



RAPHAËLE JEUNE *LA PHILOSOPHIE DES SOURCES*

Les Séjours de Recherche et de Crédit en Entreprise (SouRCEs) sont des résidences d'artistes pensées comme des expérimentations *in vivo* dans le monde du travail. Ils partent du principe que ce contexte, habituellement peu accessible aux pratiques artistiques, constitue un lieu de vie, d'activité, de relations humaines dans lequel l'art peut avoir une présence effective, porteuse de sens et d'interrogations.

Quatorze artistes ont été accueillis dans des entreprises de la région Bretagne pour un temps de création allant de quelques jours à plusieurs semaines¹. Au cours de cette résidence, ils ont développé librement une proposition artistique dans une interaction avec les acteurs de l'entreprise, en tenant compte de l'activité de celle-ci. Directeurs et salariés ont accepté d'ouvrir leur univers professionnel et d'assister ou de participer au processus de création d'une forme inconnue à partir d'un contexte qui leur est familier.

Ces expériences représentent pour l'artiste l'opportunité d'introduire dans sa démarche une dimension réelle du système économique dans le contact avec ses acteurs, et pour l'entreprise, la possibilité de dépasser le mécénat d'image et l'agrément décoratif pour se risquer à l'imprévisible d'un propos artistique.

Il s'agissait de permettre des points de contact, sans présager des résultats et sans sacrifier à une convergence molle pour laquelle artistes et entreprises auraient mis de côté les différences entre leurs objectifs et entre les systèmes de légitimation auxquels ils se réfèrent. Cet espace «commun» s'avère celui d'une négociation, pouvant osciller de la concertation au rapport de force. Il est caractérisé par le rapprochement temporaire des boîtes à outils respectives dans une zone de frottement dont peuvent ressortir une forme, un concept ou une vision des choses propres à chacun, et à partager.

Le dispositif SouRCEs se propose donc de déplacer les frontières entre deux contextes de production qui s'ignorent la plupart du temps, ce qui provoque le bouleversement de leurs géographies intérieures, la renégociation des liens et des règles qui les constituent, la redistribution de ce qui y est familier et étranger. Cela passe par une phase d'hypersensibilité réflexive et cela fait parler les situations à la mesure de leur transformation. L'inter-pénétration des codes culturels de la pratique artistique et de ceux de l'activité salariée en entreprise ébranle les positions établies et génère une lisibilité particulière des caractéristiques de chaque partie.

RAPHAËLE JEUNE est commissaire de *Valeurs croisées*, créatrice des SouRCEs et directrice d'Art to be.

1. Certaines résidences ont été engagées très tôt, dans le cas d'une réponse positive immédiate de l'entreprise sollicitée, et se sont déroulées dans la durée. D'autres n'ont pu commencer que plus tard, voire très tard, lorsque les réponses négatives se sont succédé. Ceci s'est produit pour le Collectif 1.0.3, pour Boris Achour ou Claudia Triozi. Pour AaMb également, collectif composé d'Alain Bublex et Ania Martchenko, dont le projet n'a pu véritablement être accueilli par une entreprise, ce qui explique leur choix de mise en page (cf. p. 210). Voir au sujet du déroulement concret des SouRCEs le texte de Mari Linnum et Anne-Laure Zini, p. 146.



APPORT / IMPORT ?

Dans le protocole proposé aux artistes et aux entreprises, il est clairement exprimé que les SouRCEs relèvent de l'expérimentation artistique et non de la commande à vocation managériale ou d'innovation. L'artiste n'est pas sollicité pour résoudre les problèmes de l'entreprise. C'est d'ailleurs lui qui choisit la structure ou l'activité de la structure qui l'accueillera, à partir d'une intention de travail, et non le contraire. Ceci permet de préserver l'espace de liberté nécessaire, me semble-t-il, à la pertinence de l'expérience.

Ce principe élémentaire comporte en lui un puissant paradoxe, dans le fait que le désir d'agir pour apporter un «mieux» doit composer avec l'irréductibilité du dessein artistique à toute vocation d'amélioration sociale.

On ne peut nier l'intention première de ce dispositif qui, émanant d'un opérateur culturel, consiste à apporter quelque chose dans un contexte donné. Si les SouRCEs n'apportaient rien au monde du travail, ou à l'artiste momentanément implanté dans le monde du travail, ils n'auraient pas de sens. Les uns et les autres n'y verrraient aucun intérêt.

Dans une situation comme celle-ci, qui provoque la rencontre d'hétérogénéités, les intérêts existent bien mais sont divergents. Ce que nous considérons comme un apport l'est selon nos propres critères d'artistes et de commissaire: interroger dans des propositions esthétiques les relations de pouvoir et les routines professionnelles, solliciter le corps et la subjectivité à d'autres fins qu'utilitaires, perturber les processus d'aliénation, susciter des situations singulières, explorer des territoires inconnus, etc. Qu'amènent avec eux ces actes? Ont-ils une valeur particulière? Améliorent-ils le réel? Si oui, pour qui et selon quelles lois? L'art est-il là pour ça? D'ailleurs, l'art est-il là pour quelque chose?

Georg Baselitz affirmait que «l'artiste n'a de responsabilité envers personne. Son rôle social est asocial. Sa seule responsabilité réside dans sa position face au travail qu'il accomplit». L'artiste accueilli par l'entreprise entre en relation avec un groupe social qui nourrira à son égard des attentes, auxquelles il n'est pas tenu de répondre, ou qui feront l'objet de négociations plus ou moins manifestes. L'entreprise accueille l'artiste car elle envisage un apport (sur le plan humain ou en termes de créativité, d'ouverture vers l'extérieur, de communication) tout en restant consciente de ne pouvoir forcer le mouvement. Pour compliquer les choses, si l'entreprise se présente comme un groupe social organiquement structuré, elle est en réalité une mosaïque de motivations et de sensibilités disparates, dont émergent des attentes à plusieurs niveaux, complémentaires ou contradictoires, reflets multiples de l'organigramme.

La démarche de l'artiste ne pourra donc satisfaire un besoin de façon univoque.

D'une manière générale, dans le commerce des objectifs, une valeur est indexée à un but recherché. Si une action permet d'approcher de ce but, elle génère une valeur positive. Si elle en éloigne, il s'agit d'une valeur négative. Dans le cas d'un SouRCE, dont le protocole garantit à l'artiste la liberté de sa démarche, l'impossibilité de confondre le *projet* de l'entreprise avec le *projet* de l'artiste rend difficile l'analyse de l'action en termes de résultat pour les uns et pour les autres.

L'entreprise disposée à recevoir l'artiste et à soutenir son action sur le plan opérationnel et financier n'en est donc pas pour autant assurée de progresser dans ses propres objectifs.

Et c'est bien parce qu'aucune garantie ne peut lui être offerte par avance d'intégrer la démarche de l'artiste à sa stratégie de développement, de management ou de communication, que s'ouvre un espace très intéressant de discussion et de construction, aussi bien que de trouble et d'étonnement, généré en son sein par l'imprévisible écriture artistique.

Le terme de *valorisation*, qui désigne un processus maîtrisé de captation de valeur dans une situation, permet en creux de clarifier un écueil, celui de l'instrumentalisation : en aucun cas le processus de création artistique ne peut être maîtrisé par l'entreprise, ni *préalablement* soumis à un objectif de valorisation. Seul l'artiste reste maître de son propos, ce qui ne l'empêche pas, bien entendu, dans sa relation avec l'organisation qui l'accueille, de respecter les valeurs fondamentales de cette dernière, pour peu qu'elles n'entrent pas en contradiction frontale avec les siennes propres.

Il est donc difficile et ambigu de parler d'apport. Il serait plus juste de considérer les SouRCEs comme la possibilité d'un *import* réciproque. L'import de la démarche artistique dans l'activité de l'entreprise, et celui par l'artiste d'aspects de cette activité dans sa proposition artistique.

Cela *importe* plus que cela n'apporte aux salariés ou ne rapporte à l'entreprise. La rencontre et le déplacement qui en découle reposent sur le partage d'une *importance* accordée à l'autre.

Cette conception des choses permet d'ouvrir un terrain de travail dans lequel l'artiste construit son propos en interaction avec les salariés, sans devoir pour autant incarner le lien social, esthétiser le réel ou «booster» la créativité. Que cela se produise *a posteriori*, que l'entreprise sache tirer profit de cette présence conformément à ses objectifs est une tendance naturelle, mais ne relève en aucun cas de la responsabilité de l'artiste.



L'acronyme SouRCE n'a pas été choisi au hasard : l'expérience de la résidence ne peut répondre à un objectif fixé par avance et n'a rien de stratégique. Elle est une réalité en devenir, fondamentalement imprévisible, qui jaillit du contexte même et s'oriente dans la direction que lui imprimera l'artiste.

RENTRER DANS LA LANGUE DE L'AUTRE

Agir à l'intersection de deux univers dont les systèmes ont en commun bien peu de procédures et d'outils, dont les langues ne se recoupent pas toujours, est facteur de trouble comme de clarification des positions. Dès lors qu'il faut expliquer à l'autre ce qui apparaît à soi-même comme une évidence, rien ne va plus de soi. Il faut réapprendre ce que l'on croit déjà savoir, et les causes de l'action sont à réévaluer en permanence. Dans la conduite d'un projet comme les SouRCEs, l'inconfort de l'entre-deux – entre deux langues, entre deux systèmes de valeurs, entre deux économies – induit la nécessité d'inventer des tactiques de passage d'une langue à une autre. Evoquer dans une entreprise le regard critique de certains artistes sur le capitalisme, sur la culture managériale, sur la marchandisation du monde et les conditions de travail ne se fait pas de la même manière que devant le public d'une institution d'art contemporain. Dans cet organisme qu'est l'entreprise, traversé d'enjeux multiples et tiraillé entre la consolidation des acquis et le pari des investissements – indispensable pour s'adapter, évoluer, survivre –, animé par des individus reliés par une grande diversité de liens (autorité, subordination, coopération, etc.) et de motivations (accomplissement personnel, vocation professionnelle, attachement à la culture de l'entreprise, salaire, absence d'alternative), on ne saurait tenir des propos surplombants (et souvent apitoyés) sur une réalité complexe vécue au quotidien.

L'artiste arrive de l'extérieur, ignorant de la culture de l'entreprise, de son histoire, de ses techniques, de sa rythmique, et des relations sociales déjà établies. Il n'a pas tout en main et cela rend sa présence à la fois embarrassante – certains salariés ont pu se sentir gênés par une intrusion trop abrupte et un manque de connaissances de l'artiste sur l'activité de l'entreprise – et enrichissante – d'autres ont au contraire apprécié l'étrangeté d'un regard profane sur leurs pratiques. Dans cette rencontre, l'artiste et les personnes de l'entreprise sont invités à confronter leurs compétences tout comme leurs incompétences dans un rapport d'écoute mutuelle, ce qui n'est pas toujours possible au premier abord, dans un monde du travail où la hiérarchie rend parfois la

distribution des rôles difficilement permutable, entre ceux qui prennent les décisions, et ceux qui les appliquent. Ces derniers ne s'autorisent pas facilement la transgression de l'ordre établi – et le processus artistique en est une – même si celle-ci est encouragée par les premiers.

Au-delà des relations de pouvoir dans l'entreprise et de leur perturbation éventuelle par la présence de l'artiste, la rencontre entre celui-ci et les salariés repose sur la capacité de chacun à dépasser les *a priori*, à rentrer dans la langue de l'autre. Ceci ne signifie pas perdre la sienne propre, mais la redécouvrir.

Ce différentiel des langues intéresse les entreprises. Certaines pointent leur besoin d'étonnement, de décalage de leur regard, pour développer une vision plus claire d'elles-mêmes. Si l'artiste n'a pas de mission d'éclaireur, il n'en reste pas moins vrai que l'hétérotopie dont il dessine les contours à l'intérieur même de l'entreprise, cet ailleurs de proximité, renvoie, en tant que dehors, une image aiguë de ce que signifie « être dedans ». On ne peut en dire autant d'un consultant qui, œuvrant pour le compte de l'entreprise, dans la « langue » et dans l'intérêt de celle-ci en accord avec le sien propre, n'ouvrira que très exceptionnellement de véritable dehors. L'essentiel ici, on le verra plus bas, repose sur la nature spécifique de l'art à persister dans son « être-dehors », non asservi par un projet qui ne serait pas lui-même.

UN ARTISTE DANS LA SOCIÉTÉ

L'entreprise se présente comme un microcosme social, avec un « gouvernement », des administrés contributeurs, et des liens transactionnels et opérationnels entre ses membres. Les SouRCEs peuvent s'analyser comme des résidences d'artistes dans un espace social au sein duquel les activités s'articulent autour d'un projet commun. Mais la spécificité des entreprises (à l'exception de deux d'entre elles, le conseil général d'Ille-et-Vilaine, collectivité territoriale, et l'INRIA, laboratoire public) réside dans la nature privée de cet espace et le caractère intéressé du projet. En effet, la dimension collective du projet n'y repose pas sur un principe de gratuité ou de désintérêt. Chaque individu échange sa croyance dans l'objectif fixé contre un salaire, et la direction accepte de partager cet objectif avec ses membres seulement parce qu'ils y consacrent leur activité productive. Celle-ci génère une richesse dont il revient à la seule direction de l'entreprise de décider de l'affectation, dans le respect des garanties légales. Sans revenir sur les



principes fondamentaux du capitalisme, et leur dérive néolibérale dont la conséquence a été de concentrer la richesse chez ceux qui possèdent l'appareil productif, au détriment de ceux qui le font fonctionner, notons simplement ici un point crucial dans l'épineuse question de la relation entre l'art et l'entreprise: l'articulation entre le registre de l'intérêt traditionnellement associé à l'entreprise (propriété privée, utilité, lucrativité) et celui du désintéressement dont l'art est un des piliers (bien public, inutilité, gratuité). Cette dichotomie bien ancrée soulève la suspicion d'une partie du milieu de l'art, parfois avec raison, dès lors qu'il s'agit d'abattre les frontières. Mais c'est souvent au mépris d'un examen plus fin de ce que sont le monde du travail d'une part, le système de l'art, d'autre part et enfin des modes de confrontation ou des points de passage que l'on rend opérants entre les deux. Très vite, on se rend compte que la marchandisation des œuvres d'art sert des intérêts lucratifs au même titre que les paris boursiers, que le monde du travail artistique s'avère des plus concurrentiels et précaires et que la recherche du profit privé y sévit aussi. Et de l'autre côté, le monde de l'entreprise se trouve traversé par des problématiques de nature publique, engagé dans une négociation permanente entre le bien de la communauté – celle des salariés et celle de la société dans son ensemble – dont la santé est garante de la sienne propre, et ses intérêts privés.

Les SouRCEs nous aident à avancer dans cet examen, et portent l'interrogation suivante: présent dans l'entreprise, l'artiste est-il porteur d'un *micro-espace public*²? Déplace-t-il les frontières poreuses qui séparent espace public et espace privé? Qu'est-ce que l'espace public dans un écrin de droit privé, dont les résultats d'activité n'ont pas l'obligation de servir la communauté? Dans l'espace public se partage tout ce qui concerne le vivre-ensemble dans le respect de l'égalité de chacun en dignité. Ce principe est diversement interprété dans le monde du travail, qu'il soit public ou privé.

Quoi qu'il en soit, le caractère fondamentalement désintéressé d'un propos artistique en rend l'expérience appréciable par chacun, y compris dans le contexte de l'entreprise dont, en temps normal, l'objet canalise les subjectivités. L'art permet de détourner de leur finalités productives des faits et gestes humains, en faisant exister pour elles-mêmes, «gratuitement et inutilement», leurs singularités. C'est ce que proposent Marie Reinert et Claudia Triozzi en invitant les salariés à soustraire leurs gestes professionnels à leur vocation première.

UN ESPACE-TEMPS AUTRE

L'expérience des SouRCEs ouvre un espace-temps hétérogène dans l'espace-temps organisé de l'entreprise. La présence de l'artiste dans le lieu et le temps du travail instaure la possibilité d'une hétérotopie et d'une «hétérochronie». Dans l'entreprise, la géographie et les rythmes sont agencés par la finalité de l'objet, à l'intérieur de paramètres réglementaires (temps de travail, jours de repos, etc.). Chaque instant, chaque espace, y compris de pause, est indexé à cet objet, dans un rapport productif. La présence de l'artiste permet de construire un espace-temps qui, tout en se trouvant dans ses murs, n'est pas celui de l'entreprise. Cela peut ressembler à une salle d'archivage transformée en plateau de tournage (Reinert), à une unité de production devenue scène d'opéra bruitiste (Triozzi), au terrain de jeu d'un portrait photographique (Bernardini) ou encore à un atelier d'écriture (courants faibles). Dans cet espace de création partagé, dans l'enceinte de l'entreprise mais «hors sol», le salarié en tant que personne participe au processus artistique et n'est plus seulement un spectateur devant une œuvre finie ou un travailleur à remotiver.

Comme l'analyse très justement Maurizio Lazzarato dans les pages suivantes, ces ruptures se jouent sur un niveau «micro», celui des sensibilités singulières où l'indétermination et l'indécidable ont droit de cité, et se déclinent en de multiples «micro-possibles» au sein desquels l'individu peut séjourner sans avoir à répondre de sa productivité. La véritable question reste selon lui le traitement «molaire» (niveau «macro») des fruits de ces perturbations «moléculaires», c'est-à-dire la canalisation, par la direction managériale, des subjectivités qui, une fois stimulées, sauront mieux alimenter les performances créatives de l'entreprise. En effet, l'innovation, vitale pour cette dernière, se nourrit de projections, de scénarii de développement qui en appellent à l'imaginaire et aux intuitions des salariés.

Il est alors plus que nécessaire, pour comprendre l'esprit des SouRCEs, de bien faire la part des choses: en dissociant le projet artistique de tout objectif d'innovation, et en revendiquant pour ces situations de rencontre la temporalité ouverte et non dirigée de l'*expérimentation*, dont le lieu est la relation de sujet à sujet, toujours singulière.

2. Cette question a été formulée par la Cellule de réflexion lors d'un séminaire du Générateur de problèmes // / (cf. p. 108).