

**Colloque à l'Université d'Évry 5 et 6 décembre 2012**

Processus d'invisibilisation et de reconnaissance dans le travail

Atelier 1 – Se reconnaître dans le travail, être reconnu dans le travail

Auteurs :

Emmanuelle Begon Saint-Genis, Anact 192, Avenue Thiers, CS 800 31, 69457 LYON cedex  
04.72.56.13.87 – 06 72 69 91 64, esg@anact.fr

Philippe Mairesse, Art et Flux/Université Paris1 La Sorbonne  
06 10 04 55 71, pmairesse@acces-local.com

**De l'utilité des processus de création pour (se) penser dans l'activité et le collectif.**

*INTRODUCTION*

Au sein de l'activité de travail, se déroulent de manière intriquée deux dimensions : la dimension productive, basée sur la maîtrise de savoirs techniques, méthodologiques ou théoriques, et la dimension constructive, reliée quant à elle aux interactions entre individus, collectifs et contexte. Parce que ces interactions sont le fondement de la possibilité d'engagement dans l'activité de production et du pouvoir d'agir des individus elles devraient être regardées et soutenues par le management et l'organisation du travail au même titre que l'est la dimension productive. L'articulation avec l'activité d'autrui, par l'échange émotionnel inhérent à cette interaction (Davezies, 2006), et dans la mesure où l'organisation l'autorise, permet de développer une identité gratifiante, et de participer à un « tout » dont chacun peut tirer fierté et possible valorisation (Zimmerman, 2011). Mais la reconnaissance de cette construction de soi dans le collectif de travail est rendue difficile dans une « société malade de la gestion » (de Gaulejac 2006) où d'une part, les activités contemporaines, de plus en plus dématérialisées, sont le terreau d'une relation au travail hyper-subjectivée (chacun doit être en mesure de « faire son poste », d'en assurer le « succès » productif, de s'investir...) ; et où d'autre part, les évaluations instrumentales et fonctionnelles, basés sur des critères individuels et des conventions de jugement décontextualisés, continuent de faire autorité au point de

réussir à étouffer les paradoxes sur lesquels elles se sont développées ( l'injonction, à l'autonomie ; le développement – des compétences, de la productivité –, encadré par des objectifs et un sens prédéfinis). La valeur donnée au travail est prioritairement attachée au résultat et au côté productif du travail, au détriment de la valeur des interactions et de la construction de soi et du collectif.

Pourtant la dimension constructive enrichit la dimension productive, et contribue à « l'efficacité d'une organisation (qui) tient à la qualité de rapports sociaux qui y règnent » (Alter 2009). « La création de valeur ne découle pas mécaniquement d'un apport, mais dépend des activités collectives qui viendront actualiser les potentiels d'action. Ensuite, l'action collective mobilise et transforme ces potentiels tout en en créant de nouveaux » (Segrestin et Hatchuel 2012).

Nous nous intéressons à cette invisibilisation de la dimension double du travail, à la fois production de résultat et construction de subjectivités et de collectifs. Cette dualité est remplacée par une opposition : d'un côté l'exigence de productivité (évaluation, performance, compétences, objectifs), de l'autre la dénonciation des facteurs de risques que représente le travail pour les individus. Redonner de la visibilité à la valeur duelle de l'activité consisterait à reconnaître et soutenir les coopérations, interactions, créations individuelles, collectives, et incrémentales, tout en les reliant à la valorisation du résultat. Les organisations démultiplieraient ainsi la valeur du travail, permettant de convertir l'engagement en éléments valorisables à la fois pour la production et pour les individus (Zimmerman, 2011).

Il s'agit de donner à chacun sa capacité à participer à l'action collective en y apportant et en y puisant des ressources, car les échanges, coopérations, interactions à l'intérieur des organisations représentent infiniment plus qu'un supplément d'âme associé aux activités ordinaires des salariés : ils en définissent pour une grande part le contenu, le sens, l'efficacité (Alter 2009), et finalement la valeur « ajoutée », au sens économique et symbolique.

Or il existe un type d'activité dans laquelle la dimension de co-construction est reconnue comme indissociable de l'objectif de résultat et de l'organisation de la production : c'est l'activité de création. Production collective résultant de négociations permanentes entre les participants, de mise en partage de valeurs et de conventions, elle met en jeu une communauté d'activité, un « monde » où interviennent quantité d'acteurs (Becker 1988), dont la nécessaire coopération engendre les actions, et dont les positions respectives influent sur l'élaboration collective, le style esthétique étant avant tout un style de production (Benghozi 1990). A partir de cette approche, nous avons entrepris une réflexion sur l'apport possible des activités de création à la visibilité de la dimension co-constructive du travail. En observant un cas où

l'activité de production habituelle est enrichie d'une dimension de création, nous nous proposons de montrer comment les aspects productifs et constructifs de l'activité peuvent être articulés pour le bénéfice des individus et de l'organisation.

Notre étude se réfère à la notion de « capacité », avancée par Amartya Sen pour alimenter sa réflexion sur la responsabilité publique envers la constitution de « dispositions » subjectives. Sa théorie, reprise et déclinée (Pavageau et al. 2007, Génart et Cantelli 2008, Salais 2009, Falzon 2005, Marquié 2010, Zimmerman 2011) s'inscrit dans la « philosophie du développement humain » (Al Haq). Elle repose sur deux concepts : la « capacité » est l'autonomie et la liberté de la personne dans la mobilisation de ses connaissances et de ses compétences. L'« environnement capacitant » est l'ensemble des conditions individuelles, techniques, organisationnelles, et sociales nécessaires pour que le travail soit autant facteur de développement et d'épanouissement que de production. Envisagées dans une perspective de conjonction (le cadre et l'autonomie, la norme et l'écart, le prescrit et le réel) plutôt que de disjonction, les capacités apparaissent comme des potentialités mobilisables par les individus, mais fragiles, diversifiées et affectées par les conditions qui leur sont faites. Deux questions se posent alors : d'abord celle des conditions et de leurs déterminations, ensuite celle de la pratique, et des formes d'organisation du travail viables qui réaliseraient à la fois les conditions du dialogue et des compétences (Zimmerman 2000). C'est à la deuxième question que nous tentons ici une réponse, à partir de l'étude d'un cas où une intervention artistique met l'accent à la fois sur la reconnaissance du travail réalisé et sur celle de la contribution collective. Pour que l'organisation « capacitante » soit le support sur lequel s'articulent latitude de choix, opportunités de réalisation, adhésion à des valeurs communes et pouvoir d'agir, il faut interroger les modalités qui permettent de penser le développement professionnel comme une responsabilité collective compatible avec les objectifs de productivité et de résultat. Selon Vygotski, le développement est simultanément un processus singulier de transformation et un processus relationnel déployé dans le rapport à autrui et à l'environnement (Clot 2012). À partir de ces dimensions affectives s'étaient les quatre dimensions repérées de la « capacité » (Salais 2009) : les connaissances et les coopérations professionnelles (capacité de réalisation), le choix d'exercer l'activité (capacité de choix), l'acquisition d'une compréhension critique (capability for voice) et l'activation de ses potentiels propres (capacité d'épanouissement). Nous nous attacherons à observer ce qui dans l'organisation du travail et le management du cas observé donne au collectif et aux individus les moyens d'avoir prise sur ces quatre types de capacité.

Notre communication veut démontrer la possibilité de rendre visible une coopération à la fois « capacitante » et productive. Elle permettra également d'esquisser les bases d'un mode d'intervention installant des situations expérimentales de co-management de l'activité appuyées sur la création, qui rendent visible cette double valeur de la coopération.

### *LE TERRAIN D'INVESTIGATION*

Nous avons choisi d'étudier un chantier d'insertion, et de suivre en particulier le déroulement d'une commande passée à cet atelier de couture par une artiste.

Il s'agit de l'atelier d'insertion AFIC Créafibres (Mairie de Coulaines, banlieue du Mans), faisant partie de l'Apajh Mayenne. L'atelier emploie une dizaine de femmes, éloignées de l'emploi. Il a pour mission l'accompagnement à la mise au travail et s'est spécialisé dans la couture, animé par trois encadrantes : direction couture et créativité (LD, Laurence Denis, notre interlocutrice), responsable technique, accompagnement du projet professionnel.

Le management de ce chantier d'insertion, comme beaucoup d'autres, rencontre une tension, entre d'une part sa mission d'insertion de populations exclues du travail, et d'autre part un devoir de rentabilité qui lui est imposé avec de plus en plus de force (couvrir par la commercialisation 6% des charges), et qui le rapproche d'une entreprise. Le devoir de répondre aux appels d'offres dans le cadre des clauses sociales impose selon la directrice du chantier d'organiser la production « de manière tayloriste » pour par exemple « traiter des commandes du style "50 nappes rondes d'un tel diamètre" », et de recruter sur la base de compétences immédiatement mobilisables qui permettent de répondre aux commandes, « alors que le but c'est bien d'embaucher des personnes éloignées de l'emploi ». Elle se sent obligée de privilégier des activités rémunératrices au détriment des formatrices, et en particulier de l'activité de création qu'elle a déployée autour de la récupération et du tri de vieux vêtements. La « customisation » et la revente des vêtements, et surtout la création de modèles originaux, portés par les femmes lors du défilé annuel, permet de développer la valorisation de soi, et « une capacité d'inventer, de détourner, d'imaginer... », loin du simple « geste technique, répétitif qu'il va falloir acquérir ». Pour LD, ce travail de création à partir de l'existant demande des

dispositions d'ouverture, sans vision finale pré-établie, dans « un climat de recherche, d'exploration » à l'inverse de la commande habituelle. Bien que l'activité de création soit en partie orientée (définition d'un thème général, obligation de s'y conformer, contraintes des matériaux), elle est restée dans un registre de liberté, l'essentiel étant que les femmes « fassent un vêtement dans lequel elles vont se sentir bien ». L'idée de faire intervenir une artiste qui passera commande permet d'articuler de manière plus serrée les deux registres en tension : la commande avec ses contraintes et la création avec sa liberté.

Marie-Pierre Duquoc (MPD), diplômée des Beaux-Arts, a d'abord exercé une activité d'« agent culturel », organisatrice d'actions en direction de publics variés. Au terme d'un long parcours, elle a repris en main son désir d'être artiste. Pour affronter en même temps sa situation économique difficile elle a d'entrepris une démarche de recherche d'emploi et a suivi le parcours classique : pôle Emploi, entretiens et bilans de compétences, puis elle a effectué un stage, au CNAM, où elle a rencontré LD. Or Marie-Pierre, pour son travail artistique, a décidé de raconter sa période de recherche d'emploi sous forme d'une œuvre-performance intitulée « TravaYé », textes poétiques qu'elle raconte accompagnés de schémas animés et de rébus. Cette performance artistique constitue la base de sa rencontre avec les femmes du chantier : elle leur demande de créer un habit de scène pour jouer sa performance. MPD demande que cette tenue réponde au questionnement : « Quand je me présente publiquement, pour une performance d'artiste, ou à l'occasion d'un entretien professionnel, qui je suis ? Quel « habit » je porte ? ». A la différence d'une commande rémunérée, le projet est monté sur la base d'un échange de compétences : l'atelier fabriquera le costume en contrepartie de la réalisation par l'artiste d'un film du défilé de la dernière collection.

Cinq rencontres ont eu lieu en 2012 entre l'artiste et les femmes du chantier, de une à deux journées chacune. Nous avons suivi trois des journées de travail et assisté au défilé final. Deux entretiens de groupe et deux entretiens individuels avec les encadrants, un entretien avec l'artiste, les enregistrements intégraux des séances de travail et une série de séquences filmées complètent notre matériau, outre les observations directes et l'accès à la documentation produite par l'artiste sur son travail.

## 1 - Un cadre de co-crédation qui complexifie le r6le de l'encadrement

La caractéristique essentielle de la relation installée par MPD avec le collectif de travail est sa dualité et sa r6ciprocit6, induites à la base par l'échange. « Elles sont acteurs de ma problématique, rentrent dans mon récit, dans ma fiction. ». C'est une relation de co-crédation : « C'est vraiment un travail qui se fait dans l'instant, le rebond. Je n'en suis pas l'unique auteur. » MPD ne se présente pas à l'atelier comme un client habituel. Elle vient y partager un projet qui incarne son expérience subjective d'une situation qui parle aux femmes de l'atelier : être à la recherche d'un emploi. LD explique que « le fait que les femmes sachent que MPD est une artiste ça stimule les échanges. » La façon dont MPD présente son travail, expose ses dessins (fig.1), son cheminement, ses questionnements, fait que petit à petit les femmes vont se sentir concernées, avoir envie de collaborer avec ce « client ». Elles posent des questions, proposent des aménagements, font rebondir la pensée du commanditaire. La création de la tenue pour MPD est conçue en collaboration. L'artiste arrive avec des idées (créer une tenue modulaire, suggestion d'un vêtement qui « raconte une histoire »), mais la création est tributaire des moyens de l'atelier (stock de vêtements de récupération, atelier de couture), de la connaissance et de l'utilisation de ces ressources par les femmes, et de leurs capacités personnelles et collectives. MPD n'est présente que lors des séances de commande et d'essayage, dans l'intervalle desquelles se réalise la création. MPD ne produira elle-même qu'une série de motifs décoratifs à partir de signes typographiques (fig.2), qu'elle proposera sans les imposer. Sa contribution est de l'ordre de l'orientation, de la suggestion, de la préférence, du choix.

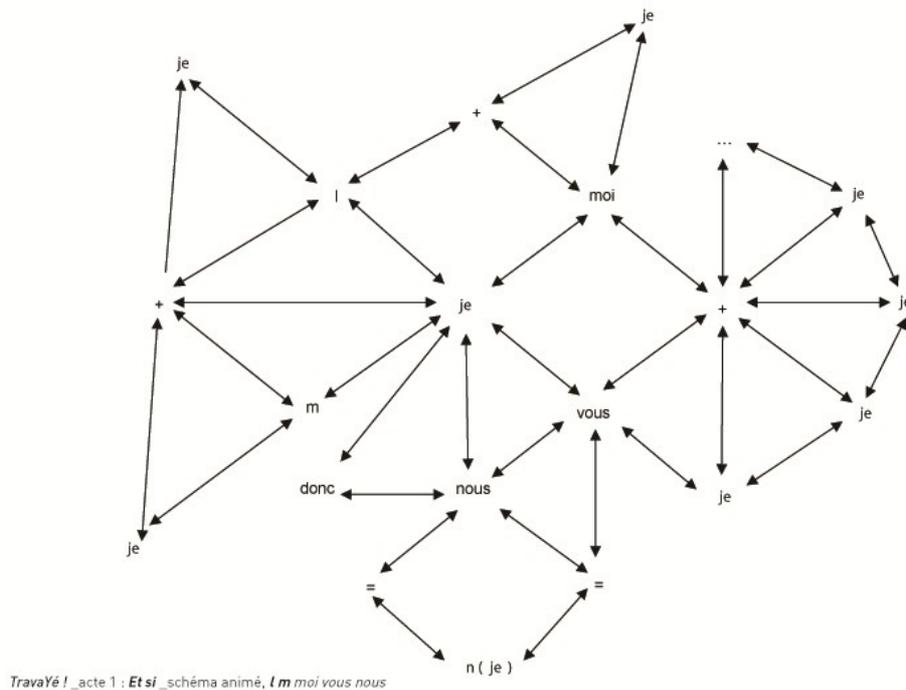


Fig.1 – Un dessin de l’artiste projeté lors de ses performances.

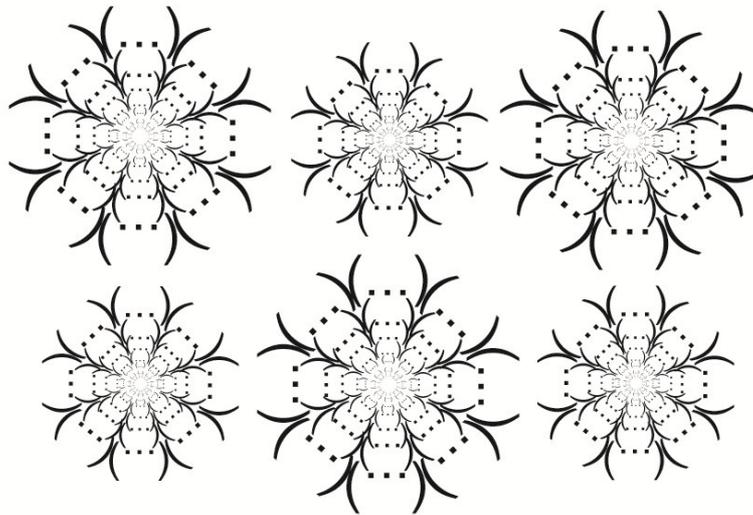


Fig.2 – Un motif proposé par l’artiste à partir de signes typographiques.

Nous allons voir que cette co-crédation rdsulte en une complexification des rapports habituels entre autorité et autonomie, sur trois niveaux.

Le premier niveau, la relation concrète entre MPD et les femmes de l’atelier, est régi par une alternance d’autorité et d’ouverture : « Parfois j’avais un rôle autoritaire, je disais "non pas ça", et en même temps l’objet se construisait dans un dialogue», et une dépendance mutuelle

(dépendance de MPD envers les femmes et leurs propositions, dépendance des femmes aux choix et décisions de MPD). Lors des séances d'essayages un double jeu échange les rôles : MPD est le jouet des femmes, qui sont tour à tour le public et le jouet de la théâtralisation de MPD. Dans une scène révélatrice, MPD, devant l'élégance des tenues qu'elle essaye, critique sa propre coiffure et demande de l'aide. Une grande et forte femme noire se lève et entreprend de la coiffer. Scène où l'artiste, tout en se soumettant, ne perd pas tout contrôle (fig.3). En une autre occasion MPD se fait photographier, avec son propre appareil photo, par une des femmes de l'atelier (fig.4). Se révèle alors combien l'artiste est en même temps objet, et son public en même temps créateur. Une succession se met en place, entre l'activité et la passivité, le contrôle et l'exploration, dans laquelle les unes et les autres alternativement suivent et dirigent. Symétrique de la double qualité de l'encadrante, à la fois permissive et contrôlante, cette alternance contribue au dialogue autour des choix à effectuer pour la réalisation du vêtement. Ce dialogue est également étalé dans le temps, ce qui permet la co-existence des registres autoritaires et permissifs : les phases de création en dehors de la présence de MPD alternent avec les phases de choix et de décisions prises avec et par elle.



Fig.3 – L'artiste intervenante se fait recoiffer par une des femmes de l'atelier d'insertion.



Fig.4 – L'artiste intervenante se fait photographier par une des femmes de l'atelier d'insertion.

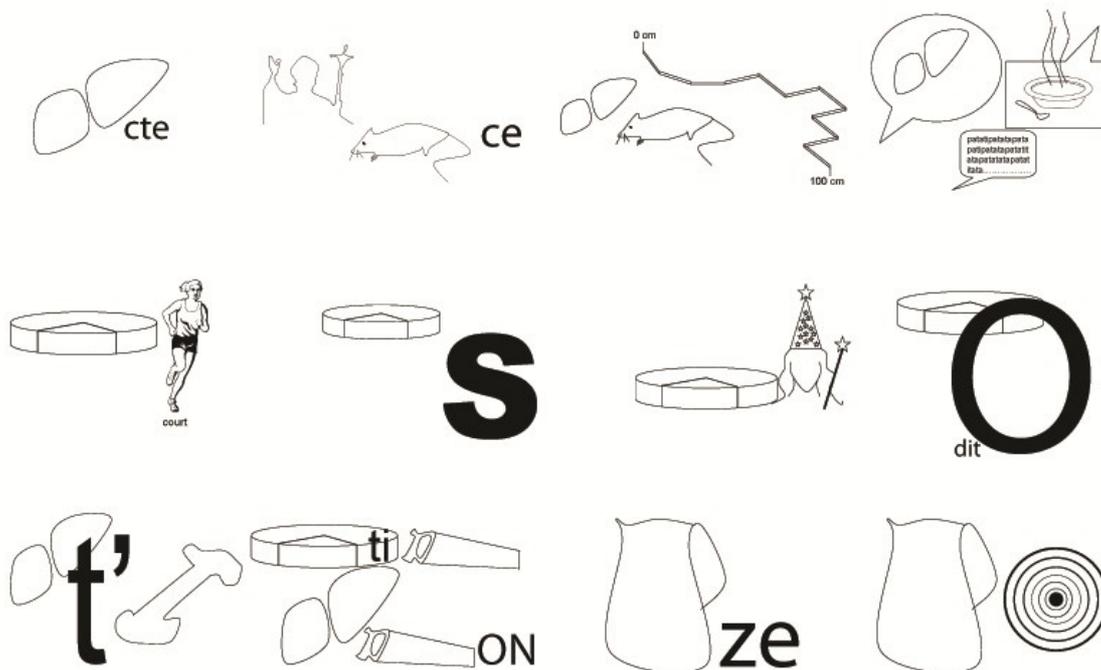
Le deuxième niveau d'articulation entre autorité et autonomie concerne la « pédagogie » de création. MPD et LD proposent de procéder par une « recherche » permanente, avec remise en jeu des idées pour les remanier. Cette approche est perçue par les femmes comme un point essentiel : « On (ne) fait que rechercher, si ça convient pas on se retourne vers autre chose, si ça correspond pas, on recherche encore ». « C'est comme ça que ça vient les idées, tu dessines un truc et puis tu penses à autre chose et ce que tu dessines ça se transforme, c'est ça la recherche ! ». Cette recherche permanente est exprimée en termes de logique : « ça travaille la logique » ; rechercher, c'est émettre des idées sans les juger a priori et sans crainte de les voir jugées, pour alimenter la créativité du groupe :

- « Parfois je dis un truc bête et pas ....logique, mais ça sort.
- Oui, enfin pas logique dans le sens de peut-être pas adapté à la conversation, et au final ça va donner des idées à d'autres. »

L'autorité habituelle de la logique conversationnelle, où il s'agit de dire ce qui est attendu, est brisée par la logique de la recherche d'idées. Cette opposition de deux logiques, l'une utilitaire et l'autre créative, est reliée explicitement à la manière qu'à MPD de se questionner sans cesse, et que la responsable de l'atelier intègre à l'organisation du travail. Les deux logiques diffèrent par la place du ressenti et du temps. Pour vraiment comprendre les questions que MPD se pose et les partager, dit une des femmes, il faut ressentir avec elle,

prendre du temps, et pas simplement croire « comprendre vite fait, dans le sens logique ». Ici encore, autorité et autonomie, exécution et réflexion, s'imbriquent via la co-création.

Enfin, les femmes de l'atelier seront créditées par l'artiste comme co-auteurs du vêtement lors des expositions à venir. La co-création est une mise en perspective par les femmes de l'atelier du parcours de l'artiste, de sa vie : « Jusque-là on crée sur une idée imposée, là c'est créer même plusieurs modèles sur une idée de départ qui est du texte, même je dirais sur la vie de quelqu'un. Une approche différente ». Exprimer l'émotion d'un parcours de vie avec des symboles, des signes (fig.5), des matières, des formes, est la commande particulière que passe MPD. Alors que pour les autres commandes « ce qui vient en tête ce sont des couleurs, des matières », avec MPD « ce sont des mots, des schémas, c'est pas pareil, il faut leur donner un sens logique par rapport à ses parcours ». La co-création repose aussi sur l'appréciation mutuelle des qualités esthétiques produites par les unes et les autres : les motifs créés par MPD sont admirés par les femmes, autant que leur création finale est appréciée par MPD, qui l'incorporera à ses prochaines expositions. L'autorité de l'auteur est ici (relativement) partagée et assimilée à l'initiative des participantes.



TravaYé ! \_acte 3 : P comme... projet professionel\_Diaporama, noms communs, version pour performance, sélection / 55 im (2010)

Fig.5 – Signes et rébus projetés par MPD lors de ses performances.

Nous avons montré comment la co-création contribue à élargir la dimension productive de l'activité en introduisant la collaboration et l'autonomie sur trois niveaux : la relation à

l'autorité, l'élaboration collective du savoir, le partage de la responsabilité. Nous allons maintenant en examiner les effets en termes de reconnaissance et de valorisation.

## 2 - Reconnaissance et valorisation de la collaboration

Contrairement aux situations de travail habituelles, qui se concentrent sur la valeur du résultat en ignorant celle de la collaboration, dans le cas MPD la collaboration vaut parce qu'elle mène à produire un résultat, dont la valeur est attestée par son inscription dans un cadre de réception qualitatif exigeant (le milieu de l'art, représenté par MPD). Ce sont des formes de participation et de collaboration précises qui sont valorisées : au-delà des relations internes au collectif de travail (coordination, échanges de savoir-faire, auto-formation mutuelle), il s'agit d'une part de la collaboration avec le client (relation client-collectif), d'autre part de la relation collectif-management. Dans les deux cas la participation active est suscitée par la production conçue comme co-création.

- La relation client-collectif :

Dans le cas de commandes « classique », la commande est passée aux encadrants, qui la transmettent ensuite. La relation avec le client ne comporte pas cette dimension de découverte d'une personne et de son mode d'expression. La réalisation est décrite comme une simple répartition des tâches en fonction des compétences techniques : « Nous on est les petites mains, Marie-Annick nous donne le patronage et on le suit, et les couturières rassemblent les petits morceaux. (...) Il vaut mieux avoir les petites mains adéquates ! Chacune a une expérience différente : broderie, technique, moderne, pantalons etc. Chacune a un truc technique dans la fonction ». Dans la relation installée par MPD, les femmes de l'atelier se trouvent mise en capacité de discuter les bien-fondés des choix de l'artiste, d'influer sur sa création. MPD se met en jeu personnellement avec ses goûts, ses envies, ses rejets, ses humeurs, ses affects, et la relation n'est plus uniquement la relation au commanditaire : « Le fait que je sois commanditaire et artiste les amène elles, les femmes, à faire le double cheminement entre MPD l'artiste et la commanditaire. Comme le chemin qu'elles font entre elles, ce qu'elles sont, et ce qu'elles sont quand elles cherchent du travail ». MPD se place elle-même dans les conditions d'objet « mis au travail » : « C'est une question qui soulève celle du « faire agir quelque chose » : faire travailler, me faire travailler ». Elle cite lors des séances avec le collectif une phrase de Peter Hanke : « Quand un travail me fait plaisir, cesse-t-il d'être un travail ? L'artiste est un oisif, en est-il oiseux ? » Dans sa relation aux femmes

du groupe elle aborde franchement ces questions : ce faisant elle leur reconnaît la capacité et le plein droit à s’émanciper et à s’exprimer sur les questions délicates de la mise au travail, du travail productif ou oisif, et des critères d’appréciation du travail. Les femmes du chantier sont en situation de donner leur avis, qu’on sollicite et qu’on écoute, elles peuvent par leurs réponses et leurs décisions infléchir le mode de travail et le résultat. La place est donnée ainsi explicitement à leurs raisons d’agir et de travailler, aux motifs et idéaux, normatifs ou adaptatifs, qu’elles se donnent pour entreprendre et pour justifier leurs choix, et même à leurs jugements des choix de MPD. Travailler à ce projet devient véritablement l’expression de leur capacité de choix, lié à son contenu et à ce qu’il fournit comme raison de s’y consacrer (Salais 2009).

- La relation management-collectif :

La relation de travail et de commande particulière installée par l’artiste-cliente crée un cadre participatif dans lequel le manager (LD) est inclus tout en voyant son autorité fragmentée. Une partie de l’autorité échoit à MPD qui dirige les discussions, fait des choix, oriente les phases de travail, donne des consignes. Une partie est déléguée aux femmes elles-mêmes : elles s’auto-organisent, doivent prendre des décisions, émettent des avis les unes sur le travail des autres. LD participant à toutes ces étapes, une sorte de co-management se met en place dans lequel LD a une voix parfois supérieure, parfois égale, parfois inférieure. La relation « MPD - collectif » est le tiers qui va permettre à la relation « LD - collectif » de sortir de l’univocité de la relation d’encadrement. La permissivité introduite et incarnée par MPD représente la fonction émancipatrice de la relation « LD – collectif ». Par contraste, la fonction de cadrage apparaît et peut être discutée : la présence de MPD permet d’installer un rapport distancié et analytique aux relations de contrôle et d’obéissance, et l’émancipation symbolique des femmes par rapport à l’encadrante. Celle-ci est immédiatement reprise lorsqu’elle recadre :

(LD) « Je sens que ça baisse l’attention (...) »

(F.1) Vous avez peur qu’on dorme ? ».

Malgré tout, chacun sait que si MPD est là et a pu passer sa commande c’est à l’initiative et avec l’autorisation de LD : mi encadrante, mi permissive, elle organise un cadre doté de sa double fonction de coercition et d’émancipation. Dans cette relation modifiée management-collectif, les personnes sont reconnues dans leur capacité à analyser, à distancier, à critiquer, à délibérer, éventuellement à revendiquer : elles ont « voix au chapitre » (*capability for voice*) quant aux processus de décisions et aux choix collectifs qui les concernent, et ont la

possibilité de donner leur avis sur la manière dont le travail est organisé, comme la manière dont il s'insère dans la vie propre des travailleurs et leurs perspectives professionnelles et personnelles (Salais 2009) : « Moi je fais rire ou je fais de la couture ? les deux je suis la comédienne ». « Je pense qu'on se pose toujours de questions, est-ce que je vais y arriver ? est-ce que j'ai bien fait de choisir cette filière là (...) ? Est-ce que finalement ça va me plaire (...)... On se pose toujours des questions ! »

### 3 - Valorisation du résultat :

Contrairement aux situations de commande habituelles, ici la valorisation du résultat n'est pas indépendante du processus de collaboration. D'abord la collaboration, parce qu'elle consiste en co-création, est directement orientée vers la production d'un résultat ; c'est la raison de l'interaction et de la collaboration mise en place par MPD. Ensuite la relation qu'elle installe suscite l'envie de produire un résultat de qualité : la qualité de ce résultat n'est pas normalisée, elle n'est pas non plus quelconque. Deux dimensions construisent cette valorisation : le faire, et la projection de soi.

- Faire :

La confiance dont fait preuve MPD (en laissant les femmes du chantier chercher seules et proposer leurs idées, en s'en remettant à leur créativité pour un élément important de sa prestation artistique) masque et exprime à la fois une sollicitation orientée vers le résultat. Au-delà de la qualité de la relation (« ma proposition crée une dynamique, un dépaysement, de la même façon qu'elles rouvrent un paysage pour moi. Je suis exotique pour elles et elles pour moi. » MPD), la qualité de la réalisation recherchée est autant matérielle (esthétique, finition) que conceptuelle (le vêtement qui raconte une histoire, fig.6 et 7).



Fig.6 – Prototype de petit théâtre dans le dos (non retenu).



Fig.7 – Création d’un foulard reprenant le dessin d’une des femmes de l’atelier.

La valorisation du résultat se matérialise à deux niveaux : d’une part la valorisation (reconnaissance de qualité) de la réalisation finale de la tenue commandée, par l’acquiescement de l’artiste selon ses critères artistiques, et par sa performance portant la tenue lors du défilé. D’autre part la reconnaissance de la qualité de co-auteur des participants (reconnaissance de la valeur de la participation). Les capacités se réalisent, dans le faire et l’être, en relation avec la vie : capacité de réalisation (de soi, d’un résultat).

- Se projeter :

Le « jugement » de MPD valide les propositions des femmes, qui sont nées de leur engagement. Elles se sont projetées dans la création : par exemple en faisant le lien entre les motifs créés par MPD et des motifs traditionnels de leurs cultures, ou encore en s’appropriant la création pour la refaire chez elles, pour elles, pour leurs enfants. Cette projection possible de soi dans la production est non seulement permise mais reconnue : très attentive aux mots, MPD repère comment une des femmes fait appel à un vocable de sa langue d’origine pour mieux désigner l’allure du vêtement porté. En redonnant publiquement son importance à ce mot, en le faisant retrouver à la locutrice qui l’a « oublié », elle valorise l’implication personnelle et les valeurs culturelles, non seulement en tant que réalisation de soi mais aussi en tant que facteur de qualité du travail. L’intervention de MPD et la médiation de la

réalisation jouent ainsi le rôle de « facteurs de conversion » entre les finalités (de la production) et les accomplissements (de soi) (Salais 2009). L'art et sa production médiatisent l'articulation entre le cadre et les interactions, entre la co-construction et la prédétermination : MPD n'est pas arrivée sans intentions, ses objectifs étaient en partie prédéfinis, elle a imposé un cadre, des méthodes, des présupposés catégoriques, conceptuels et concrets. Mais loin d'empêcher la mise en capacités, elle l'a ainsi favorisé. Elle a mis en interaction ses propres conditions avec une exigence de liberté et d'autonomie pour ses co-productrices ; les inégalités (culturelles, cognitives, éducatives, professionnelles) sont traitées par l'intervention de MPD comme des ressources et non des handicaps. C'est dans l'action commune, orchestrée par l'artiste en collaboration avec le management et le collectif, et orientée vers un résultat produit ensemble, que réside la possibilité d'une capacité d'épanouissement et sa reconnaissance.

Cet exemple fondé sur la co-création nous montre que, par l'action sur des formes multiples et renouvelées de collaborations orientées vers la co-production, par l'accent porté sur une réalisation finale et sa qualité, les quatre registres capacitants sont touchés : capacités de réalisation (de soi et d'un produit), capacités d'épanouissement, capacité de choix et capacité de délibération sont reconnues, et leur exercice rendu possible.

### *CONCLUSION :*

Soutenue en permanence par une volonté partagée de co-création, l'intervention de l'artiste agit doublement sur l'objectif de « production » du chantier (l'insertion de personnes éloignées de l'emploi) : insertion de chacun dans le travail (construction des subjectivités dans le collectif, par ce qu'elles apportent au « tout »), et insertion du résultat dans un espace de valorisation plus vaste (valeur du résultat). La situation de création, co-organisée par le management, constitue une action (micro)politique de « capacitation » (Bonvin 2012), lors de laquelle à la fois l'exercice de la liberté de choix du travail (ici l'objet à produire et ses modalités) et celui de la liberté de « voix » (expression, influence, délibération), sont activés. Ils le sont évidemment à un niveau momentané, local et protégé, mais la valorisation du résultat sur un registre autonome (l'art, l'esthétique) fait résonner l'expérience et lui donne valeur d'exemple, en démontrant concrètement la possibilité d'une situation de travail différente, qui puisse par la suite servir de référence aux individus et aux managers, en démontrant la possibilité d'un autre rapport à la commande.

Sur la base de cette observation, nous proposons d'envisager le déploiement de modes d'intervention fondés sur la création. Nous n'avons pas initié l'intervention de MPD, mais nous l'avons repérée comme un exemple de ce que certains artistes (appuyés par le management) mettent en place, à la frontière entre production artistique et questionnement de la relation au travail et des conditions de son exercice. Passer par la création pour mettre des compétences invisibles en représentation, ou bien passer par les compétences collectives pour produire une création : dans les deux cas la mise en capacités portée par le cadre organisationnel permet de construire de concert le produit et la collaboration, c'est-à-dire de rendre visible la double dimension constructive et productive de l'activité. Elle s'est illustrée ici par l'activité réflexive qu'a engendrée la médiation par la création. Ce type de réflexivité produit des connaissances permettant aux professionnels de devenir non seulement des lecteurs mais aussi des auteurs de leur activité, de se re-connaître individuellement au sein du groupe. Si l'on suit Piaget, la prise de conscience est une conduite qui ne procède pas « d'un simple éclairage mais d'une véritable construction nouvelle ». Une construction nouvelle... voilà qui résumerait bien la proposition de la médiation par les processus de création en entreprise.

### *BIBLIOGRAPHIE*

- ALTER, N, *Donner et prendre, la coopération en entreprise*, Paris, La découverte, 2009
- BIDET, A., *La multi-activité, ou le travail est-il encore une expérience?*, Communications, n°89 - Travailler, Paris, Editions EHESS, p. 9-26, 2011.
- BECKER, H., *Les Mondes de l'Art*, Flammarion, 1988
- BENGHOZI, P-J, *Howard Becker, Les mondes de l'art*, fiche de lecture, Revue Française de Sociologie, 1990, vol.31, n°1, p 133-139.
- BONVIN, J-M., *Individual working lives and collective action. An introduction to capability for work and capability for voice*, Transfer: European Review of Labour and Research, vol18 n°9, Sage 2012.
- CLOT, Y., Bakhtine, Vygotski et le Travail, Travailler, 2001/2 n° 6, p. 9-12.
- DAVEZIES, *Une affaire personnelle ?* dans THERY L. (dir.), *Le travail intenable*, La Découverte, 2006.
- GAULEJAC (de), V., *La société malade de la gestion*, Seuil, Paris, 2006
- FALZON, P. *Ergonomics, knowledge development and the design of enabling environments*. Humanizing Work and Work Environment Conference, December 10-12 Guwahati, India 2005

GENARD, J-L, et CANTELLI, F., *Êtres capables et compétents : lecture anthropologique et pistes pragmatiques*, Sociologies [En ligne], Théories et recherches, mis en ligne le 27 avril 2008, consulté le 21 octobre 2012. URL : <http://sociologies.revues.org/1943>

MARQUIÉ, J-C., *Environnements capacitants, développement cognitif et possibilité de maintien dans l'emploi*, Retraite et Société, 2010.

PAVAGEAU P., NASCIMENTO A. et FALZON P., *Les risques d'exclusion dans un contexte de transformation organisationnelle*, Pistes, vol.9 n°2, 2007.

PASTRÉ, P., préface, dans VINATIER, I. (dir.), *Réflexivité et développement professionnel*, Collection Formation, Octares Editions, 2012

SALAI, R., *L'approche par les capacités et le travail*, Contribution au Colloque Travail, Identités, Métier : quelles métamorphoses, Collège de France, 2009.

SAMURÇAY R. et PASTRÉ P. (dir.), *Recherches en didactique professionnelle*, Toulouse, Octarès Éditions, coll. « Travail & Activité humaine », 2004.

SEGRESTIN, B., HATCHUEL, A., *Refonder l'entreprise*, Editions du Seuil, La république des idées, 2012.

SEN, A., 2010, *L'idée de justice*, Paris, Flammarion

WEILL-FASSINA, A., PASTRÉ P., *Les compétences professionnelles et leur développement*, in : Falzon Pierre (dir.)- Ergonomie.- Paris : Puf, 2004.- pp. 213-231.

ZIMMERMANN, B., 2011, *Ce que travailler veut dire. Sociologie des capacités et des parcours professionnels*, Paris, Economica, coll. Études sociologiques, 233 p.

ZIMMERMANN, B., *Collective responsibility in the workplace from a capability perspective*, Transfer: European Review of Labour and Research, vol.18 n°19, Sage 2012.

ZIMMERMANN, B., *Logique de compétences et dialogue social*, Travail et Emploi, n°84, 2000.