résidence devrait toujours être articulée sur un enjeu professionnel pour permettre aux salariés de dialoguer avec l'artiste. Si ce n'est pas le cas, l'entreprise doit le revendiquer. »

### TÉMOIGNAGE D'UN CHEF D'ENTREPRISE

« Je pense que chacun peut développer des comportements un peu conservateurs dans sa façon de travailler, mais une relation avec un artiste, parce qu'il est artiste et parce qu'il est de l'extérieur, peut amener chacun de nous à regarder différemment. D'abord, en nous interrogeant nous-mêmes sur notre propre relation à l'art et sur notre propre créativité, notre capacité d'innovation. »

MARINE ROZET  
 DIRIGEANTE DE PROCESSUS, TRÈS PETITE ENTREPRISE (TPE) FRANCILIENNE,  
 MEMBRE DU CENTRE DES JEUNES DIRIGEANTS D'ENTREPRISE (CJD)

## L'ARTISTE, UN CATALYSEUR POUR LES COLLABORATEURS DE L'ENTREPRISE

**Dans l'industrie, les services ou le social, les résidences d'artistes ou l'exposition d'œuvres en entreprise provoquent des réactions bénéfiques et stimulent la créativité sociale. De jeunes dirigeants d'entreprise s'y engagent et témoignent.**

J'ai choisi de prendre le temps de réfléchir au sens de mon projet. J'ai choisi de structurer, de transformer, de décloisonner la structure que je dirige – au sens d'orienter cette structure, de la placer dans une certaine direction et vers un certain but – et d'embarquer, à mes côtés, les femmes et les hommes qui la font vivre. J'ai choisi d'intégrer à mon projet de développement les paramètres que l'on oublie souvent. J'ai choisi de penser l'espace, de réfléchir au temps, d'ouvrir des interstices dans lesquels entrent mes collaborateurs pour se parler différemment des jours précédents, pour penser à d'autres choses, en s'habillant éventuellement autrement, en utilisant d'autres médias, en se prenant pour quelqu'un d'autre, le temps d'un instant. L'instant où tout bascule et qui définitivement transformera le suivant.

Je suis dirigeant d'une société française qui emploie quelques dizaines d'individus. Je suis transporteur à Villejuif, promoteur à Enghien-les-Bains, franchisé boulanger à Toulon. Ingénieur, je me suis entouré d'autres ingénieurs et nous fabriquons des robots. Installée en Auvergne, ma société fabrique des tubes en carton. Depuis dix-sept ans, nous (27 salariés, 375 vacataires présents sur tous les sites pour tous types d'activités) emmenons des enfants de la France entière en colonie de vacances afin de réaliser tous les rêves de tous les enfants de France.

Je suis informaticien. Je suis mécanicien. Je suis restaurateur, agriculteur, dresseur

de chiens. J'ai 111 employés. Je suis seul aujourd'hui, mais nous serons nombreux demain. J'ai embauché 34 personnes en deux ans. Nous sommes huit depuis onze ans. Je suis entrepreneur et j'ai fait le choix de l'espace-temps dans lequel je vis. Je travaille à ne pas m'enfermer dans ce qui a été et à ne pas tenter de reprendre de ce qui sera.

Je me suis positionné commercialement, je me suis engagé socialement – l'an-crage sociétal de mon entreprise montre l'exemple aux plus jeunes. Je suis au cœur de la rupture digitale, j'intègre les nouveaux modèles économiques. Je pense innovation, innovation, innovation, audace et éthique. J'implique les femmes et les hommes qui gravitent autour de ma structure. J'implique tous ceux qui la composent, y entrent et en sortent, citoyens chaque jour et tous les jours engagés. Cet engagement collectif me rappelle sur le terrain de l'utilité sociale, d'une économie au service de l'homme, du développement d'une culture humaniste. Je crie haut et fort qu'il est possible de stimuler la créativité sociale au sein de nos entreprises par le divertissement, en nous affranchissant de ce qui réduit le divertissement à la seule friandise culturelle.

Exposer une œuvre d'art au sein de mon entreprise, faire intervenir un comédien pour travailler avec mes équipes, un artiste peintre en résidence, un sculpteur dans les lieux, un designer pour penser l'espace avec nous, chacune de ces actions provoque une catalyse. La posture même de l'artiste a un pouvoir catalyseur

sur les postures des collaborateurs. Un catalyseur est « un élément qui provoque une réaction chimique par sa seule présence ou par son intervention ». L'artiste est un catalyseur et c'est bien de cette réaction dont il est question.

#### **L'ARTISTE INTERPRÈTE, UN « EXPERT DU TEMPS PRÉSENT »**

Dans son rapport au travail, il s'entraîne quotidiennement. Être au temps présent, c'est évidemment être soi, et un peu plus. Et être plus soi, c'est apporter plus de son potentiel à l'entreprise.

#### **L'ARTISTE COMÉDIEN A APPRIS À ÉCOUTER**

Au théâtre, on parle de refus de jeu lorsque le comédien décide consciemment ou non de ne pas tenir compte de l'autre, de la parole de l'autre. Entendre un point de vue, tenir compte d'une proposition, être à l'écoute d'un ressenti, se rendre compte d'un malentendu ou d'une incompréhension, c'est faire preuve de sensibilité et par voie d'extension d'agilité dans la collaboration.

#### **L'ARTISTE PLASTIQUE – PEINTRE, SCULPTEUR OU ESSAYISTE – EST CONDAMNÉ À L'EXCEPTIONNEL**

Si le client de l'artiste ne trouve pas un aspect exceptionnel dans la proposition, il ne sera jamais prescripteur. L'artiste est donc de fait dans une posture visant à « marquer la mémoire » de ceux qui le font vivre. En entreprise, cette posture est évidemment gagnante dans son management, dans sa relation client...

#### **L'ARTISTE DOIT SAVOIR IMPROVISER**

Savoir revenir « à la page blanche », atteindre l'état de la neutralité pour aborder justement une situation

inattendue, inhabituelle. L'artiste s'adapte facilement aux changements, car il revient quotidiennement à la posture du « rien », ce qui lui permet l'adaptabilité. Être en action en dehors de sa zone de confort, atteindre une concentration absolue et tenir cet état concentré dans le temps, réagir de façon optimale et adaptée dans un contexte que l'on ne peut pas anticiper, c'est le cœur du travail de l'artiste.

#### **L'ARTISTE DOIT ÊTRE AUTHENTIQUE POUR ÊTRE JUSTE**

Un comédien qui joue faux.  
Un chanteur qui chante faux.  
Un dessinateur qui recopie ou calque.  
Un auteur qui plagie...

On voit, on entend immédiatement lorsqu'un artiste est « faux ». Il est détenu par l'authenticité. L'artiste réconcilie avec le vrai, au contraire de ce que l'on pourrait croire. Il joue avec le vrai. L'entreprise a intérêt à se réconcilier avec l'authenticité et les échanges simples. Elle a intérêt à sortir la tête du sable et à regarder de face la réalité en mouvement. Elle a intérêt à être dans le monde, la vie, la réalité tangible et à danser avec elle.

Imaginez un artiste parachuté dans vos entreprises. Imaginez des œuvres d'art posées là. Imaginez une troupe entière de comédiens qui embarque à bord de vos organisations... Et regardez se jouer l'implication de chacun au sein du tout, dans une juste distance. Ils jouent le jeu de l'entreprise. Ils parlent structure, contexte, stratégie. Et ce sont des créatifs, des gens libres par nature, qui aiment la convivialité, sortir du cadre, expérimenter, jouer ! Ils prennent plaisir à intégrer nos règles du jeu, nos enjeux, nos stratégies, nos lois et leur objectif est toujours d'allier plaisir et performance.

PAROLES DE  
DIRIGEANTS DE PME

**Lucile Rachet, Esat Alter-Ego,  
établissement médico-social, Lorient (56)**

Je gère un établissement médico-social qui accueille 140 ouvriers d'Esat (établissement et service d'aide par le travail) sur 9 activités de productions différentes. Dans le cadre d'activités de soutien, deux artistes animent des ateliers de peinture et de céramique pour les ouvriers. Ces ateliers font partie de l'ADN de l'établissement. Les ouvriers en sont très fiers. Ils ont un espace d'expression et une grande reconnaissance quand on fait des expositions. Les partenaires, associés aux expositions, apprécient énormément ce temps d'échange. Les artistes qui interviennent apprécient beaucoup le contact avec les ouvriers de l'Esat. L'Esat y gagne une certaine plasticité collective et je suis persuadée que ces ateliers contribuent à notre agilité collective. Le facteur clé réside dans la qualité de l'intervenant artiste, qui est un véritable jardinier de talents.

**Nicolas Schmitt, Würth (Allemagne),  
vente aux professionnels de matériel  
de fixation d'assemblage, Strasbourg (67)**

Reinhold Würth considère que l'art doit être accessible à tous, que toute personne a le droit d'en profiter. Dans toutes les usines, des œuvres de la collection Würth sont disponibles. Les musées du groupe sont au cœur des outils de production et accessibles gratuitement aux salariés. C'est magique de faire une pause à côté d'un Chagall, d'un Picasso et d'un Klimt ! Pour solliciter d'autres formes de réflexion, de pensée, de réaction.

PAROLES DE  
COLLABORATEURS

**Dominique Villemagne, XL print  
& mailing, imprimerie, Saint-Étienne (42)**

On est tous différents. On fonctionne différemment. On pense différemment. On travaille différemment. On attache de l'importance à certains détails quand d'autres personnes prêtent une grande attention à d'autres détails. C'est ce qui fait la richesse du travail en équipe. Mais quand on ne connaît pas ses collègues, quand on ne les comprend pas, quand on reste centrés sur sa manière de faire, on attend des autres qu'ils travaillent comme nous, pensent comme nous, agissent et réagissent comme nous. À tort, je crois. Avant, travailler en binôme, et plus généralement en équipe, pouvait être une tâche très compliquée, voire « mission impossible ». Maintenant, on sent que l'on ne travaille pas tout seuls, pas les uns contre les autres : on travaille à plusieurs pour servir le client.

**Stéphanie Balikwisha, Supratec,  
groupe industriel créateur et intégrateur  
de solutions, Bondoufle (91)**

Les retards ont été résorbés. Nous ne livrons plus en retard ! Certains clients ont même exprimé leurs félicitations. L'ambiance est bien meilleure, les sourires se baladent dans les couloirs, on sent la bienveillance... Les salariés accueillent les collaborateurs RH du groupe avec beaucoup de sympathie, nous sommes plus « proches » d'eux.

CRÉDIT AGRICOLE SA  
DIRECTION DU DÉVELOPPEMENT DURABLE, SUR LA BASE DE TRAVAUX RÉALISÉS  
DANS LE CADRE DU COMITÉ MÉDICIS D'AMUNDI

## LA CULTURE, VECTEUR DE PERFORMANCE DURABLE POUR L'ENTREPRISE

**Éléments du développement durable, les enjeux culturels offrent des opportunités aux entreprises. Puissants vecteurs d'innovation et de changement, les partenariats entreprise-arts permettent aux salariés de porter un regard différent sur leur rôle et celui de l'entreprise.**

« Dans son sens le plus large, la culture est considérée comme l'ensemble des traits distinctifs, spirituels et matériels, intellectuels et affectifs, qui caractérisent une société ou un groupe social. Elle englobe, outre les arts et les lettres, les modes de vie, les droits fondamentaux de l'être humain, les systèmes de valeurs, les traditions et les croyances. » Selon cette définition de l'Unesco, la culture est un secteur d'activité englobant les activités artistiques et les industries créatives. Elle a aussi un sens anthropologique : elle forme un système de valeurs, de traditions, de croyances qui déterminent un groupe social et les comportements humains. Au sens individuel, elle caractérise des processus d'éducation, d'enseignement, de transmission du patrimoine culturel pour former des citoyens plus cultivés. La culture générale recouvre des contenus et une démarche individuelle d'ouverture d'esprit pour des enjeux dépassant le cadre professionnel<sup>1</sup>.

Lié à la culture, le processus créatif s'avère fécond pour les entreprises et leurs capacités d'innovation et d'adaptation à des environnements changeants. La culture en entreprise invite à évoquer celle d'entreprise, qui vise à rassembler les salariés autour de valeurs. Avec des effets positifs sur leur bien-être et la performance de l'entreprise, elle joue un rôle d'intégration.

Traduit par « développement soutenable » puis « durable », le concept de « *sustainable development* » revêt, lui aussi, une multitude de sens. Formalisé en 1987 par le rapport Brundtland des Nations unies, il est défini comme « un développement

qui répond aux besoins des générations du présent sans compromettre la capacité des générations futures ». Issu de doutes sur la croissance et de préoccupations environnementales et sociales<sup>2</sup>, il se désintéresse, à son origine, des enjeux culturels, qui prennent progressivement une place plus grande<sup>3</sup>. Cela s'explique par une évolution des théories du développement à partir de 1990 : focalisée sur la croissance (même durable), cette approche se recentre sur les populations, leur bien-être et l'élargissement des libertés<sup>4</sup>. La croissance, l'inclusion sociale et l'équilibre environnemental sont insuffisants pour répondre aux défis actuels. Parfois considérée comme un obstacle au développement, la dimension culturelle apparaît peu à peu comme fondamentale.

Les enjeux culturels du développement durable peuvent être envisagés comme un ensemble de ressources à préserver, au même titre que les biens naturels. Vecteur d'échanges et d'enrichissement culturel, la mondialisation expose les cultures aux périls de la marchandisation et de l'uniformisation. De même que la protection de l'environnement fait référence à l'existence d'actifs naturels, de biodiversité et d'écosystèmes, un développement culturellement durable pourrait affirmer la nécessité de préserver les actifs culturels – matériels et immatériels – des sociétés, de protéger la diversité et les réseaux culturels. Les hommes étant la première ressource du développement, cet environnement mérite la même attention que le milieu naturel. La Convention sur la protection

et la promotion de la diversité des expressions culturelles de l'Unesco va dans ce sens soulignant que : « La culture crée un monde riche et varié qui élargit les choix, nourrit les capacités et les valeurs humaines. » La diversité culturelle, la revalorisation des pratiques artistiques et culturelles, la création et l'innovation culturelles, toutes les richesses immatérielles – essentielles à l'humain en tant qu'outils de connaissance et de relation – sont au cœur du développement durable. Reconnaître un rôle central à la culture, c'est affirmer que la question de l'ouverture curieuse, de l'appropriation et de l'adaptabilité est déterminante.

Des entreprises ont déjà choisi de donner à la culture une place plus importante dans les stratégies de développement durable. Leurs activités impliquent des rapports humains qui, par leur intensité, leur durée et leur complexité, font d'elles une institution culturelle à part entière. Toutes produisent une culture qu'elles ne peuvent négliger : par responsabilité sociale, mais aussi pour des raisons stratégiques, à une époque où la mondialisation les oblige à faire évoluer leurs structures sociales – ce qui implique de maîtriser les logiques culturelles à l'œuvre en leur sein. Avec la réduction des budgets publics pour la culture, elles sont aussi appelées à jouer un rôle plus important dans le soutien à ce secteur. Au-delà de l'exigence d'adaptation, c'est aussi pour les opportunités offertes par un contact renforcé avec ces questions qu'elles ont intérêt à s'impliquer. Des études récentes montrent que des politiques culturelles appropriées peuvent améliorer leur performance. Ariane Berthoin Antal souligne que les interventions artistiques stimulent la créativité, l'esprit d'équipe, les relations sociales et le dialogue, l'innovation disruptive et la prise de risque et les aident à trouver leur identité et leurs valeurs. Les partenariats entreprise-arts sont de puissants vecteurs d'innovation et de changement<sup>5</sup>.

L'interaction des salariés avec les artistes leur permet de redécouvrir leurs collègues, mais aussi leurs propres compétences. Pour le recrutement des jeunes talents, développer une culture d'entreprise correspondant aux valeurs des salariés est essentiel.

Certaines ont choisi d'affirmer leur sensibilité culturelle au sein de leurs valeurs fondamentales. Celle qui souhaite s'y investir, au-delà du mécénat, doit d'abord s'en donner une définition claire, mais nécessairement large. La culture doit s'intégrer aux valeurs, aux initiatives et à ses enjeux clés et des efforts doivent être faits pour formaliser un discours appropriable par tous : quel rôle en tant qu'acteur culturel, quel lien à la performance, quelle stratégie ? Un critère de qualité essentiel est l'implication des salariés. Lorsqu'ils s'investissent, l'entreprise dans son ensemble joue un rôle culturel. Autre critère clé, le lien entre l'initiative culturelle et son cœur de métier en invitant des artistes à prendre l'entreprise, son ou ses métiers et expertises, comme sujet d'inspiration artistique. Un organe de gouvernance<sup>6</sup> dédié favorise aussi des projets pertinents, intégrés à sa stratégie. Un indice de succès sera sa capacité à formaliser sa politique culturelle à travers un discours explicite démontrant la part stratégique de la culture dans son développement.

1. Cf. l'enquête *Culture générale et Management*, mai 2006.

2. Cf. *Halte à la croissance ?*, du Club de Rome (1970) et la conférence de Stockholm (1972).

3. L'Unesco reconnaît en 1988 la culture comme élément du développement ; la conférence de Florence de 1999, le capital culturel comme crucial pour le développement durable et la croissance. En 2010, le sommet du Millénaire souligne sa contribution au développement.

4. Cf. les travaux du Prix Nobel d'économie Amartya Sen.

5. *Transforming Organisations with the Arts*, décembre 2009.

6. Comprenant préférentiellement les acteurs du projet.

LES MEMBRES D'ARTVIE

## ARTVIE, QUAND L'ART PREND VIE SUR LE LIEU DE TRAVAIL : LE RETOUR D'EXPÉRIENCE D'ABBVIE

Chargée de constituer une collection d'art contemporain, ArtVie organise tous les ans une exposition au siège de la société. L'accrochage des œuvres se fait en concertation avec les salariés.

Situé à Paris, le siège Europe de l'Est, Moyen-Orient et Afrique d'AbbVie<sup>1</sup> a décidé, depuis cinq ans, de constituer une association informelle de passionnés d'art : ArtVie. Sous l'impulsion de ce groupe, Alberto Colzi, vice-président d'AbbVie, a soutenu cette initiative et a accepté de financer le programme d'acquisition d'ArtVie, dont l'activité consiste à organiser avec passion des événements autour de l'art et à constituer la collection d'art contemporain du siège de la société.

Chaque année, son comité de sélection retient entre six et neuf artistes. Le choix est très libre : les œuvres doivent avoir un lien avec les valeurs de l'entreprise, la vie ou l'innovation. Le comité expose sa sélection aux salariés du siège. Après cette présentation, ces derniers votent pour les œuvres qu'ils souhaitent voir accrochées dans les bureaux. C'est un moment fort très attendu. Parmi les œuvres retenues se trouvent celles d'artistes comme P. Downsborough, D. Gustav Cramer, J. Lempert, N. Kadan, A. Grzeszykowska, M. Paul, M. Tschiemer. Ce modèle qui a le mérite de la simplicité pourrait être reproduit dans d'autres entreprises.

AbbVie est consciente de sa responsabilité sociétale et a créé lors de sa constitution la fondation AbbVie vouée à aider les plus déshérités à travers le monde en soutenant la construction de systèmes de santé pérennes et des programmes d'éducation.

L'initiative ArtVie relève d'un autre domaine. Nous souhaitons que l'art contemporain soit une partie intégrante de l'ADN de cette jeune société. L'art permet d'ouvrir nos esprits sur d'autres façons de voir, d'appréhender la réalité dans toute sa complexité. Il nous amène à faire des détours, à aborder les lisières, à remettre en cause nos conceptions et à élargir nos perspectives. Avec cette initiative, nous souhaitons promouvoir cette capacité de remise en cause et aller au-delà des sentiers battus. La constitution de la collection et l'implication du personnel font partie intégrante de notre approche : cette collection est aussi importante en elle-même que la manière dont nous la constituons. Une œuvre d'art, c'est enfin l'affirmation de la singularité de l'artiste et de son parcours pour arriver à l'œuvre. Cette singularité, nous la retrouvons tous les jours dans les itinéraires variés de nos patients, ces personnes qui sont au centre de nos préoccupations quotidiennes.

1. Entreprise biopharmaceutique née de sa séparation avec Abbott en 2013, AbbVie combine expertise et passion pour une meilleure prise en charge de certaines pathologies graves. Employant 26 000 personnes dans plus de 170 pays (plus de 600 collaborateurs en France), elle propose des innovations thérapeutiques et des programmes de soutien aux patients qui sont au cœur de ses décisions. Elle leur apporte traitements et solutions pour améliorer leur vie.

# CHARTRE ART & MONDES DU TRAVAIL

---

## PRÉAMBULE

La charte peut servir de matrice à la signature d'une convention entre un Frac/un centre d'art/un musée et/ou un comité/chef d'entreprise, sur un territoire donné.

Les relations entre l'art et les mondes du travail sont le fruit d'une histoire longue, elles résultent d'initiatives portées par les salariés, les comités d'entreprise [CE] et/ou les chefs d'entreprise et se manifestent notamment par l'achat, la commande, la collection, l'exposition d'œuvres d'art ou le musée d'entreprise, le mécénat, les fondations ou les fonds de dotation, la résidence ou la présence d'œuvres et d'artistes sur les lieux du travail.

Pour autant, de nouvelles modalités de rencontres entre l'art et les mondes du travail sont observables depuis quelques années.

La loi d'août 2003 qui a créé un cadre précis pour favoriser le mécénat des entreprises.

La convention-cadre Culture et monde du travail signée en 2014 entre 9 000 comités d'entreprise et le ministère de la Culture et de la Communication.

La présente charte s'inscrit dans ce mouvement : elle a été élaborée pour promouvoir la présence de l'art sur les lieux du travail et elle favorise l'engagement volontaire entre des institutions patrimoniales ou de création, des chefs d'entreprise et des comités d'entreprise.

Cette charte est un cadre pouvant être adapté selon les acteurs en présence.

La charte peut servir de matrice à la signature de conventions entre les différents acteurs.

C'est pourquoi :

— convaincus que, pour les salariés, la rencontre artistique sur le lieu de travail constitue un facteur d'émancipation et une expérience sensible, à la fois intime et collective, qui incite à la réflexion, à l'expression et aux échanges ;

— considérant que, pour les entreprises, l'art peut constituer un levier pour la cohésion des équipes et la valorisation du travail, une source d'innovation et d'audace permettant l'autonomie et la coopération ;

— considérant que, grâce à cette rencontre, les entreprises et les comités d'entreprise (et assimilés) pourront donner de la visibilité à leur action culturelle, renforcer et valoriser leurs compétences en matière de médiation et mettre en relation leurs projets avec ceux du réseau artistique ;

— souhaitant offrir aux artistes la possibilité de devenir des partenaires de l'entreprise et des acteurs de l'expérimentation, en trouvant des outils d'expression, de production, de collaboration et de diffusion nouveaux, en lien avec les structures culturelles locales ;

---

## Le[s] signataire[s] de la présente charte art & mondes du travail, sous le patronage du ministère de la Culture et de la Communication, s'engage[nt] solennellement à

### ART. 1

créer ou favoriser la rencontre durable de l'art et des mondes du travail sous toutes ses formes ;

### ART. 2

impliquer, dès la constitution du projet, tous les protagonistes du travail à l'entreprise (direction et services, syndicats et organismes représentatifs des personnels) et prendre le temps nécessaire pour que se construise une démarche artistique cohérente fondée sur la rencontre libre entre l'artiste et/ou les œuvres d'art et les salariés ;

### ART. 3

veiller, dans la construction du projet, à associer les réseaux artistiques et culturels de proximité (musées, associations, galeries, Frac et centres d'art...) en lien avec les Directions régionales des affaires culturelles ;

### ART. 4

respecter les bonnes pratiques et les droits de propriété littéraire et artistique en vigueur relatifs à l'œuvre commandée, acquise, déposée ou créée *in situ* ;

### ART. 5

associer systématiquement à toute présentation d'œuvres et résidence d'artiste un volet « médiation culturelle » [si l'entreprise a un CE, ajouter : « les comités d'entreprise et autres organismes assimilés devant être consultés, voire associés à la démarche selon la législation du travail en vigueur »] ;

### ART. 6

dans le cadre de la présence de l'artiste dans les lieux du travail, rédiger un cahier des charges régissant les conditions de production éventuelle de l'œuvre et de résidence de l'artiste. Ce cahier des charges prendra en compte les coûts de production et de diffusion du projet et la juste rémunération de l'artiste ainsi que de ses prestations annexes (communication, promotion, etc.) dans le respect de la réglementation fiscale et sociale en vigueur ;

### ART. 7

demeurer maîtres et responsables du projet, avant, pendant et après sa réalisation ;

### ART. 8

prévoir, dans le cahier des charges, des modalités de désengagement.

### ART. 9

Le ministère de la Culture et de la Communication s'engage à mobiliser, à la demande des commanditaires, l'expertise de son administration centrale et de ses services déconcentrés, tant sur les plans artistique et juridique qu'en matière de mécénat et de médiation culturelle.

---



1



2

3



4



5

6



7



8



9

## CRÉDIT PHOTOS

1

Benjamin Sabatier, *35 heures de travail*, 2002  
Réalisée au Palais de Tokyo à Paris, cette performance, qui consistait à tailler des crayons les uns après les autres, sept heures par jour durant cinq jours, pose la question de l'artiste au travail. Qu'est-ce que travailler pour un artiste ? Que représentent concrètement 35 heures de travail ? Par un geste banal réalisé à la vue de tous, la performance matérialise le temps de travail et cristallise la force de travail contenue dans ce temps. © Benjamin Sabatier.

2

Alain Bernardini, *Monument d'images*, 2009  
Une commande passée à l'artiste Alain Bernardini par quatorze agents de l'hôpital universitaire Paul-Brousse de Villejuif réunis en Groupe des commanditaires. Ils ont demandé à l'artiste de traduire la volonté d'ouverture de l'hôpital sur la cité mais aussi d'en donner une image plus sensible. Durant dix mois, Alain Bernardini a pris près d'une centaine de clichés dans l'hôpital. Chaque portrait, pratique ouverte sur l'expérimentation, est fondé sur une négociation avec la personne photographiée sur le sujet de sa pose. L'artiste l'invite ainsi à conquérir le rôle principal de l'histoire qu'il raconte, et à tenter l'expérience d'une représentation du travailleur qui soit décalée, audacieuse, construite et jouée. Les images sont présentées dans un livre qui a été offert à chacun des salariés de l'hôpital. Projet réalisé dans le cadre de l'action Nouveaux commanditaires initiée par la Fondation de France. Médiation Mari Linnman. © Alain Bernardini.

3

Marie Angeletti, exposition à Gémenos (Bouches-du-Rhône), 2013  
Restitution d'une résidence en France et en Chine de Marie Angeletti avec Mécènes du Sud. D'octobre 2012 à mars 2013, Marie Angeletti est accueillie par le fabricant de couleurs Pébéo. Son projet consiste à collaborer avec les employés de ses deux principales usines situées à Gémenos (Bouches-du-Rhône) et à Kunshan (Chine), afin de réaliser une exposition commune au sein de l'entreprise Pébéo de Gémenos. Cette résidence est pensée comme un « pont d'images » entre ces deux lieux similaires de production, où l'artiste interroge la fonction de l'auteur comme producteur et l'influence du contexte de visibilité d'une exposition. © Marie Angeletti.

4

Marie Reinert, *Quai*, vidéo couleur 20 min, 2014  
Résidence sur le port pétrolier et gazier de Fos-sur-Mer (Bouches-du-Rhône) en 2012-2013 avec Mécènes du Sud. Menant ses recherches sous forme de résidences, Marie Reinert infiltre, observe, fouille, creuse et recense les mouvements du corps au travail dans son environnement architectural. Elle révèle de cette façon notre relation aux fonctions, aux systèmes, aux codes et aux protocoles qui nous entourent, jusqu'à repenser le corps comme un outil. © Marie Reinert.

5

Robin Decourcy, *One Man No Show*, 2012  
Cette performance est issue de la résidence de Robin Decourcy à l'agence de presse Bleu Ciel & Cie en 2012-2013, avec Mécènes du Sud. Pieds nus, assis sur un large fauteuil mobile en cuir, l'artiste, qui observe le public, revêt certains stéréotypes du pouvoir et essaie de ne rien faire, de ne produire aucun mouvement pendant les vingt minutes de la performance. Sur scène, face à lui, cinq employés de Bleu Ciel & Cie répondent à un questionnaire sur leur sensation de spectateur. © Frédéric Fourdinier.

6

Compagnie Projet in situ, *Diorama*, 2010  
Atelier danse en entreprise avec Mécènes du Sud en 2010. La Compagnie Projet in situ interroge la relation corps-espace. Ses projets pluridisciplinaires reposent sur la création de rencontres entre spectateurs, artistes, complices, passants... © Sébastien Normand.

7

Serge Lhermitte, *Seul sur le sable*, 2014  
Projet réalisé dans le cadre du concours de la Biennale d'art contemporain de Rennes mené en partenariat avec le Fonds régional d'art contemporain Bretagne. En 2014, ce concours intitulé « Dans la peau du commanditaire » invite des équipes issues du groupe agroalimentaire Norac à commander une œuvre à un artiste. En résidence à La Boulangère à Mortagne-sur-Sèvre (Vendée), Serge Lhermitte y réalise plusieurs clichés, dont l'un, choisi par les salariés, sera affiché sur le bâtiment. © D.R.

8

Musée national de la Renaissance (Écouen) et HAROPA (capitainerie du Port autonome de Rouen), *Le Portrait à la Renaissance*, 2014  
Réalisé dans le cadre de l'Entreprise à l'œuvre, ce projet mené par le comité d'entreprise de HAROPA a proposé aux salariés de poser à la manière des sujets de la peinture flamande de la Renaissance. Les clichés réalisés par Marc Cauchois ont été exposés dans le hall d'entrée de la capitainerie en novembre 2014. © HAROPA – Port de Rouen – Films et Photos/ Marc Cauchois.

9

Centre national des arts plastiques (Paris-La Défense) et site ERDF de Mérignac (Gironde), *Lumière*, 2014  
Réalisée dans le cadre de l'Entreprise à l'œuvre, cette exposition a été présentée en décembre 2014 dans les locaux d'ERDF à Mérignac. Des salariés volontaires du site ont été formés à la médiation culturelle et ont fait découvrir, à leurs collègues, les œuvres de Daniel Buren, Jakob Gautel, Mathieu Lehaneur et Gabor Ósz. © D.R.

PAULINE DE LABOULAYE  
PRÉSIDENTE D'HONNEUR DES AMIS DE LA MAISON ROUGE ET AUTEUR

## LES ÉCHOS DU SÉMINAIRE

Les échos synthétisent les propos tenus dans chacune des séances du séminaire « art et mondes du travail », qui s'est déroulé d'avril à novembre 2015.

### CRÉATION, ACTION CULTURELLE & ENTREPRISE, UNE HISTOIRE À ÉCRIRE AU FUTUR

Les expériences d'artistes ou d'entreprises ayant participé à des expositions ou des résidences en entreprise témoignent de la richesse de ces projets et de la diversité des attentes. La médiation par ou avec les acteurs de l'entreprise joue un rôle essentiel dans leur réussite.

La première séance a permis d'énoncer les objectifs et de lancer les premiers débats concernant les relations entre l'art – principalement les arts visuels – et les mondes du travail – principalement au sein de l'entreprise. L'exposé du philosophe François Ewald et les retours d'expérience de la part d'entreprises et d'artistes ayant participé à des résidences ou à des expositions en entreprise ont suscité des commentaires qui reflètent une grande variété de points de vue. C'est ce qui fait la richesse de ce séminaire.

Le but du séminaire selon Pierre Oudart, représentant du ministère de la Culture, est d'examiner :

- Où en sont les relations entre l'art et les mondes du travail dans un environnement qui change ?
- Que fait l'art à l'entreprise ?
- Que fait l'entreprise à l'art ?
- Quels dispositifs mettre en place ?

Comment les changements que connaît le monde du travail affectent-ils les relations entre l'art et l'entreprise ? Une discussion sur le rôle des comités d'entreprise rappelle que ces organismes sont issus des idéaux de la Résistance. Fondés sur un système de valeurs qui privilégie la solidarité et l'éducation populaire, ils sont confrontés à des mutations sociales, économiques et culturelles très importantes. S'agit-il d'une régression ou d'une mutation ? Assiste-t-on à l'émergence de nouvelles pratiques ?

Plus généralement, les valeurs collectives de l'après-guerre font place à un individualisme culturel favorisé par le numérique. Sur quelles représentations communes fonder désormais une action ? À l'heure de la « culture de soi » évoquée par François Ewald, comment créer des zones de rencontre entre acteurs sociaux autour de l'art ?

### L'ENTREPRISE & LE MONDE DU TRAVAIL

Pour les entreprises, les expériences menées dans le cadre de l'Entreprise à l'œuvre (au sein du groupe Sothys) ou de résidences d'artistes (groupe Poult) ont été positives (voir p. 30). Elles ont servi des objectifs de nature managériale et de communication à usage interne plus qu'externe. Plusieurs ont évoqué le bien-être des salariés, la révélation de leurs potentiels, un encouragement à l'innovation, la nécessité d'assurer une meilleure cohésion des équipes

et de rapprocher la vie privée de la vie au travail.

Mais si ces expériences ont un coût, notamment en heures non ouvrées, comment évaluer leur retour sur investissement ? L'art peut-il être considéré comme un outil de management ? Assiste-t-on à une nouvelle forme de paternalisme ? Les résistances suscitées par ces expériences expriment-elles une méfiance à l'égard de ceux qui les proposent (opposition direction/salariés) ou une crainte de la nouveauté, d'où qu'elle vienne ?

Pour le monde du travail, la parole émancipatrice de l'artiste doit ouvrir un espace de construction commune qui permet, lorsqu'elle ne choisit pas son camp, de travailler ensemble. Si l'artiste est le bienvenu dans les ateliers, on attend de lui qu'il apporte sa méthode de travail, qu'il montre comment articuler construction de soi et production collective. Ce rapport en miroir, qui rejoint les exigences de la « culture de soi », peut-il amener les salariés à reprendre l'initiative ? De quelle façon ?

### LE RÔLE DE L'ARTISTE

Pour l'artiste, l'entreprise est un partenaire et un terrain d'expérimentation. Pour favoriser l'échange et éviter l'instrumentalisation, l'artiste ne doit pas souscrire aux objectifs de la direction. Si son projet ne cadre pas avec la stratégie de l'entreprise et n'aboutit pas à une œuvre, il reste un questionnement. Il faut mesurer les échecs à l'aune des objectifs que l'on se fixe : quels objectifs ? Quels critères d'évaluation ? Cependant, le rôle de l'artiste ne se limite pas à la sphère symbolique, il est aussi un producteur de valeur qui revendique d'être rétribué, un inventeur de nouveaux rapports marchands. Des expériences menées dans ce domaine par des groupes d'artistes, en France et à l'étranger méritent d'être examinées.

Comment éviter d'instrumentaliser l'art ? Quel bilan pour les résidences d'artistes en entreprise ? Comment les artistes pénètrent-ils le monde du travail ? Ces questions ont donné lieu à d'amples débats lors du colloque du Centre de culture populaire de Saint-Nazaire en 2013. Elles sont aussi très bien documentées dans le catalogue de la Biennale de Rennes de 2008 et celui de l'exposition *Au boulot ! ?* de 2012. Les protagonistes de ces événements participent au séminaire et peuvent être mis à contribution sur ces questions.

### QUELS DISPOSITIFS METTRE EN PLACE ?

Pour éviter échecs et incompréhension, on en vient à l'importance de la médiation. Qu'elle soit interne ou externe, publique ou privée, elle exige une bonne connaissance des structures et des besoins de l'entreprise et une conscience de son hétérogénéité. Elle doit permettre d'identifier les artistes les plus pertinents et, plus généralement, convaincre l'entreprise que l'art contribue à sa croissance. Comment améliorer ces médiations ? Comment mettre en place des dispositifs de mise en relation efficaces ?

## ARTISTES ET ENTREPRISES : DES RENCONTRES & DES PROJETS EN PARTAGE

Des témoignages d'artistes et de chefs d'entreprise ont souligné la richesse des expérimentations et des interventions artistiques dans et sur l'entreprise.

Entrepreneur, prenant l'entreprise et l'économie comme médium ou allant dans l'entreprise comme on peint sur le motif, l'artiste doit toujours apporter ce qu'on ne lui a pas demandé.

Cette séance était consacrée au rôle de l'art dans l'entreprise et au statut de l'artiste dans le système économique. Elle a été introduite par la critique d'art Jean-Marc Huitorel (voir p. 12). Alors que le philosophe François Ewald avait évoqué dans son introduction les changements qui affectent le monde du travail et leurs conséquences sur ses rapports à l'art, Jean-Marc Huitorel s'est placé du côté de l'art et a montré en quoi son évolution, depuis les avant-gardes et le ready-made, a pu affecter ses rapports à l'entreprise. Il a rappelé l'extension du domaine de l'art et la perte de son autonomie supposée jusqu'au risque de dissolution dans le réel, là où se joue la rencontre avec le monde du travail. L'art néanmoins garde sa spécificité qui consiste à produire des formes symboliques et à mettre le monde à distance de façon à le représenter. Cette fonction de représentation est essentielle dans une époque qui vit une grave crise de la représentation politique et démocratique, en particulier du monde du travail. À l'opposé de la confusion consensuelle qu'un certain libéralisme voudrait promouvoir, la fonction de représentation de l'art agit comme un « décélérateur » qui laisse la place à la réflexion critique, dont la démocratie a tellement besoin.

Même si les artistes peuvent être considérés comme des travailleurs, il faut

veiller à ne pas tomber dans les dangers de la récupération et bien distinguer leurs différents modes d'intervention : artistes entrepreneurs, artistes qui font de l'entreprise un médium, artistes qui vont dans l'entreprise comme on va peindre sur le motif, artistes qui prennent l'économie comme motif. En conclusion, comme en introduction, Jean-Marc Huitorel met en garde contre le consensus et appelle artistes et entreprises à assumer les risques du conflit et de l'inattendu, sachant que l'artiste ne « sert » pas et apporte toujours ce qu'on ne lui a pas demandé.

### POURQUOI FAIRE ENTRER L'ART DANS L'ENTREPRISE ?

Quatre interventions ont permis d'éclairer cette question sous des angles différents : Mari Linman, médiatrice des Nouveaux commanditaires, a élargi la réflexion au niveau international en présentant l'expérience du réseau européen Creative Clash, qui met en relation et étudie les interventions artistiques destinées à favoriser un changement au sein d'organisations. Il apparaît que ces interventions sont généralement le fait de dirigeants atypiques, que les bénéfices constatés concernent surtout le développement personnel des membres de l'entreprise et qu'il est impossible de définir des critères d'évaluation pertinents. Pour les artistes, en revanche, on observe une crainte de se décrédibiliser. Les exemples cités (maison de retraite, hôpital) montrent comment l'intervention des artistes a permis de déplacer le point de vue des salariés et de changer leur perception du travail.

L'artiste Matthieu Laurette a donné un éclairage historique et international sur les initiatives d'artistes depuis les années 1960, qu'elles poursuivent des objectifs politiques comme l'Internationale situationniste, ou plus pragmatiques

comme l'Artist Placement Group. Il a rappelé les débats qui ont accompagné des partenariats comme ceux d'Absolut ou de BMW et cité des ouvrages d'anthologie sur ces questions. La présentation de son propre travail a permis de le situer, pour reprendre les catégories de Jean-Marc Huitorel, parmi les artistes qui prennent l'économie comme médium.



François Bordry a témoigné de son expérience à la tête des Voies navigables de France, où il a fait le choix de l'art pour faire passer son entreprise du XIX<sup>e</sup> au XX<sup>e</sup> siècle et changer son image, externe et interne. Son intervention a pointé les limites de cette aventure qui s'est heurtée à la résistance du personnel technique, peu préparé à l'innovation et à l'art. Elle a souligné la fragilité d'une aventure qui repose sur son dirigeant.

Émilie Renard, directrice du centre d'art contemporain de Noisy-le-Sec, a rappelé que l'art a lui-même ses mondes du travail, à l'image de la société libérale à laquelle il n'échappe pas (voir p. 24). Elle a exhorté les artistes à réfléchir à leur modèle économique fondé sur une extrême flexibilité, à la limite de la précarité. Auto-entrepreneur de lui-même, l'artiste doit s'inventer tous les jours et si sa solitude (absence de représentation collective) est la rançon de son indépendance, il peut aussi servir de modèle à un monde du travail en recomposition. En attendant, son statut reste ambigu et dépend trop souvent de « la bonne conduite » de ses interlocuteurs, entreprises ou institutions.



La discussion qui a accompagné ces interventions s'est placée sous le signe de l'ambiguïté constructive souhaitée par Jean-Marc Huitorel. Elle a permis de mettre au jour quelques catégories de malentendus sur :

— Les objectifs ou la différence d'appréciation de l'inattendu. La notion semble inacceptable pour les entreprises, surtout

en matière d'image, et essentielle pour l'artiste. Et pourtant, une enquête interne du Centre des jeunes dirigeants indique que si les entreprises attendent de l'artiste qu'il les aide à améliorer la cohésion des équipes, à accompagner l'innovation et à accepter la diversité, elles espèrent surtout qu'il leur permette de « sortir du cadre » de l'entreprise (voir p. 39). Jusqu'où l'entreprise est-elle prête à prendre le risque d'une remise en question par l'art ?

— Les destinataires. Cela pose la question de la demande d'art. Qui demande quoi ? S'adresse-t-on à un public à éduquer ou à des sujets que l'art amène à percevoir différemment leur activité ?

— Le statut de l'artiste comme travailleur/producteur et sa rémunération. Le monde du travail voit encore l'artiste comme un privilégié qui gagne de l'argent par la vente de ses œuvres, alors que l'art se dématérialise. Ni fournisseur, ni client, ni salarié, l'artiste est-il un prestataire, sur le modèle des consultants ? Dans ce cas, est-il prêt à jouer le jeu du marketing ? À évaluer le besoin de son client et à vendre sa spécificité ? Jusqu'où l'artiste est-il prêt à prendre le risque d'une remise en question de son autonomie ?

— L'artiste comme modèle d'exigence au travail et facteur d'innovation. Entre la sacralisation inhibante d'un art « sans prix » et la récupération compromettante d'un art tarifé, quelle valeur la société est-elle prête à accorder au travail de l'artiste ?

## QUAND LES ENTREPRISES SE SAISISSENT DE L'ART, QU'EN EST-IL DU TRAVAIL ?

Les artistes Matthieu Laurette et Jean-Luc Moulène ont témoigné de leurs expériences en lien avec le monde du travail. Pour le PDG de France Lanord et Bichaton, Olivier Crancée, la résidence d'artiste en entreprise est un véritable « projet d'entreprise ».



Introduite par un exposé d'Emmanuelle Begon sur « la part de la création dans le travail ordinaire » (voir p. 18), cette séance a permis d'approfondir les questions posées lors de la première séance. François Ewald avait alors rappelé comment, à l'heure de la « culture de soi », les évolutions sociales et culturelles modifient les attentes des travailleurs et le rôle de leurs représentants. Chargée de mission à l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact), Emmanuelle Begon a porté cette réflexion sur le terrain de la psychologie du travail et de l'ergonomie. Elle a montré comment la montée des activités de service par rapport aux travaux physiques contraint le salarié à s'adapter à des contextes changeants. La diversité croissante de ses tâches et de ses destinataires l'oblige à faire preuve d'inventivité et d'initiative alors même qu'il est soumis à des objectifs quantitatifs à court terme. Afin de faire face à ces injonctions paradoxales, il doit rechercher ce qu'Yves Schwartz décrit comme « cette synergie énigmatique des hétérogènes » qui donne sens et cohérence à son expérience. Cette quête ne s'apparente-t-elle pas à la démarche esthétique de l'art qui donne sens à la forme, comme elle donne forme à une matière hétérogène ? L'art incite le travailleur à réfléchir sur son activité au travail ; il agit comme un miroir qui révèle « des objets, des systèmes ou des processus non perçus jusque-là ».

Ce qu'Emmanuelle Begon appelle la « médiation symbolisante » de l'art lui permet alors d'exprimer cette part de « création de soi » dans le travail qui caractérise ce qu'Yves Clot désigne comme « le bon boulot ».

Pour l'artiste Jean-Luc Moulène, « le devenir artiste du travailleur est à nuancer ». Commentant son expérience chez Renault, il constate que l'artiste ne va pas à l'usine pour « aider », mais « pour bouffer », lui aussi. Il n'est pas un modèle de liberté et il n'est pas nécessairement dans de bonnes dispositions « parce qu'il n'y a pas de création sans négation » et que « la matière première de l'artiste est le chaos ». Ce n'est pas l'artiste qui apporte le chaos, mais il « l'autorise ». Comment une entreprise soumise à un impératif de rentabilité qui conditionne sa survie peut-elle le tolérer ? La radicalité de l'art rend la négociation difficile et Jean-Luc Moulène suggère de prendre en considération la culture plutôt que l'art. Car si l'art produit rarement de la culture (du moins à court terme), la culture permet le lien avec l'environnement social et politique. Il recommande de partir de pratiques concrètes surgies de la base, à l'exemple des « perruques » produites en secret par les ouvriers avec les ressources de l'entreprise pendant leur temps de travail.

Pour Olivier Crancée, PDG de France Lanord et Bichaton : « La perruque, c'est du vol. » En revanche, il évalue de façon très positive sa collaboration avec l'artiste Cristina Escobar qu'il a reçue en résidence : un véritable « projet d'entreprise ». Selon lui, la recherche occasionnée par la fabrication de l'œuvre conçue par l'artiste a obligé les équipes à « sortir de leur zone de confort » et à se surpasser. Elle a donné lieu à des innovations et permis aux différents corps de métiers de se rencontrer. Pour Cristina Escobar, cette expérience a été « l'occasion de sortir de l'atelier, de créer en collectif ».

Même si les salariés ne se sont pas exprimés, on peut imaginer que l'échange des savoir-faire les a aidés à dépasser la division du travail et à trouver cette cohérence évoquée par Emmanuelle Begon. Peut-être ont-ils même éprouvé de la fierté à participer à la création d'une œuvre d'art exposée par la suite au musée des Beaux-arts de Nancy, avec la double signature de l'artiste et de l'entreprise.

L'exemple de Lanord et Bichaton a mis en évidence le mutisme des salariés et l'absence du comité d'entreprise. Si le monde de l'entreprise est cet univers fermé et invisible que déplorent certains, comment le faire accéder à la représentation ? Beaucoup d'artistes, en particulier des photographes, se sont intéressés à l'esthétique des usines et des bureaux, « un genre en soi », rappelle l'artiste Matthieu Laurette. Mais est-ce suffisant ? Avec les *Objets de grève*, l'artiste Jean-Luc Moulène a permis à des créations « œuvrières », collectives et rebelles d'entrer au musée – c'est son « autorité/ auteurité » d'artiste qui les a rendues visibles. En est-il de même pour les ouvriers de Lanord et Bichaton qui ont œuvré sur leur temps libre pour fabriquer la pièce conçue par Cristina Escobar ? Se sentent-ils représentés par la signature de l'entreprise que l'artiste a associée à la sienne ?

Si l'artiste peut être un « médiateur symbolique », il n'est pas pour autant un porte-parole. Une discussion s'est ébauchée sur le rôle des organismes représentatifs (syndicats, comités d'entreprise...) qui sont, avec les directions d'entreprise, des interlocuteurs obligés. Les antagonismes qui les animent en font-ils de bons médiateurs pour questionner le potentiel créatif de l'activité de travail ? Il reste que s'ils sont le lieu d'expression des conflits, les comités d'entreprise sont aussi ceux de leur possible dépassement. En outre, ils

permettent aux salariés de se prononcer sur la stratégie culturelle de l'entreprise et de signer des conventions en tant qu'opérateur culturel. Mais leurs initiatives sont aujourd'hui mal connues et il semble que nombre d'entre eux abandonnent l'art et l'éducation populaire pour le divertissement.

Conseiller ar travail(s), Jean-Pierre Burdin suggère de prendre en compte le divertissement plutôt que de stigmatiser des activités considérées comme peu légitimes. Il rappelle le potentiel culturel et créatif de la « distraction » et des pratiques amateurs dont il invite les artistes à s'emparer à la faveur de créations collectives. Il fait remarquer que, contrairement aux Belges et aux Britanniques qui prennent en considération les pratiques populaires, les Français ont une conception très « beaux-arts » de l'art. Cette vision élitiste ne serait-elle pas aujourd'hui un obstacle à l'investissement des comités d'entreprise dans l'art et la culture ? Ceux-ci ne devraient-ils pas s'inspirer de traditions ouvrières comme la « perruque » ou le « chef-d'œuvre » du compagnon pour reprendre l'initiative, retisser des liens entre l'art et le travail et renouer ainsi avec leur visée émancipatrice ?

Matthieu Laurette et Jean-Luc Moulène font remarquer que les termes de « chef-d'œuvre » et d'« œuvre » ont déserté le vocabulaire de l'art contemporain au profit du mot « travail ». Que signifie cet échange sémantique entre les mondes de l'art et du travail ? Est-ce une façon pour les artistes d'échapper à l'espace aseptisé du « cube blanc » du musée et de la galerie ? S'agit-il de sortir de la solitude de l'atelier comme le suggère Cristina Escobar ? De redonner à l'artiste un rôle de producteur dans un monde qui a tendance à le considérer comme un parasite et un privilégié ? De saper l'ordre établi au cœur même du système ou de réhabiliter le travail là où

il perd son sens ? De s'approprier les ressources et les méthodes de l'entreprise pour faire de l'art une entreprise, ou de s'approprier les ressources et les méthodes de l'art pour faire du travail une création ? Peut-on envisager l'entreprise comme un lieu d'échange où le travailleur fait œuvre tandis que l'artiste travaille, afin que le travailleur redécouvre son travail et l'artiste accepte de faire « œuvre » ?

## FONDATION, MÉCÉNAT, À L'ÉPREUVE DE LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES (RSE)

Cette séance a examiné les outils et les stratégies du mécénat culturel envisagés du point de vue du législateur, d'une grande banque parisienne, d'un collectif d'entreprises, d'une institution culturelle, d'un expert, d'un investisseur et de salariés.

Le juriste Laurent Butstraën a rappelé le cadre législatif établi par la loi de 1990 sur les fondations et par la loi Aillagon de 2003 sur les réductions fiscales en faveur du mécénat culturel. Même si la réglementation fiscale n'est pas déterminante, elle aide les entreprises à structurer leur mécénat selon qu'elles choisissent des interventions directes (achats, soutien aux artistes, dons à des institutions) ou indirectes (fondation maison ou abritée, fonds de dotation). Elle leur permet aussi d'optimiser l'enveloppe consacrée au mécénat et d'attester de leurs bonnes pratiques.

Pour bénéficier de déductions fiscales, le don ne doit comporter aucune contrepartie, au risque d'être requalifié en opération de parrainage. Comment une organisation vouée au profit peut-elle justifier une dépense qui l'appauvrit ? Aujourd'hui, les entreprises ont progressé dans leur réflexion sur le sens à donner à leurs dons, tant par rapport à leur objet social qu'à l'égard de leurs associés, de leurs salariés et des tiers. Reste à en évaluer l'utilité et les retombées, notamment dans le cadre de leur démarche RSE (responsabilité sociale des entreprises).

Pour Philippe Vayssettes, président de la banque Neufilze OBC, le mécénat fait déjà partie de la RSE et s'enracine dans la tradition des familles fondatrices de la banque, grandes protectrices des arts depuis trois cent cinquante ans.

C'est dans cette continuité, caractéristique du métier de banquier, que s'inscrit le choix de Neuflize OBC de soutenir la culture, en particulier les arts plastiques. Même si elle n'est pas évidente à justifier en temps de crise, cette orientation part du principe que la culture aide à vivre et à surmonter les difficultés.

Ainsi, qu'il prenne la forme d'un soutien à la création, de la valorisation du patrimoine, d'une collection d'entreprise, ou d'un prix du personnel, le mécénat est devenu un véritable ciment social et une marque d'identité, aussi bien pour les collaborateurs qui y sont systématiquement associés, que pour les clients. La banque considère ce résultat comme un retour sur investissement non financier.



Présenté par sa déléguée générale, Bénédicte Chevalier, le collectif d'entreprises Mécènes du Sud réunit 45 entreprises de la région Aix-Marseille, en majorité des PME (voir p. 36). Aidé par un comité d'experts indépendants, ce collectif accompagne des résidences d'artistes, finance des prix et promeut leurs lauréats, parraine des expositions et des événements – foire, salon du dessin. Conçu comme un club, il s'emploie à initier ses membres par des rencontres et des voyages à l'atmosphère conviviale. Dans ce cadre, le collectif vient de publier un vade-mecum de la résidence d'artiste en entreprise.

Sans donner de recettes, cette publication rappelle que l'art n'est pas utilitaire et qu'il n'y a pas de dénominateur commun entre l'artiste et l'entrepreneur. Ce dernier doit accepter de ne pas tout contrôler et se préparer à l'inattendu. Il doit prendre du temps pour comprendre la démarche de l'artiste afin de mieux partager sa conviction avec ses salariés et les impliquer dans le projet. Il doit éviter d'assigner à la résidence des objectifs en matière de ressources humaines ou de communication, l'artiste révélant les problèmes plutôt qu'il ne les résout.

Le rôle de médiateur mené par Mécènes du Sud est essentiel pour fournir un cadre, des références et un accompagnement. Sans eux, les trois quarts des projets soutenus par le collectif n'auraient jamais vu le jour.

Directrice générale déléguée du Palais de Tokyo, Julie Narbey présente la stratégie d'une institution qui, d'emblée, a dû fonctionner avec 50 % de ressources propres, dont la moitié provenant du mécénat. Pour y parvenir, l'équipe du Palais de Tokyo a choisi de transformer cette contrainte en opportunité en faisant des entreprises de véritables partenaires.

À partir d'une démarche marketing qui analyse les valeurs portées par l'institution et par les projets d'artistes, elle cible des entreprises et amorce une discussion avec elles. Celles-ci peuvent participer au fonctionnement de l'institution ou à un projet spécifique, apporter une aide en matériel ou un soutien financier. Pour proposer le bon partenariat, les commissaires d'exposition travaillent avec les artistes et le service du mécénat au décryptage de concepts artistiques et à leur traduction en termes capables de résonner avec les valeurs des entreprises sélectionnées.

Cet exercice est d'autant plus nécessaire que les entreprises sont sollicitées pour des projets prévus à deux ans, de nature souvent éphémère et conçus par des artistes encore peu connus. Tout repose donc sur une relation de confiance qui s'établit sur la durée et suppose de la part de l'entreprise une réflexion approfondie sur sa stratégie RSE. Par opposition, les engagements fondés sur des objectifs commerciaux ou de communication s'avèrent artificiels et peu durables.

L'exposé d'Olivier Tcherniak, ancien président de l'Admical, a remis le mécénat d'entreprise et la RSE en perspective. Commentant les évolutions des quinze dernières années, il constate trois grands mouvements :

— La mainmise des services de communication des grandes entreprises sur ce qui était autrefois la « danseuse du président » a entraîné « une partition plus communicante que réellement mécène ».

— La montée en puissance de la RSE entre 2005 et 2010 a brouillé les cartes et incité certaines entreprises à déguiser la RSE en mécénat pour profiter de réductions fiscales. Or la RSE apporte un avantage concurrentiel et porte l'intérêt de l'entreprise, comme la voile d'un bateau porte des logos. À l'inverse, il compare le mécénat à la quille qui trace un sillon en profondeur et maintient le cap sans se rendre visible. Plus la voile est grande, plus importante doit être la quille, et même si les sommes dévolues au mécénat sont faibles, elles doivent rester proportionnées à celles engagées dans la RSE.

— En dernier lieu, la crise économique de 2008, combinée avec la désaffection des élites pour la culture, a provoqué la chute des deux tiers du mécénat culturel, pourtant favorisé par la loi. En outre, face à la concurrence du mécénat de solidarité, les artistes ont été plus souvent sollicités pour des missions de pédagogie au détriment de la recherche et de la création.

Malgré tout, la contribution des entreprises à l'intérêt général est aujourd'hui un fait acquis. Conscientes de leur rôle dans la façon dont la société se fabrique, elles réfléchissent au sens de leur métier afin d'en extraire des thèmes universels et faire de leur mécénat une métaphore dont elles peuvent parler avec leurs propres mots – exemples de Mac Donald, L'Oréal, Orange.

Quant au mécénat culturel, contrairement au mécénat de solidarité qui est un « mécénat de réparation », il trouve sa justification par son esprit proche de celui de l'entrepreneur, par sa dynamique et son effet multiplicateur auprès des publics, surtout lorsqu'il s'empare des contenus des œuvres et s'approprie leurs problématiques (exemples du théâtre et de l'opéra).

Le secrétaire général du Comité Médicis (Amundi Group), Thierry Bogaty, a complété cette analyse. En tant qu'investisseur, il considère que les entreprises sont déjà des acteurs culturels, de plus en plus sensibles à leur impact sur la société (voir p. 42). Les aidant à formaliser cette prise de conscience et à réfléchir à leur stratégie, ce dernier les amène à s'interroger sur leurs objectifs, leur image (en interne et en externe), la valorisation de leur savoir-faire, leur ancrage territorial et professionnel, leur gouvernance et l'identification de leurs parties prenantes. En attendant la mise au point d'indicateurs de réussite, il constate que : « Les mécénats les plus efficaces sont les plus durables. »

Le mécénat et la RSE, faisant partie des décisions stratégiques de l'entreprise, sont généralement du ressort de la direction. Si cette séance a peu évoqué les salariés, sauf en tant que bénéficiaires (billets gratuits, visites guidées) ou comme partenaires de résidences, la projection du film tourné dans le cadre du projet Entreprise à l'œuvre montre les réactions des employés d'ERDF confrontés aux œuvres du Centre national des arts plastiques (Cnap) exposées sur leur lieu de travail (voir p. 32). Pour l'administrateur du comité d'entreprise d'ERDF (CCAS), Eddy Combret, ce projet s'est « construit par et pour les salariés ». Le film témoigne de leur « volonté commune de se construire [...] et d'exprimer leur propre culture de travail » au travers de projets culturels et artistiques.

L'expérience se poursuit aujourd'hui avec le Frac Aquitaine.

Les échanges qui ont accompagné ces interventions ont rappelé les conditions et les risques de la rencontre entre deux univers régis par des impératifs souvent opposés.

Les conditions :

- Prendre le temps : temps de la création et effet décélérateur de l'art ; pérennité des héritages ; temps de la rencontre et de la compréhension réciproque ; temps de réflexion sur les valeurs de l'entreprise ; durée des partenariats et de l'action de mécénat comme gage de leur pertinence et de leur efficacité ; mécénat durable ; poursuite de bienfaits à long terme par opposition aux objectifs à court terme (communication, RH...).

- Investir dans la sensibilisation : auprès des chefs d'entreprise et des cadres (notamment en les intégrant aux conseils d'administration des institutions culturelles locales comme Michelin à Clermont-Ferrand) ; auprès des salariés qui deviennent les véritables ambassadeurs du mécénat.

Les risques :

- L'instrumentalisation de l'art : l'adaptation des mots de l'art à ceux de l'entreprise ne risque-t-elle pas de faire oublier l'irréductibilité de la création à toute utilité sociale ou économique ? Comment éviter de faire dire aux œuvres ce qu'elles ne veulent pas dire ?

- L'effet d'affichage : pour Jacques Viers, vice-président de l'Association des professionnels en sociologie de l'entreprise (APSE), « si la RSE est une voile, le mécénat est un voile ». Il rappelle à ce propos que la RSE est née d'une contestation pour obliger les entreprises à tenir compte de leur impact sur leur environnement social et environnemental. En revanche, le mécénat, de nature philanthropique, peut dissimuler une conduite

irresponsable (exemple des banques).  
Comment harmoniser les principes éthiques du mécène et du manager ?  
Comment mieux lier la RSE et le mécénat ?

## ART, ENTREPRISES & TERRITOIRES

Les territoires sont à l'initiative de différents projets permettant la rencontre de l'art et de l'entreprise. Rédigée à l'issue du séminaire, la charte « art et mondes du travail » se veut un « mode d'emploi » utile pour clarifier les positions de chacun et une source d'information, d'exemples et de bonnes pratiques explicitant les valeurs partagées.

Cette cinquième et dernière séance du séminaire était consacrée à une approche territoriale des relations entre l'art et les mondes du travail. Les intervenants ont tenté de répondre aux questions posées en introduction : comment les collaborations entre l'art et le monde du travail peuvent-elles contribuer à dynamiser un territoire ? De quelle manière l'administration publique de la culture conjugue-t-elle son intervention avec celles des autres acteurs du territoire ?

### LES DIFFÉRENTES APPROCHES DE LA PUISSANCE PUBLIQUE

Cette dernière question a été abordée par Marie-Pierre Bouchaudy, chargée de mission auprès de l'agglomération Plaine Commune, qui a rappelé les approches successives adoptées par la puissance publique :

— À la suite du rapport Belleville de 1983, dans un contexte caractérisé par une politique volontariste de l'État et une approche verticale des publics, les années 1980 ont abordé les salariés par le biais des comités d'entreprise et des grandes entreprises publiques où des résidences d'artistes ont eu un fort impact territorial (Renault au Havre).

— Dans les années 1990, le rapport Latarjet *Culture et aménagement du territoire* plaide en faveur d'un rééquilibrage territorial. La culture devient un enjeu pour attirer des entreprises et

leurs cadres dans des zones défavorisées : elle « fabrique un territoire », comme le fait Jean Blaise avec le *Voyage à Nantes*, où il sollicite les entreprises (davantage que les comités d'entreprise).

— Commandé par Michel Duffour, le rapport Lextraire de 2002, *Les Nouveaux Territoires de l'art*, annonce une nouvelle époque de l'action culturelle qui s'appuie sur une approche territoriale transversale de l'intervention publique et considère le territoire dans sa globalité. L'artiste est incité à associer les habitants et s'intéresse à la mémoire ouvrière des friches industrielles.

— Aujourd'hui, on passe « d'une approche territoriale des politiques culturelles à une approche culturelle des politiques publiques » qui vise à stimuler le développement économique d'un territoire en y insufflant une dynamique créative et citoyenne.

### RETOURS D'EXPÉRIENCES

Pour illustrer cette approche, Marie-Pierre Bouchaudy a rendu compte de la mission qu'elle a menée pendant trois ans auprès de l'agglomération de Plaine Commune devenue « territoire de la culture et de la création » au sein du Grand Paris. Plaine Commune mise sur la culture et sur les démarches artistiques pour créer du lien entre les différentes composantes de son projet de territoire, mais aussi et surtout pour en permettre l'appropriation par les habitants.

La mission Nuage, que Marie-Pierre Bouchaudy a dirigée aux côtés de l'artiste Nicolas Frize, a travaillé avec les agents des collectivités locales et les artistes du territoire sur les représentations et la concertation. Une dimension culturelle est maintenant inscrite dans l'ensemble des appels d'offres de Plaine Commune. Toutefois, les entreprises ne sont pas

vraiment considérées comme des acteurs culturels (*a fortiori* les comités d'entreprise) et on se heurte à de nombreux préjugés sur l'activité artistique. Il serait utile, à cet égard, de former certains agents des collectivités, ainsi que des entreprises ou des comités d'entreprise, à devenir de véritables interfaces, non pour faire de l'animation ou de la médiation culturelle, mais pour créer des situations susceptibles de produire de la pensée sur la fabrication de la ville et son fonctionnement démocratique. Comment encourager les collectivités territoriales et les comités d'entreprise à prendre de tels risques ? Comment diffuser de telles expériences ?

L'étude *Art et aménagement des territoires*, confiée par le ministère de la Culture au Pôle des arts urbains (pOlau), dirigé par Maud Le Floc'h, recense plus de 300 initiatives de ce type en France et au-delà. Elle a permis de mettre en place un *Plan-Guide* évolutif ([arteplan.org/](http://arteplan.org/)), qui livre des pistes de réflexions et d'actions en matière de « ré-outillage artistique et culturel des territoires » à destination des élus et des acteurs artistiques, culturels et urbains.

L'expérience de Nicolas Naudé à la tête de l'association TEC/CRIAC dans le Nord-Pas-de-Calais interroge les évolutions du travail contemporain au croisement de l'action culturelle, de la création artistique et de la recherche. Selon lui, on ne peut disjoindre la relation art et entreprise de la question du territoire, car les salariés sont aussi des habitants. Ce sont eux qui fournissent la matière première de la culture, conçue comme une façon de se représenter le monde et de se représenter soi-même. Quant au travail, il ne se limite pas à ce qui est produit dans l'entreprise, mais s'étend aux territoires connexes, physiques ou symboliques. Après de longues négociations, l'association a obtenu la possibilité pour cinq chercheurs et cinq

artistes d'intervenir à l'intérieur des entreprises, au cœur même de l'activité de travail.

À titre d'exemple, Nicolas Naudé cite le projet transfrontalier L'Escaut en devenir, qui implique trois agglomérations, des administrations locales et au niveau national et européen ainsi que des entreprises riveraines et de transport. Le projet a permis de créer un opéra produit à partir des récits recueillis auprès de la population par trois artistes spécialistes de l'écriture et du son qui ont œuvré pendant deux ans.

La collaboration entre l'entreprise agroalimentaire bretonne Norac et le Frac Bretagne, exposée par sa directrice Catherine Elkar, est née de la biennale des Ateliers de Rennes, créée et financée par Norac. Constatant le manque d'intérêt de ses salariés pour une manifestation consacrée précisément aux relations entre l'art et l'entreprise, le président de Norac, Bruno Caron, a demandé au Frac de proposer un projet impliquant sa vingtaine d'établissements répartis dans le pays. Conçus à l'occasion de chaque biennale sur le modèle d'un jeu de rôle, les projets sont fondés sur un volontariat d'équipe et donnent lieu à un concours doté d'un règlement et d'un prix. Pour la biennale de 2014, *Playtime*, chaque site devait élaborer un cahier des charges pour la commande d'une œuvre, sur le modèle des Nouveaux commanditaires, tandis que le Frac sollicitait les artistes. Six projets ont ainsi été primés et réalisés grâce à la fondation Art Norac et deux autres grâce à des ressources locales. Pour Catherine Elkar, cette expérience entre dans la mission du Frac, qui est de croiser et d'élargir les publics et de créer des espaces pédagogiques alternatifs (voir p. 22).

Raphaële Jeune, commissaire des deux premières biennales des Ateliers de Rennes, en 2008 et 2010, a témoigné de son expérience. Sensible à l'emprise



croissante des entreprises sur l'espace public, elle souhaitait « aller sur le motif », pénétrer les logiques d'entreprise fondées sur la quantification de toute forme d'activité pour permettre à l'art d'y ouvrir une brèche et de travailler sur les procédures de création de la valeur auxquelles il n'échappe pas non plus. *Valeurs croisées*, l'édition 2008, proposait une exposition sur ce thème et des résidences d'artistes en entreprise.

La procédure choisie pour les résidences mettait le projet personnel de l'artiste au cœur de celles-ci. À partir des notes d'intention des artistes à qui était proposée cette « situation », la commissaire a cherché des entreprises prêtes à jouer le jeu. Chaque artiste devait passer entre trois à quatre semaines dans l'entreprise, qui, en échange, lui désignait un interlocuteur et versait une somme à la Fondation Art Norac, mécène de l'opération. Après avoir tenté, sans succès, de passer par les comités d'entreprise, l'équipe s'est adressée aux directions en essayant, par la suite, de déjouer leur mainmise pour atteindre les salariés eux-mêmes. Treize projets très divers ont ainsi été réalisés. Ils ont donné lieu à un questionnement inédit par une cellule de réflexion *ad hoc*, qui en a tiré de nouveaux types de critères, relatés dans le catalogue.

L'expérience menée par le consultant en médiation culturelle Yves Jammet à la Villette entre 1995 et 1997, dans le cadre de l'Association de prévention du site de la Villette, faisait partie des actions « citoyennes » du parc. Elle devait apporter la preuve que l'innovation technique ne va pas sans innovation sociale. L'idée était de permettre à de jeunes chômeurs des quartiers limitrophes d'acquérir une formation professionnelle dans un domaine technique en pleine mutation : la reprographie. Une procédure en trois temps a permis à un artiste et à un jeune de travailler ensemble dans le respect des attentes de

chacun : la visite à l'atelier de l'artiste et la compréhension des enjeux de la commande, la réalisation de l'œuvre dans les locaux hautement équipés de Canon Center, l'accrochage ou la mise à disposition dans l'espace public. Vingt-neuf œuvres originales et éphémères, ainsi que deux catalogues ont été réalisés, mettant en avant la production plutôt que la consommation d'art et une action collective « honnête et non démagogique ». L'artiste Matthieu Laurette, qui a participé à cette expérience, ajoute que la nécessité d'avoir à expliquer les enjeux de son travail à son jeune assistant a été aussi formatrice pour lui que pour son interlocuteur.

#### LA CHARTE, PROLONGEMENT SOUHAITABLE DU SÉMINAIRE

En conclusion du séminaire, Pierre Oudart, représentant du ministère de la Culture, propose d'élaborer une charte pour « expliciter, délivrer, pratiquer ». La charte a pour avantage d'être « librement consentie » à partir de valeurs partagées. C'est un « mode d'emploi » utile pour clarifier les positions de chacun, une source d'informations, d'exemples et de modèles.

Un petit groupe de travail se réunira régulièrement pour élaborer les différents points du projet de charte à partir du matériel fourni par les séminaires. Une séance élargie, composée principalement des participants du séminaire, se chargera d'examiner, de réviser et de finaliser le projet de charte. Une séance de restitution publique scénarisée présentera cette charte, dont chaque élément pourra être illustré par un artiste, une expérience, une œuvre...

Cette charte sera à la disposition de tous les acteurs concernés : entreprises, artistes, musées, Frac, commissaires, agences... Elle sera diffusée le plus largement possible, notamment par l'intermédiaire de relais comme les centres

d'art, les Drac ou les Nouveaux commanditaires qui pourraient susciter des adhésions. Les signataires formeront un réseau dont les entreprises pourront se prévaloir pour leur RSE (responsabilité sociale des entreprises), mais aussi pour leur marketing et leur communication, à l'abri de la charte qui garantit leur bonne pratique et sert de garde-fou contre les risques d'instrumentalisation.

Matthieu Laurette rappelle que des artistes ont déjà travaillé, depuis les années 1960, à élaborer des chartes sur la place de l'artiste dans l'entreprise. Il cite une initiative récente d'un groupe d'artistes de New York : WAGE ([www.wageforwork.com](http://www.wageforwork.com)). Il rappelle également que les centres d'art devraient être les premiers à respecter leurs engagements à l'égard des artistes, ce qui n'est pas le cas actuellement.

Conseiller ar travail(s), Jean-Pierre Burdin s'inquiète de l'effet de dilution et de démobilité que peut produire un projet qui risque de figer les rapports au détriment de la dynamique contradictoire et féconde du séminaire. Il recommande d'inscrire la charte dans une filiation, celle rappelée par Marie-Pierre Bouchaudy en introduction, et de lui donner une mobilité et une souplesse qui permettent à tous de se l'approprier.

Jean-François Marguerin, ex-directeur régional des affaires culturelles, évoque le temps des conventions signées avec les comités d'entreprise dans le sillage des lois Auroux et dans l'objectif d'une émancipation des salariés par l'art. Il rappelle les résidences, comme chez Renault, où l'artiste travaillait dans les locaux de l'entreprise avec les ouvriers, le matériel et les machines de l'entreprise : un scénario impensable aujourd'hui où « c'est l'affaire des directions, des artistes et des médiateurs ».

Marie-Pierre Bouchaudy se demande si une charte n'est pas une réponse un peu

faible face aux urgences à traiter : territoires en crise, chômage, artistes et professionnels en difficulté, crise de la représentation démocratique, éclatement du monde du travail... Le séminaire a permis d'exprimer des points de vue, des valeurs et des démarches très différents. Comment les clarifier pour hiérarchiser les besoins et les axes de travail à partager ? En fonction de quelles priorités ? Une politique de démocratisation de la culture est-elle prioritaire et suffisante à l'heure où, comme le montrent les expériences précédentes, de nombreux artistes expérimentent de nouveaux modes d'intervention et de mises en relation ?

### LA CHARTE, REFLET DES ATTENTES DES ACTEURS & DU NOUVEAU RÔLE DE L'ÉTAT

Pierre Oudart a répondu à ces différentes objections. Selon lui, il n'est pas question de bloquer la dynamique enclenchée lors du séminaire, mais de faciliter les rapports en leur donnant un cadre. L'idée de charte ressort du *soft law* (règles de « droit mou » incitatives et non assorties d'obligations, par opposition au droit positif). L'époque n'est plus aux grandes politiques d'action culturelle comme dans les années 1960 et 1980 où l'État avait les moyens d'imposer sa politique, notamment dans un secteur public prédominant et avec des syndicats forts.

Aujourd'hui, les entreprises demandent à l'État qu'il favorise l'activité économique et leur permette de gagner assez d'argent pour pouvoir se préoccuper d'art. Le rôle d'un « État neutre et bienveillant » est de « laisser naître », de proposer des outils à des acteurs « libres » en garantissant la légalité de leurs actions et l'équité de leurs rapports. La charte doit les aider à savoir « où ils mettent les pieds » lorsqu'ils se lancent dans une collaboration.

STÉPHANIE CONTÉ  
CHARGÉE DE MISSION AUPRÈS DE L'ESPACE D'ART CONTEMPORAIN HEC,  
GESTIONNAIRE DE PATRIMOINE PRIVÉ SPÉCIALISÉ ART

# ABÉCÉDAIRE ART & MONDES DU TRAVAIL

## CENTRES D'ART CONTEMPORAIN

Les centres d'art sont des lieux de production et de diffusion de l'art contemporain. Bien que certains soient à la tête de fonds d'œuvres permanents, ils n'ont pas pour vocation de constituer des collections. La majorité des centres d'art ont une approche généraliste de l'art contemporain, certains sont cependant spécialisés dans la photographie, le design ou la mode<sup>1</sup>.

## CENTRE NATIONAL DES ARTS PLASTIQUES (CNAP)

Le Centre national des arts plastiques a pour mission de soutenir et de promouvoir la création contemporaine dans tous les domaines liés aux arts visuels. Il est chargé, pour le compte de l'État, des acquisitions d'œuvres après avis de trois commissions consultatives. Il est également chargé de leur diffusion dans les musées et les institutions culturelles en France et à l'étranger. Ces achats sont portés à l'inventaire du Fonds national d'art contemporain (Fnac), dont il assure la garde et la gestion. Il met en œuvre la politique de la commande publique nationale qui contribue à l'enrichissement du patrimoine et à l'embellissement des espaces publics par des commandes à des artistes sur un thème ou pour un lieu déterminé<sup>1</sup>.

## COMITÉ D'ENTREPRISE (CE)

Dans les entreprises de 50 salariés et plus, le chef d'entreprise est tenu de mettre en place un comité d'entreprise (CE) composé de représentants élus du personnel et éventuellement d'un ou plusieurs représentants syndicaux. La fonction de président est assurée par le chef d'entreprise (ou son représentant). Le CE a le monopole de gestion des activités sociales, culturelles et sportives en direction des salariés, de leur famille

et des anciens salariés. Il doit aussi être consulté sur les activités économiques et sociales de l'entreprise. Pour ce faire, il dispose des moyens matériels et financiers nécessaires à la réalisation de ses actions<sup>2</sup>.

En 2014, une convention-cadre Culture et monde du travail est signée entre le ministère de la Culture et de la Communication et un ensemble d'organismes représentant plus de 9 000 comités d'entreprise.

## COMMANDE ARTISTIQUE

La commande d'une œuvre artistique se distingue de la commande d'un objet utilitaire. Il ne s'agit pas d'une commande à un décorateur, ni à un publicitaire par exemple. L'artiste-auteur dispose sur son œuvre d'un droit moral. Il est préférable de laisser aux artistes une liberté de travail qui leur permette de donner leur pleine mesure<sup>1</sup>.

## CONSERVATEUR/TRICE – COMMISSAIRE D'EXPOSITION – CURATEUR/TRICE

Fonctionnaire, le/la conservateur/trice du patrimoine est placé/ée au sein ou à la tête d'institutions patrimoniales. Sa mission est d'étudier, de classer, de conserver, d'entretenir, d'enrichir, de mettre en valeur et de faire connaître le patrimoine. Il/elle en favorise le partage avec les publics les plus larges<sup>3</sup>.

Le/la commissaire d'exposition est responsable de la conception, de l'organisation et du déroulement d'une exposition, d'une manifestation scientifique ou culturelle<sup>4</sup>.

En anglais, « curator » désigne à la fois le conservateur chargé d'une collection muséale et le commissaire d'exposition. En français, le terme « curateur/curatrice » tend à remplacer progressivement celui de commissaire d'exposition<sup>5</sup>.

### CONSERVATION – RESTAURATION

Conservation : ensemble d'opérations visant à comprendre une œuvre, à connaître son histoire et sa signification, à assurer sa sauvegarde matérielle et, éventuellement, sa restauration et sa mise en valeur<sup>6</sup>.

Restauration : actions entreprises sur un bien en état stable ou stabilisé, dans l'intention d'en améliorer l'appréciation, la compréhension et/ou l'usage, tout en respectant son intérêt patrimonial et les matériaux et techniques utilisés<sup>7</sup>.

### DROIT D'AUTEUR

Le droit d'auteur, dénomination courante des droits de la « propriété littéraire et artistique », permet à l'auteur d'autoriser les différents modes d'exploitation de son œuvre et de percevoir en contrepartie une rémunération par la cession de droits patrimoniaux : droit de reproduction, droit de suite et droit de représentation. Il comporte également un droit moral, dont la finalité est de protéger le caractère strictement personnel de l'œuvre – voir le Code de la propriété intellectuelle (CPI)<sup>8</sup>.

### FONDATION

La fondation est l'acte par lequel une ou plusieurs personnes physiques ou morales décident l'affectation irrévocable de biens, droits ou ressources à la réalisation d'une œuvre d'intérêt général et à but non lucratif. (Article 18 de la loi 87-571 du 23 juillet 1987 sur le développement du mécénat).

Il existe aujourd'hui en France sept formes de fondations, auxquelles s'ajoute le fonds de dotation<sup>1</sup>.

### FONDS DE DOTATION

Le fonds de dotation est une personne morale de droit privé à but non lucratif qui reçoit et gère, en les capitalisant, des biens et droits de toute nature qui lui sont apportés à titre gratuit et irrévocable. Il utilise les revenus de la capitalisation en vue de la réalisation d'une œuvre ou d'une mission d'intérêt général ou les redistribue pour assister une personne morale à but non lucratif dans l'accomplissement de ses œuvres et de ses missions d'intérêt général. Le fonds de dotation est créé par une ou plusieurs personnes physiques ou morales pour une durée déterminée ou indéterminée. (Article 140, alinéa 1, loi n° 2008-776 du 4 août 2008 de modernisation de l'économie<sup>1</sup>.)

### FONDS RÉGIONAUX D'ART CONTEMPORAIN (FRAC)

Les fonds régionaux d'art contemporain (Frac) résultent d'une initiative de l'État, qui a proposé aux régions de mettre en commun des crédits pour constituer au niveau régional des collections d'art contemporain et de mener des actions de sensibilisation. Des associations servent en général de support aux actions des Frac<sup>1</sup>.

### GALERISTE

Le galeriste est mandaté par l'artiste, ou ses ayants droit, pour promouvoir, diffuser et vendre ses œuvres<sup>9</sup>.

Dans le cadre des projets art et mondes du travail, le galeriste peut être un intermédiaire – partenaire avec l'artiste.

### MÉCÉNAT

Le mécénat se définit comme « le soutien matériel apporté, sans contrepartie directe de la part du bénéficiaire, à une œuvre ou à une personne pour l'exercice d'activités présentant un intérêt général. » (Arrêté du 6 janvier 1989 relatif à la terminologie économique et financière.)

Si les notions centrales de cette définition – soutien, absence de contreparties et intérêt général – conservent toute leur valeur, le développement du mécénat en France doit beaucoup aux mesures incitatives apportées par la loi du 1<sup>er</sup> août 2003 relative au mécénat, aux associations et aux fondations et à ses avancées successives.

Il se traduit par le versement d'un don (en numéraire, en nature ou en compétence) à un organisme pour soutenir une œuvre d'intérêt général. Si le bénéficiaire est éligible au mécénat déductible, le don ouvre droit, pour les donateurs (entreprises et particuliers), à certains avantages fiscaux.

Le mécénat doit donc être clairement distingué du parrainage, terme assimilable à l'anglais « sponsoring »<sup>1</sup>.

Dans le cadre des projets art et mondes du travail, la Mission mécénat du ministère de la Culture et de la Communication sera un intermédiaire, à l'écoute des porteurs de projets de mécénat, de fondation et/ou de fonds de dotation.

### MÉDIATION CULTURELLE – MÉDIATEUR CULTUREL/ MÉDIATRICE CULTURELLE

Assurer une médiation, c'est jouer un rôle d'intermédiaire [...] en vue de créer ou de maintenir entre des personnes, des groupes, des institutions... des liens, qu'ils soient insuffisants ou inexistantes ou qu'ils soient rompus. [...] La médiation culturelle regroupe l'ensemble des actions qui visent à réduire l'écart entre l'œuvre, l'objet d'art ou de culture, les publics et les populations.

La médiation culturelle s'exerce soit dans un face-à-face avec des populations, soit comme organisation de ce face-à-face. Le premier niveau est celui des opérations, des programmes d'actions; le second, celui des projets, des dispositifs. On retrouve, dans la distinction entre ces deux niveaux, le découpage habituel entre conception et réalisation<sup>1</sup>.

Médiateur culturel/médiatrice culturelle : pour un grand nombre de professionnels de la culture, celle-ci telle qu'elle est codifiée n'est pas accessible à chacun, du moins pas immédiatement. La rendre accessible requiert par conséquent l'intercession de « médiateurs » (informateurs, accompagnateurs, pédagogues) et, simultanément, l'élaboration de procédures de médiation – depuis les textes explicatifs jusqu'au balisage de parcours<sup>1</sup>.

### MUSÉE D'ENTREPRISE

De façon générale, l'expression « musée d'entreprise » s'emploie lorsqu'une organisation crée et/ou aménage, sur son lieu d'activité ou sur son site de production ou à l'extérieur de ceux-ci, un espace muséal, qui présente et met en valeur son passé, ses techniques, son savoir-faire, sa production, ses marques, son secteur professionnel, le territoire sur lequel elle est implantée. Cet endroit consacré lui permet d'accueillir un public spécifique ou hétérogène, restreint ou élargi, en fonction d'objectifs et d'enjeux diversifiés<sup>10</sup>.

### ŒUVRE ORIGINALE

Selon la définition communément retenue, une œuvre originale est une œuvre qui porte l'empreinte de la personnalité de celui qui l'a créée. L'originalité (notion subjective) se distingue de la nouveauté (notion objective d'antériorité). En cas de litige, l'originalité est appréciée par le juge<sup>8</sup>.

La qualité d'auteur appartient, sauf preuve contraire, à celui sous le nom duquel l'œuvre est divulguée (art. L 113-1 du CPI). Le titulaire des droits d'auteur est donc l'auteur. L'auteur ne travaillant pas toujours seul à la création d'une œuvre, le législateur a prévu un régime particulier pour les différents types de collaborations développées autour d'un projet de création : œuvres de collaboration, œuvres collectives et œuvres composites – voir le Code de la propriété intellectuelle (CPI).

### PERRUQUE

La « perruque » consiste en l'utilisation de matériaux et d'outils par un travailleur, sur le lieu de travail et pendant le temps de travail, afin de fabriquer un objet en dehors de la production normale de l'entreprise<sup>11</sup>.

### RÉSIDENCE D'ARTISTE

Une résidence d'artiste est un lieu qui accueille un ou plusieurs artistes pour qu'ils puissent faire des recherches et/ou mener à bien un projet de création. La personne à l'initiative d'une résidence (organisme public, entreprise ou particulier mécène...) élabore les règles (thème, type d'œuvre...) à l'origine de l'appel à projet ou à candidature. Un comité de sélection choisit les résidents sur dossier<sup>12</sup>.

En 2014, à l'occasion de la 4<sup>e</sup> édition de la semaine de l'industrie, cinq résidences d'artistes ont été mises en place sur des sites industriels au sein de cinq régions pilotes : Limousin, Lorraine, Midi-Pyrénées, Rhône-Alpes et Provence-Alpes-Côte d'Azur.

### RESPONSABILITÉ SOCIALE OU SOCIÉTALE DES ENTREPRISES (RSE)

La responsabilité sociale ou sociétale des entreprises (RSE) se définit comme la contribution volontaire des entreprises aux enjeux du développement durable, aussi bien dans leurs activités que dans leurs interactions avec leurs parties prenantes. Elle concerne trois domaines : environnemental, social et sociétal. Cette dernière sphère s'intéresse aux relations de l'entreprise avec ses partenaires, notamment commerciaux, vues sous l'angle du développement durable<sup>2</sup>.

### TEMPS DE TRAVAIL

Temps pendant lequel le salarié est à la disposition de l'employeur et doit se conformer à ses directives sans pouvoir vaquer librement à des occupations personnelles<sup>13</sup>.

---

## TEMPS DE REPOS

Temps au cours duquel le salarié n'est pas sur son lieu de travail et n'est pas soumis aux instructions de l'employeur, c'est-à-dire qu'il peut vaquer librement à ses occupations.

Sauf dérogations conventionnelles spécifiques ou liées au statut particulier du salarié, chaque collaborateur bénéficie d'un temps de repos quotidien d'une durée de onze heures<sup>14</sup>.

1. Source : ministère de la Culture et de la Communication.
2. Source : Insee.
3. Source : Institut national du patrimoine.
4. Source : *Journal officiel*, JORF n° 215 du 16 septembre 2006, p. 13666, texte n° 93.
5. Source : Commissaires d'exposition associés.
6. Source : Unesco, document de Nara sur l'authenticité, 1994.
7. Source : norme européenne EN 15898 : 2011 (F) Terme 3.3.7.
8. Source : Centre national des arts plastiques.
9. Source : Comité professionnel des galeries d'art, Code de déontologie des galeries d'art.
10. Source : Laboratoire médiation information communication art (Mica), université Bordeaux Montaigne, Isabelle Cousserand.
11. Source : Michel Anteby, chercheur associé à Sciences Po, Centre de sociologie des organisations.
12. Source : [service-public.fr/professionnels-entreprises](http://service-public.fr/professionnels-entreprises) (site officiel de l'administration française).
13. Source : [vie-publique.fr](http://vie-publique.fr) (site de la Direction de l'information légale et administrative).
14. Source : Éditions Tissot, *Droit du travail, comptabilité et fiscalité*, 2016.

STÉPHANIE CONTÉ

CHARGÉE DE MISSION AUPRÈS DE L'ESPACE D'ART CONTEMPORAIN HEC,  
GESTIONNAIRE DE PATRIMOINE PRIVÉ SPÉCIALISÉ ART

## QUELQUES ARTICLES, LIVRES & FILMS CONSACRÉS AUX RELATIONS ART & MONDES DU TRAVAIL

Donnée à titre d'information, cette bibliographie ne prétend pas être exhaustive: elle peut donc être complétée.

### COLLOQUES, EXPOSITIONS, SÉMINAIRES

MINISTÈRE DE LA CULTURE  
ET DE LA COMMUNICATION  
Art et mondes du travail,  
un séminaire en cinq séances  
(2015).

L'Entreprise à l'œuvre  
(novembre - décembre 2014).  
Convention-cadre Culture et  
monde du travail (avril 2014).  
Les résidences d'artistes sur  
des sites industriels (2014).

ESPACE D'ART CONTEMPO-  
RAIN HEC. *Quinze ans d'art à  
HEC: Espace d'art contempo-  
rain HEC 1999-2014.*

Jouy-en-Josas: Espace d'art  
contemporain HEC, 2014.  
148 p.

ESPACE D'ART CONTEMPO-  
RAIN HEC. *Économie  
humaine: Espace d'art  
contemporain HEC.* Jouy-en-  
Josas: Espace d'art  
contemporain HEC, 2015.

171 p. Publié à l'occasion de  
l'exposition éponyme tenue  
à Jouy-en-Josas, HEC, Espace  
d'art contemporain HEC,  
du 19 novembre 2014 au  
6 mars 2015. Commissaire:  
Paul Ardenne. Commissaire  
associée: Barbara Polla.

CENTRE DE CULTURE  
POPULAIRE DE SAINT-  
NAZAIRE. *Art et Travail.  
Culture et entreprise*, [en  
ligne]. partager.autourdu1er-  
mai.fr/public/  
colloque-CCP\_2013.pdf (page  
consultée le 2 juin 2016).

PERDRIZET, Patricia (dir.).  
*Au boulot!?* Paris: un Sourire  
de toi et j'quitte ma mère,  
2012. 79 p. Publié à  
l'occasion de l'exposition  
éponyme tenue à Paris,  
Maison des métaux,  
20 mars-22 avril 2012,  
présentée dans le cadre de  
l'événement (Be) au boulot.

LES ATELIERS DE RENNES  
– BIENNALE D'ART  
CONTEMPORAIN. *Valeurs  
croisées, Crossing values.*  
Paris: les presses du réel,  
2009. 448 p.

### OUVRAGES SUR LES LIENS ENTRE ARTISTES & ENTREPRISES

#### L'artiste – travailleur créateur

MENGER, Pierre-Michel.  
*Le Travail créateur:  
s'accomplir dans l'incertain.*  
Paris: Gallimard/Seuil,  
coédition EHESS, 2009. 667 p.

MENGER, Pierre-Michel.  
*Profession artiste: extension  
du domaine de la création.*  
Paris: Textuel, 2005. 105 p.  
Coll. Conversation pour  
demain.

MENGER, Pierre-Michel.  
*Portrait de l'artiste en  
travailleur: métamorphoses  
du capitalisme.* Paris: Seuil,  
2003. 96 p.

BECKER, Howard S.  
*Les Mondes de l'art.* Paris:  
Flammarion, 2006. 379 p.  
Coll. Champs Arts.

#### L'artiste – entrepreneur

GREFFE, Xavier. *L'Artiste-  
entreprise.* Paris: Dalloz,  
2012. 248 p.

SMARTBE – COLLECTIF.  
*L'Artiste, un entrepreneur?*  
Bruxelles: SMartBe  
– Les Impressions nouvelles,  
2011. 400 p.

HUITOREL, Jean-Marc. *Art et  
Économie.* Paris: Cercle d'art,  
2008. 128 p. Coll. Imaginaire:  
mode d'emploi.

#### L'artiste en entreprise

HEINSIUS, Joost, LEHIKONEN,  
Kai. *Training artists for  
innovation: Competencies for  
New Contexts.* Helsinki:  
Kokos Publication Serie 2,  
2013. 112 p.

CREATIVE CLASH, BERTHOIN  
ANTAL, Ariane, STRAUB, Anke.  
*Artistic interventions  
in organisations: Finding  
evidence of values-added.*  
Berlin: WZB, 2013. 52 p.

REY, Leonor. *Étude des  
mutations de l'artiste et de  
l'entreprise dans leur relation  
commune.* Mémoire de  
Master II: métiers des arts  
et de la culture. Université  
Lumière Lyon II: faculté  
d'anthropologie et de  
sociologie, 2011. 96 p.

SCHIUMA, Giovanni.  
*The Value of Arts-Based  
Initiatives: Mapping  
Arts-Based Initiative.* London:  
Arts & Business, 2009. 51 p.

HILAIRE, Norbert. *L'Artiste et  
l'Entrepreneur.* Saint-  
Étienne: Cité du design,  
2008. 350 p.

## Les intermédiaires entre les artistes & les entreprises

TERRET, Anaïs. *Les Apports de l'art au management : le cas des interventions artistiques en entreprises*. Jouy-en-Josas : AMO (Alternative Management Observatory) – HEC Paris, juin 2013. 117 p. Cahier de recherche.

CREATIVE CLASH, GRZELEC, Anna, PRATA, Tiago. *Artists in organisations – mapping of European producers of artistic interventions in organisations*. Gothenburg : TILLT, mars 2013. 45 p.

SMARTBE – COLLECTIF. *L'Artiste et ses intermédiaires*. Bruxelles : SMartBe – Mardaga, 2009. 464 p.

## OUVRAGES SUR LES LIENS ENTRE LES MONDES DU TRAVAIL & L'ART

DEHAIS, Dominique, HERMANGE, Emmanuel, CYROULNIK, Philippe. *Zone de production, naissance d'une automobile*. Montbéliard : le 19, Crac/VO éditions, 2014. 134 p.

TEC/CRIAC (dir.). *Le Fluvial en devenir*. Clamecy : La Contre Allée, 2013. 86 p.

BERNARDINI, Alain. *Monument d'images*. Valence : Captures éditions, 2009. 168 p.

TALBOT, Laetitia, BAILLY, Jean-Christophe, HUYGHE, Pierre-Damien. *Et voilà le travail : le monde du travail, si le travail fait un monde*. Arles : Actes Sud, 2007. 63 p. Publié à l'occasion de l'exposition éponyme tenue à Aix-en-provence, Galerie d'art du Conseil général

des Bouches-du-Rhône, 13 juillet - 30 septembre 2007.

COMITÉ DÉPARTEMENTAL DU TOURISME DE LA SEINE-SAINT-DENIS. Biennale Et voilà le travail! : image par image, exposition culturelle, technique et scientifique, Halle d'exposition de Montreuil, du 15 au 30 mars 2003, [en ligne]. <http://evlt.id-alizes.fr/index.php> (consulté le 15 juin 2016).

FAUCHOIS, Luc. Et voilà le travail!. *Lettre de l'OCIM, Musées, Patrimoine et Culture scientifiques et techniques*, n°88, 2003. p.13-18.

DUFOUR, Christian, GOULOIS Claude. *Culture et monde du travail : recherches et mises en pratique*. La lettre de l'IREs N°50, Publication trimestrielle – janvier 2002, [En ligne]. Disponible sur <http://www.ires-fr.org/publications/la-lettre-de-lires?start=10> (consulté le 29 janvier 2015)

GOULOIS, Claude. *Enquête Culture et monde du travail*, Février – Juin 2000. Noisy-le-Grand : IRES/Ministère de la culture et de la communication, 155 p.

PERDRIZET, Patricia. *Usine : le regard de soixante-treize artistes contemporains sur l'usine : exposition, Paris, friche industrielle du 4 rue du Chemin-Vert, 11<sup>e</sup>, 4 octobre - 18 décembre 2000, Bruxelles, la Fonderie, mars-juin 2001, Roubaix, la Condition publique, septembre-novembre*. Wiesbaden : Usine Nouvelle, 2000, 238 p.

LETERRIER, Jean-Michel. *Métro, boulot, expo : les comités d'entreprises et les arts plastiques*. Paris : La dispute, 1997, 249 p.

LETERRIER, Jean-Michel, BERTOU, Marius. *L'Aventure culturelle de la CGT*. Montreuil : Le temps des cerises, 1996, 208 p.

## Le travail

DEJOURS, Christophe. *Le Choix : souffrir au travail n'est pas une fatalité*. Montrouge : Bayard, 2015. 238 p.

MEISSONNIER, Martin. *Le Bonheur au travail*. Paris : Arte France, Production Campagne Première, 2014. 84 min.

CRU, Damien. *Le Risque et la Règle*. Le cas du bâtiment et des travaux publics. Toulouse : Éditions Érès, 2014. 224 p.

CLOT, Yves, GOLLAC, Michel. *Le Travail peut-il devenir supportable ?*. Paris : Armand Colin, 2014. 239 p.

SCHWARTZ, Yves. *Expériences et connaissances du travail*. Paris : Les Éditions Sociales, 2012. 920 p. Collection Les essentielles.

CLOT, Yves. *Le Travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*. Paris : Les Éditions la Découverte, 2010. 192 p.

CLOT, Yves. *Travail et pouvoir d'agir*. Paris : PUF, 2008. 296 p.

## Travail & société

TRENTIN, Bruno. *Le Travail et la Liberté*. Paris : les Éditions sociale, 2016. 192 p.

TRENTIN, Bruno. *La Cité du travail. La gauche et la crise du fordisme*. Paris : Fayard, 2012. 448 p. Collection Poids et Mesures du monde.

VIGNA, Xavier. *Histoire des ouvriers en France au XX<sup>e</sup> siècle*. Paris : Les Éditions Perrin, 2012. 404 p.

RANCIÈRE, Jacques. *Le Maître ignorant*. Paris : Les Éditions 10-18, 2004. 230 p.

WEIL, Simone. *Œuvres*. Paris : Gallimard, 1999. 1 288 p.

## Paroles au travail

LE GALL-VILIKER, Stéphane. *À l'heure de la pause, l'intimité du travail*. Paris : AGAT Films & Cie, 2013. 130 min.

PILLON, Thierry. *Le Corps à l'ouvrage*. Paris : Stock, 2012. 208 p.

RANCIÈRE, Jacques. *La Nuit des prolétaires. Archives du rêve ouvrier*. Paris : Fayard, 2012. 480 p.

RANCIÈRE, Jacques. *La Parole ouvrière*. Paris : La Fabrique, 2007. 344 p.

LINHART, Roger. *L'Établi*. Paris : Les Éditions de Minuit, 1981. 180 p. Collection de poche « double », n° 6.

WEIL, Simone. *La Condition ouvrière et écrits sur le travail*. Paris : Gallimard, 2002. 528 p. Collection Folio-essais, n° 409.

## Travail & créativité

LHUILIER, Dominique (dir.), ULMANN, Anne-Lise (dir.). *Travail et Créativité*. Paris : Éducation permanente, mars 2015. 223 p. n° 202 de la revue Éducation permanente.

BEGON, Emmanuelle, MAIRESSE, Philippe. *La Symbolisation au travail dans l'activité. Vie sociale*, 2014, n° 5, p. 53-67.

BEGON, Emmanuelle, MAIRESSE, Philippe. La Création dans l'activité : un acte réflexif, productif, constructif. *Éducation permanente*, septembre 2013, n° 196, p. 39-52.

DEWEY, John. *L'Art comme expérience*. Paris : Gallimard, 2010. 608 p. Collection Folio essais n° 534.

BOLTANSKI, Luc, CHIAPELLO, Ève. *Le Nouvel Esprit du capitalisme*. Paris : Gallimard, 1999. 843 p.

CHIAPELLO, Ève. *Artistes versus managers. Le management culturel face à la critique artiste*. Paris : Métailié, 1998. 258 p.

## OUVRAGES SUR LES LIENS ENTRE L'ENTREPRISE & L'ART

VAN KERM, Thierry. *Quand le design... s'investit dans l'entreprise*. Saint-Étienne : Cité du design, 2012. 160 p.

WERNER, Paul. *Musée et Cie : globalisation de la culture*. Paris : L'Harmattan, 2009. 72 p.

LISBONNE, Karine, ZÜRCHER, Bernard. *L'Art avec pertes ou profit ?*. Paris : Flammarion, 2007. 253 p.

MUGNIER, Hélène. *Art et management : du fantasme à la réalité*. Paris : Demos éditions, 2007. 179 p.

FRECHES, José (dir.). *Art & Cie : l'art est indispensable à l'entreprise*. Paris : Dunod, 2005. 206 p.

MAYEUR, Christian. *Le Manager à l'écoute de l'artiste : cultivez l'art d'entreprendre*. Paris : Éditions d'Organisation, 2005. 351 p.

KIEFFER, Anne, BENATTAR, Michèle. *Mettez de l'art dans votre com.* Paris : Éditions d'Organisation, 2003. 208 p.

D'IRIBARNE, Philippe, HENRY, Alain, SEGAL, Jean-Pierre, CHEVRIER, Sylvie, GLOBOKAR, Tatjana. *Cultures et mondialisation. Gérer par-delà les frontières*. Paris : Édition Seuil, 2002. 357 p. Collection Point essais.

## La responsabilité sociétale des entreprises (RSE)

### Une norme internationale

AFNOR. *Norme NF ISO 26000 : 2010. Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale*. Paris : AFNOR Éditions, 2010. 130 p.

### Le développement de la RSE en France : les premiers pas législatifs

MINISTÈRE DE L'ÉCOLOGIE, DU DÉVELOPPEMENT DURABLE ET DE L'ÉNERGIE. Art. 225 de la loi n° 2010-788 du 12 juillet 2010, portant engagement national pour l'environnement (Loi Grenelle 2). *Journal officiel*, n° 160, 13 juillet 2010.

MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE, DES FINANCES ET DE L'INDUSTRIE. Art. 116 de la loi n° 2001-420 du 15 mai 2001 relative aux nouvelles régulations économiques (Loi NRE). *Journal officiel*, n° 113, 15 mai 2001.

### Ouvrages généraux

DELMAS, Alain. *La RSE : une voie pour la transition économique, sociale et environnementale*. Paris : Journaux officiels, 2013. 57 p. Collection avis et rapports du Conseil économique, social et environnemental.

AUBRUN, Mérylle, BERMOND, Franck, BRUN, Émilie, CORTOT, Jean-Louis, DELCHET-COCHET, Karen, GRAFFIN, Olivier, JOUNOT, Alain, PONROUCH, Adrien. *ISO 26000. Responsabilité sociétale : comprendre, déployer, évaluer*. Paris : AFNOR Édition, 2011. 283 p.

AFNOR. *Responsabilité sociétale et ISO 26000 : comprendre et mettre en œuvre*. Paris : AFNOR Édition, 2011. 560 p.

SEGHERS, Virginie. *La Nouvelle Philanthropie : (Ré) invente-t-elle un capitalisme solidaire ?*. Paris : Autrement, 2009. 270 p.

## Mécénat

### Cadre juridique

MINISTÈRE DE LA CULTURE ET DE LA COMMUNICATION. Loi n° 2003-709 du 1<sup>er</sup> août 2003 relative au mécénat, aux associations et aux fondations (loi Aillagon). *Journal officiel*, n° 177, du 2 août 2003

MINISTÈRE DE LA CULTURE ET DE LA COMMUNICATION. Loi n° 87-571 du 23 juillet 1987 sur le développement du mécénat. *Journal officiel* du 24 juillet 1987.

### Ouvrages généraux

BUTSTRAËN, Laurent, MEYNET, Wilfried. *Guide pratique du mécénat d'entreprise*. Bruxelles : Larcier, 2015. 296 p.

ADMICAL. *Répertoire du mécénat 2014 : le guide Admical*. Paris : Admical, 2014. 543 p.

ALLINNE, Jean-Pierre (dir.), CARRIER, Renaud (dir.). *La Culture au risque du marché. Le mécénat face à ses acteurs*. Paris : L'Harmattan, 2010. 226 p.

SIMON, Nicolas, ESHET, Marianne. *Le Mécénat : valeur actuelle. Quand la société peut compter sur l'entreprise*. Paris : Édition Gallimard, 2009. 207 p.

NEGRIER, Emmanuel, MICHEL, Laura, YAOUANC, Dorothée. *Une politique culturelle privée en France ? Les nouveaux commanditaires de la Fondation de France 1991-2004*. Paris : Harmattan, 2006. 337 p.

### Du point de vue territorial

EY, EXCEL. *Les Collectivités à l'heure du mécénat. Première étude sur le mécénat au bénéfice des collectivités territoriales françaises*, [en ligne]. <http://bit.ly/2cvQPv8>. (consultée le 16 septembre 2016).

QUILES, Jean-Pascal, CAMUS-BOUZIANE, Marianne (dir.). *Guide du mécénat culturel territorial, Diversifier les ressources pour l'art et la culture*. Voiron : Territorial, 2012. 168 p. Collection les dossiers d'experts.

RES/C2RA du Limousin/CNAR Culture, MOTTURA, Pascale. *Regards sur le mécénat culturel de proximité en Limousin : examen de sept partenariats associations - PME*. Avril 2010. 52 p.

NICOLAS, Yann. *Pratiques locales de mécénat culturel. Culture études*, octobre 2009, n° 2009-4, p. 1-8.

## Les fondations & fonds de dotation

### Cadre juridique des fondations et fonds de dotation

MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE, DES FINANCES ET DE L'INDUSTRIE. Loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire. *Journal officiel*, n° 176, 1<sup>er</sup> août 2014.

MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE, DES FINANCES ET DE L'INDUSTRIE. Loi n° 2008-776 du 4 août 2008 de modernisation de l'économie, art. 140 sur la création de fonds de dotation. Version consolidée au 23 mars 2015. *Journal officiel*, n° 181, 5 août 2008.

MINISTÈRE DE LA CULTURE ET DE LA COMMUNICATION. Loi n° 2003-709 du 1<sup>er</sup> août 2003 relative au mécénat, aux associations et aux fondations (Loi Aillagon). *Journal officiel*, n° 177, du 2 août 2003.

MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE, DES FINANCES ET DU BUDGET. Loi n° 90-559 du 4 juillet 1990 créant les fondations d'entreprise et modifiant les dispositions de la loi no 87-571 du 23 juillet 1987 sur le développement du mécénat relatives aux fondations. *Journal officiel*, n° 155 du 6 juillet 1990.

MINISTÈRE DE LA CULTURE ET DE LA COMMUNICATION. Loi n° 87-571 du 23 juillet 1987 sur le développement du mécénat. *Journal officiel* du 24 juillet 1987.

### Ouvrages généraux

PROPHIL. *Les Fondations actionnaires : première étude européenne*. Paris : Prophil, 2015. 64 p.

DEVIC, Lionel. *Fonds de dotation : création, gestion, évolution*. Paris : Juris éditions Dalloz, 2014. 352 p.

CHARHON, Francis, COMBES, Isabelle. *Fondations. Fonds de dotation : constitution, gestion, évolution*. Paris : Juris éditions Dalloz, 2011. 448 p.

## OUVRAGES SUR LES QUESTIONS ART & TERRITOIRE(S)

POLAU. *Plan – Guide. Arts et aménagement des territoires. Une étude nationale pour le ministère de la Culture et de la Communication – DGCA*. Saint-Pierre-des-Corps : POLAU, 2015. 4 tomes, 518 p.

GRESILLON, Boris. *Géographie de l'art. Ville et création artistique*. Paris : Éditions Economica, 2014. 256 p.

PIGNOT, Lisa, QUILES, Jean-Pascal. *Culture et Territoires. Vers de nouvelles coopérations des acteurs artistiques et culturels ?*. Sarrant : La Librairie des territoires, Grenoble : les Éditions de l'OPC, 2013. 104 p.

GUILLON, Vincent, SCHERER, Pauline. *Culture et développement des territoires ruraux. Quatre projets en comparaison*. Pelussin : IPAMAC, 2012. 114 p.

GODET, Michel, DURANCE, Philippe, MOUSLI, Marc. *Créativité et innovation dans les territoires*. Paris : La Documentation française, 2010. 472 p. Les rapports du Conseil d'analyse économique.

PIGNOT, Lisa. *La Ville créative : concept marketing ou utopie mobilisatrice ?*. Grenoble : Observatoire des politiques culturelles, 2009-2010. 85 p.

VIVANT, Elsa. *Qu'est-ce que la ville créative ?*. Paris : PUF, 2009. 92 p.

CASTANY, Laurence, RENARD-CHAPIRO, Claude. *Nouveaux territoires de l'art : paroles d'élus*. Paris : Édition Sujet-Objet, 2006. 196 p.

BUREN, Daniel. *À force de descendre dans la rue, l'art peut-il y monter ?*. Paris : Sens & Tonka, 2005. 93 p.

LÉXTRAIT, Fabrice, GROUSSARD, Gwenaëlle. *Friches, laboratoires, fabriques, squats, projets pluridisciplinaires... : une nouvelle époque de l'action culturelle. Rapport à M. Michel Duffour, Secrétaire d'État au patrimoine et à la décentralisation culturelle*. Paris : La Documentation française, 2001. 290 p.





Apprendre à oser®

