L’art peut-il apprendre de l’économie et de l’entreprise ?
Pour de nouvelles pratiques artistiques et sociales

Atelier de recherche et de création (ARC) conçu par Liliane Viala artiste et enseignante à l’école supérieure d’arts de Rueil-Malmaison.

Etudiants : Camille Amzallag, Rachel Balland, Pierre Fisher, Tristan Grujard, Justin Meekel.

Participation au séminaire : François Deck, Pascal Nicolas-Le Strat, Léonore Bonaccini et Xavier Fourt, Jan Middelbos.

Remerciements : L’ensemble des employés du Mercedes-Benz Center ainsi que son directeur Monsieur Eric Demarcq, et sa chargée évènementiel Mademoiselle Cécile Caron, l’Ecole Nationale Supérieure d’Arts de Paris-Cergy et Julie Heintz professeur d’histoire de l’art et des idée, l’équipe de l’École Supérieure d’Arts de Rueil- Malmaison.

L'art peut-il apprendre de l'économie et de l'entreprise ? Cet Atelier de recherche et de création (ARC) constitue le deuxième volet[1] d'une expérience menée avec un groupe d'étudiants de l'école d'art de Rueil-Malmaison et celle de Cergy dans une entreprise. Il propose d'interroger les rapports qu'entretiennent les notions de création et de production au-delà du champ artistique en concevant des ponts, des interactions, des mises en relation entre des domaines d'activité différents. Ce projet s'est déroulé au Mercedes-Benz Center de Rueil-Malmaison entre mai et juin 2007.

Sous forme d'invitation, les étudiants ont proposé aux salariés de questionner leur activité, leur rôle à l'intérieur des rouages de l'entreprise. Dans un constant souci de justesse, les étudiants ont conçu leur projet en phase directe avec la réalité quotidienne de l'entreprise – son personnel, ses outils, son environnement.

Penser l'art en questionnant l'économie et le monde de l'entreprise, ouvrir un espace de réflexion pour permettre aux étudiants de se forger des outils conceptuels, esthétiques et sociaux, construire de nouvelles pratiques à partir de ces outils ont constitué les principaux enjeux de ce projet. Un séminaire théorique de deux journées a interrogé la notion de production dans l'entreprise à travers les liens que cette activité entretient avec le travail créatif.

Comment resituer la notion de création à l'intérieur du champ d'activité de l'entreprise en inventant des formes nouvelles de création ? En se réappropriant le champ de la production pour se déployer dans l'activité même du travail, l'art peut-il contribuer à en modifier les règles ? De nouvelles perspectives pour l'art et la création, échappant aux logiques économiques de profit, sont-elles envisageables ? Autant de questions riches soulevées tout au long de cette expérience notamment à travers les échanges que j'ai eus avec les étudiants. Le séminaire a largement contribué à nourrir ces discussions.

En intervenant à l'intérieur même, au cœur de ce qui se joue au travail, nous avons voulu redéfinir la notion de valeur, interroger les rapports entre création et production en déployant nos questionnements dans la vie quotidienne de l'entreprise comme une expérience à vivre et à partager.

1. Une première expérience s'est déroulée en 2005 au CAT de Rueil-Malmaison – une publication *Pour une expérience artistique dans l'entreprise* relatant cette expérience a fait l'objet d'un numéro spécial de la revue *Joseffine*.

Modalités de travail au Mercedes-Benz Center

Le projet Mercedes-Benz Center de Rueil-Malmaison a été présenté à son directeur comme “une étude” permettant aux étudiants en arts de réfléchir à des formes de production différentes de celles qui existent habituellement à travers le *design*, la publicité, l’architecture, la décoration, ou l’œuvre d’art in situ. Ces productions prendraient en compte le contexte global de l’entreprise – le lieu, les activités, les relations humaines, etc. pour s’inscrire de façon dynamique à l’intérieur du maillage existant.

Il a été convenu que les étudiants de Rueil et de Cergy seraient présents dans l’entreprise d’avril à mai 2007. Une convention de stage entre les écoles d’art et le Mercedes-Benz Center a été établie sans aucune contrepartie de production. Dans les faits, le projet s’est prolongé tout le mois de juin.

Le nombre réduit des étudiants a facilité leurs allées et venues en tenant compte des contraintes imposées par le fonctionnement du lieu – horaires de travail, disponibilités des uns et des autres, etc.

Les problématiques traitées et les formes de coopération se sont construites au fur et à mesure, portées par nos réflexions. Environ trois demi-journées par semaine étaient consacrées à des séances de travail avec les étudiants.

Méthodologie et déroulement de l’atelier

J’ai d’abord proposé aux étudiants de construire ensemble une grille de lecture du contexte. La première phase d’immersion a consisté à décrypter le fonctionnement du Mercedes-Benz en élaborant simultanément des “dispositifs analyseurs[1]”. Nous avons tout au long du projet observé comment outils, méthodes et stratégies s’articulent pour constituer le rouage d’un vaste dispositif dont le Mercedes-Benz Center ne représente qu’une des parties visibles de l’iceberg Mercedes.

Cette première phase d’immersion a permis à chaque étudiant de regarder, d’analyser et de questionner le contexte par des notes – écrits, dessins, photographies, enregistrements vidéo. Ces observations étaient mises en commun lors de nos discussions. Des problématiques et des pistes de travail se sont dégagées tandis qu’un portrait de l’entreprise s’ébauchait.

Les projets issus de nos questionnements étaient loin d’être pensés et conçus comme un aboutissement : aucune rupture entre la phase d’observation, d’analyse et celle de production. Cette porosité riche nous a très vite confrontés à la nécessité d’envisager nos propositions comme des formes mobiles. Formes dialogues, questionnantes, inattendues tant par les médiums empruntés que par les choix du moment et du lieu où elles se matérialisaient. La notion de “dispositif analyseur” utilisée par les sociologues pour mesurer ou révéler une situation, un état, nous est apparue comme un outil artistique riche de potentiel.

Nos interlocuteurs en attente d’une forme identifiable, circonscrite dans un espace ont été à la fois intrigués mais également dubitatifs de ne pas “voir venir” l’œuvre à l’intérieur du “lieu-réceptacle” mis à notre disposition. Nous avions volontairement écarté toute proposition – installations, objets d’exposition, etc. qui présenterait le risque d’être instrumentalisée d’une manière ou d’une autre par la communication ou par le management. Nous nous sommes efforcés d’être là où l’on ne nous attendait pas.

Questionnements et problématiques

Dès la première semaine de travail, l’observation de la “mécanique” du Mercedes-Benz Center offrait des pistes de réflexion déjà riches.

Le Mercedes-Benz : une articulation très fine entre visible et invisible

Cette entreprise plus que n’importe quelle autre entretient avec la représentation et l’image un rapport privilégié. Ce lieu a été conçu par des professionnels du *design*, de l’architecture, de la publicité et de la communication pour véhiculer la marque à travers une symbolique très élaborée. Le *design* et l’architecture structurent, organisent et conditionnent les relations avec le public comme avec les membres du personnel. Nous verrons comment les stratégies de communication complexes forgent l’identité, l’image du groupe. Au-delà du lieu lui-même, elles

participent à la valeur ajoutée du Mercedes-Benz Center en proposant un nouveau concept de “tout-en-un”. Le Mercedes-Benz Center se présente comme un lieu “multi-fonction”. Nous ne sommes pas ici dans un simple espace de vente mais dans un lieu à forte valeur ajoutée : lieu de culture avec son musée mais également de détente, de plaisir avec une boutique d’accessoires, de luxe et de convivialité.

Les espaces communiquent sans rupture. Rien n’est laissé au hasard. La plasticité lisse et sans rugosité renforce de façon paradoxale la dimension autoritaire d’un lieu conçu selon des stratégies marketing offensives. Le caractère quasi religieux de la bâtisse est frappant. Une nef centrale débouche sur un chœur occupé par un mur-écran circulaire. Autour, un déambulatoire consacré à l’histoire du Mercedes documentée par des projections vidéo, des photos, des maquettes et des prototypes. De part et d’autre, un transept : l’accueil à gauche avec un coin cosy aménagé pour consulter la presse – *Le Figaro,* seul quotidien disponible avec des magazines sport-auto ; le bar-restaurant à droite avec une boutique d’accessoires de luxe. Des clips publicitaires défilent en continu sur des écrans insérés dans l’architecture. Le week-end, des animatrices sont présentes dans l’espace dédié aux enfants. Il n’est pas rare que l’on vienne en famille boire un verre et visiter le musée. Le restaurant reste également ouvert tous les jours au public extérieur. Dans cette cathédrale commerciale qui célèbre la marque Mercedes-Benz, une nouvelle forme de tourisme de consommation apparaît.

L’achat représente un acte mis en scène symboliquement à travers un rituel très élaboré. La remise du véhicule, dernière phase du processus, s’avère particulièrement spectaculaire. Dans une salle réservée à cette étape primordiale, des “préparateurs” habillés et gantés accueillent l’heureux élu. L’achat est enveloppé d’une housse grise. Il arrive parfois, qu’à la demande d’un client, bouquet de fleurs, champagne ou autre détail spécifique soient prévus. Le déhoussage du véhicule est suivi d’un accompagnement individuel qui peut prendre dix minutes comme quatre ou cinq heures. Conseils pratiques, aide technique, etc. sont prodigués au nouvel acquéreur.

La transformation de la plus-value symbolique en plus-value matérielle opérée traditionnellement par l’œuvre d’art a été transposée à l’univers du Mercedes-Benz Center. Quand on achète une Mercedes, on n’acquiert pas simplement une voiture de luxe mais quasiment une œuvre d’art.

Derrière les apparences, la mécanique. Une mécanique précise qui a amené Julie Heintz, enseignante à l’école d’art de Cergy, à établir une comparaison avec l’univers carcéral et à évoquer un espace militarisé. “*Les bleus clairs et les bleus foncés*”, c’est comme cela que Cécile Caron, responsable évènementiel, nous a présenté, sans aucune connotation péjorative, les préparateurs. Des “petits soldats” invisibles au public qui s’affairent au sous-sol, vérifient les moindres détails des véhicules avant de les livrer au grand jour à l’étage supérieur, relayés par les “metteurs en mains”.

Le personnel participe à la plasticité du lieu à travers des codes vestimentaires précis. La disposition de l’architecture et l’agencement du mobilier conditionnent les flux humains. Une chorégraphie des déplacements s’ensuit. L’*open space* impose des bureaux disséminés à tous les niveaux du bâtiment. Ils sont attribués à chacun des commerciaux, selon un roulement visant à ne pas privilégier l’un ou l’autre. Le personnel est également soumis à un règlement strict – ne pas s’asseoir à tel endroit, ne pas manger, ne pas fumer. Il doit respecter des codes de langage. Un employé recruté pour cette fonction ne vend qu’un modèle de voiture à une clientèle très fortunée – émir ou millionnaire suisse. “*Impossible de vendre à cette clientèle si, soi-même, on ne possède pas les codes de ce milieu*”, précise Cécile Caron. Elle-même a complètement intégré, avec un naturel décontracté, le langage de l’entreprise : ”*Si vous voulez vous faire plaisir*” répète-t-elle à plusieurs reprises, une fois en parlant des véhicules d’occasion et une autre fois devant la boutique du centre.

Employé au Mercedes-Benz Center

La direction, le service commercial, le service livraison, les responsables de la boutique d’accessoires, la responsable de com’ ou “Chargée Evénementiel et Entreprise”, notre interlocutrice principale tout au long de ce projet constituent les uniques salariés de l’entreprise. Le personnel d’accueil, de la surveillance, du restaurant et du nettoyage travaillent tous pour des sociétés sous-traitantes. Une telle configuration rend impossible la moindre organisation du personnel. Cela est encore renforcé par des politiques

de management basées sur la mise en concurrence des équipes attachées aux différents lieux de vente. Une compétition excluant toutes formes de solidarité entre les employés des différents centres se développe. Des primes récompensent les performances de vente individuelles et collectives des équipes. Elles représentent une force de motivation essentielle. Une classification mensuelle de chaque vendeur mais également de chaque lieu de vente est affichée dans le réfectoire et sur les panneaux d'information placés dans le couloir. Soumis à un rendement maximum, les commerciaux subissent un *turn-over* particulièrement élevé.

L'esprit d'équipe résulte d'un conditionnement qui du règlement à la communication interne impose insidieusement des manières de parler, de penser, d'être, totalement intégrées par les employés. Il se manifeste par un fort sentiment d'appartenance au Mercedes-Benz.

La vie des employés se déroule dans un environnement complexe et poreux. D'un côté ce qui est vu – le sourire lisse des hôtesses et des commerciaux, le *design* rutilant des véhicules flambant neufs sous la cathédrale de verre. De l'autre côté, ce qui est invisible – la pression, le travail à flux tendu, la précarité, la compétition. La frontière entre vie privée et travail est brouillée tandis que l'investissement des employés est sans limites – heures supplémentaires non rémunérées, 35 heures non respectées, six jours sur sept travaillés. Protéger sa sphère privée serait vu comme un manque d'engagement.

Le Mercedes-Benz Center relève d'un cas-type de "management affectif" qui fonctionne sur le mode "d'*une bande de copains*" plus que d'une famille. Le patron organise plusieurs fois par an des sorties – restaurants et boîte de nuit. "*On prend l'apéro, le vendredi soir, c'est super sympa*" nous confie Cécile Caron. "*Le patron vient souvent déjeuner avec nous à la cantine, on parle de tout, il n'est pas du tout dans un rapport de patron, il blague, il peut même parler cul – c'est drôle des fois, il y a un côté gamin dans les relations… Avec le directeur, on s'est même retrouvés un soir à descendre ensemble les poubelles parce qu'il n'y avait personne pour le faire*", rajoute-t-elle. En revanche, chacun poursuit des objectifs qu'il doit remplir coûte que coûte sous peine d'être vite congédié. Le Mercedes-Benz Center illustre là encore parfaitement le cas du "management participatif". Ici on fait tout pour "s'améliorer" – terme employé par le responsable des préparateurs. Le culte de la performance pousse chacun à se surpasser en permanence et sans ménagement, quitte à y passer la nuit. Cécile Caron a également insisté plusieurs fois sur le fait d'être une "équipe jeune". Quand Julie Heintz lui a demandé avec humour ce qu'ils avaient contre les vieux, Cécile s'est empressée de s'excuser : "*C'est moins le fait d'être jeune que celui d'être réactif et mobile dans sa tête*." Cécile n'a-t-elle pas, elle-même, semblé s'étonner à plusieurs reprises des changements opérés dans l'entreprise pendant son absence ? À son retour de vacances, untel n'est déjà plus dans son bureau : il a vraisemblablement "quitté" l'entreprise plus tôt que prévu. Tel autre a été promu à des responsabilités nouvelles. Cécile le découvre en déchiffrant le cartel sur la porte du bureau. L'employé à qui elle nous présente lui confirme devant nous et de vive voix sa promotion. Ici tout va très vite : flexibilité et adaptabilité au service de l'efficacité.

Ces observations illustrent de façon exemplaire les nouvelles mutations du travail analysées par les sociologues qui étudient ces questions[2]. Les frontières entre travail et loisir, entre vie privée, vie publique sont abolies. La productivité s'appuie non plus uniquement sur le temps de travail mais sur les ressources de la personne. Chaque employé est en quelque sorte son propre chef à l'intérieur d'une hiérarchie non pas verticale mais horizontale. Il organise, anticipe, prend des initiatives. Le supérieur hiérarchique n'est plus là pour lui dicter les tâches mais seulement pour vérifier le bon fonctionnement. Une pression immense pèse sur chaque salarié pour qui les objectifs à atteindre ignorent les rythmes de la personne.

Le rapport au spectateur et au public

La question du point de vue du spectateur et du rapport au public est primordiale. À qui nous adressons-nous véritablement ici ? Pour qui produisons-nous ? Qui est notre public dans ce projet ? Il ne s'agit pas d'une exposition au sens classique du terme – nul compte rendu, nulle mise à distance notoire qui permettrait à un public extérieur de visiter une exposition d'œuvres circonscrites dans un espace donné et repérables en tant qu'œuvres, comme il est d'usage traditionnellement. Les employés et peut-être les clients du Mercedes-Benz Center constituent nos seuls et uniques interlocuteurs. La relation que nous allons entretenir avec eux est centrale. Elle est complexe car elle ne s'inscrit pas dans le cadre des loisirs et du temps

libre mais dans l'espace du travail. Un contexte inhabituel surtout quand il s'agit d'y articuler des propositions de manière encore plus singulière car en rupture avec ce que ces personnes attendent d'une œuvre d'art et d'un artiste.

La notion de spectateur et celle de public sont ici totalement imbriquées. Spectateur directement ou indirectement impliqué, l'employé n'est plus simplement public "consommateur" de l'œuvre mais lui-même acteur. La force de nos actions et interventions réside dans leur capacité à perturber, déstabiliser ce "spectateur-acteur". L'enjeu majeur de cette expérience consiste à conduire nos interlocuteurs à interroger leurs actions quotidiennes et routinières à l'intérieur du fonctionnement et du dispositif général de l'entreprise.

Une réalisation produite dans le cadre de ce projet pourrait-elle, comme le suggère un étudiant, fonctionner de manière autonome hors du contexte Mercedes ? Aujourd'hui, les films du groupe Médvékine[3] sont édités en DVD et projetés dans des salles de cinéma. Tournés et présentés dans le contexte des grèves de Sochaux à Montbéliard ou à Besançon, ils acquéraient une portée qui dépasse leur statut actuel d'archive et d'œuvre. Ce contexte de production les inscrivait dans une réalité sociale, politique et sensible qui sans les limiter à un statut d'objet en faisait de véritables outils d'action[3].

Au Mercedes-Benz Center, il s'agit de penser, de travailler, d'investir le tissu de relations qui le constitue sans céder à la tentation de produire des "œuvres d'art". La singularité de nos propositions dépend de la pertinence et de la qualité des articulations que nous allons construire entre des outils, des espaces, des temps et des personnes. Nous voulons ancrer nos interventions dans l'épaisseur même du travail, dans le quotidien de l'entreprise.

Ce que nous construisons au Mercedes-Benz Center dépasse la notion d'in situ[4]. La spécificité des formes réside dans leur capacité à dialoguer – questionner des usages, des fonctionnements, des modes d'organisation du travail. Ouvertes, souples, nos propositions sont nourries par le croisement des regards. Elles invitent au débat et se construisent par petites touches dans une dynamique d'échanges avec nos interlocuteurs. De nos observations se sont dégagés différents points ou thématiques. Nous avons réfléchi de façon à pouvoir les interroger à travers des dispositifs appropriés. En totale opposition avec l'esprit que veut susciter le lieu – bien-être, confort, libre circulation du visiteur-client – la notion de règlement à l'usage des employés est particulièrement marquante. Tandis que le client peut, à sa guise, lire le journal, manger, fumer, se détendre, l'employé est soumis à une auto-discipline très stricte. Tristan Grujard, un des étudiants, a conçu un questionnaire à l'usage des employés sur le postulat "*Au Mercedes-Benz Center, il faut…*" et "*Au Mercedes-Benz Center, il ne faut pas…*". Il a révélé des frustrations, des paroles ravalées particulièrement significatives, allant de "*Au Mercedes-Benz Center, il faut mettre sa fierté dans sa poche*" à "*Au Mercedes-Benz Center, il ne faut pas avouer son homosexualité*" en passant par "*Au Mercedes-Benz Center, il faut être de droite.*"

La pression subie par les salariés à qui il est demandé des comptes chaque semaine, chaque mois, alimente le stress. Chacun doit en permanence se remettre en question, combattre ses faiblesses. Un maître-mot revient souvent dans la bouche des employés : "*s'améliorer*". Comment et dans quel but ? Ici, on l'aura compris, il faut pousser toujours plus loin la performance, peu importent les moyens.

Comment représenter l'employé en tant qu'identité, en tant que personne dans un contexte où il n'a plus d'espace intime, de repli possible ? Le travailleur se trouve confronté à une forme d'injonction paradoxale : on lui demande d'être créatif pour répondre aux objectifs tandis qu'il est privé des moyens qui lui permettraient de développer cette créativité. Toute possibilité de subjectivation se trouve proscrite par les modes d'organisation mêmes du travail. Plus de temps mort, plus de moment pour réfléchir ou repenser à ses actes[6]. Plus d'espace clos propice à la concentration. Le seul qui bénéficie d'un bureau fermé avec la possibilité d'y mettre des objets personnels est le directeur. Laisser à l'employé le choix de son image en lui permettant de se la réapproprier à travers les modalités de la photographie – le choix du lieu et de la pose – était une des manières d'aborder le portrait de l'employé dans son lieu de travail. Elle n'a pas été poursuivie. Camille Amzallag, une des étudiantes, a réalisé des portraits photographiques à partir d'une demande "*Vos performances dépendent de votre réactivité. Vous êtes rapide, mobile et flexible. Mais, êtes-vous vraiment souple* ?" Chacun des employés a accompli, en sa présence, un certain nombre de figures et acrobaties dont elle a tiré quelques clichés photographiques. Le but

de cet exercice était avant tout d'évaluer l'employé sur le critère de la "souplesse". Un classement était ensuite juxtaposé aux performances des vendeurs sur le tableau du réfectoire.

Justin Meekel a fait une série de portraits individuels et collectifs lors du déplacement des commerciaux sous l'auréole de lumière à la place de la *Maybach*, modèle haut de gamme de Mercedes. Cet événement a été organisé par Pierre Fisher un autre étudiant.

Il arrive que certains employés pratiquent, de façon tout à fait exceptionnelle, leurs loisirs sur leur temps de travail. C'est le cas de Cécile Caron. Après deux jours de travail intensif et ininterrompu de sept à une heure du matin, elle obtient, en compensation, quelques heures l'après-midi suivant pour exercer son passe-temps favori, l'équitation. Cécile Caron considère comme un luxe, un privilège dû à sa fonction, cette faveur qui n'est autre qu'une soupape de décompression.Interroger le personnel sur ses goûts, consacrer l'espace d'exposition temporaire du premier étage aux productions personnelles des employés réalisées sur leur temps libre est une des pistes que nous envisageons sans toutefois la développer.

La partie musée est dédiée à l'histoire du Mercedes-Benz. En creusant un peu, nous obtenons facilement des informations absentes de l'historique glorieux qui nous est présenté : le rôle, par exemple, joué par Mercedes-Benz pendant la Seconde Guerre mondiale, son implication dans le régime de l'Apartheid. Nous n'approfondirons pas cette piste de travail.

À l'intérieur du bâtiment, les écrans sont disséminés un peu partout dans le restaurant, le musée, la salle de conférence. Les employés prennent leur repas devant une télé réglée sur M6. Dans plusieurs espaces intermédiaires, à la sortie du parking, à l'étage, les écrans diffusent, en continu, des spots publicitaires. Dans l'espace cantine, les tableaux d'affichage étalent aux yeux des vendeurs le classement de leurs performances. À l'écart, un panneau donne la liste des délégués syndicaux. Qui l'a placé là ? On n'en sera pas plus. Cécile Caron refusera d'aborder cette question. Aucun syndiqué connu au Mercedes-Benz Center. Dans la partie réservée au personnel, d'autres panneaux présentent des notes techniques, les objectifs de la semaine, du mois ainsi que le classement des autres lieux de vente. Comment utiliser ces supports de communication dans nos projets ? Outre l'utilisation faite par Camille Amzallag du tableau d'affichage dans le réfectoire, Pierre Fisher s'appropria l'écran géant de la salle de réunion pour diffuser son film devant l'équipe commerciale lors d'une séance de *débriefing* organisée par le directeur.

Si nous ne produisons pas d'objet, que pouvons-nous produire ?

Le service représente une forme de production familière et propre à l'économie de l'immatériel. Cette notion nous place d'emblée sur un terrain commun avec l'entreprise. Les étudiants ont eu l'idée de mettre en place un service photo. Le client, prenant possession de sa Mercedes, se verrait offrir son portrait. Nous avons été étonnés par la suite d'apprendre que cette idée était dans l'air avant que nous la proposions. L'imprimante avait été achetée mais le projet n'avait pas abouti. Vraisemblablement parce que personne de l'entreprise n'avait pu jusqu'alors s'en charger pour des raisons de compétence et surtout de disponibilité.

Justin avait également travaillé la piste d'un cadeau remis au client, une sorte de cérémonial exécuté par ses soins. Les mains gantées de blancs, il aurait offert au client un ballon gonflé en direct avec les premiers rejets de CO_2 émis par le véhicule. Le ballon devait-il porter l'inscription du Mercedes-Benz ou un message positif lié à l'environnement ? Pour des raisons différentes, les deux propositions comportaient une part d'ambiguïté. Le manque de temps n'a pas permis de concrétiser cette piste.

Comment solliciter nos interlocuteurs dans un univers de travail à flux tendu ? Le choix du moment et du lieu sont prépondérants. Les rares instants de disponibilité se situaient essentiellement pendant les repas. Certains étudiants comme Camille Amzallag ont néanmoins agi sur leur temps du travail en "volant" quelques minutes aux employés. En développant des propositions polymorphes dans les moments de pause et de travail, nous avons interrogé les habitudes et les automatismes mais également les tactiques de management en les poussant jusqu'à l'absurde parfois – voir le projet de Camille Amzallag "l'employé le plus souple". Nous nous sommes appuyés sur la perturbation d'un usage, d'une habitude, la mise en place d'incongruités, d'actions insolites.

Plusieurs propositions sont apparues soit sous la forme d'un objet inattendu ou intrus, soit sous celle du déplacement d'un élément. Le jeu nous a semblé un allié particulièrement efficace et l'ensemble des actions menées par les étudiants comportaient un caractère ludique.

Il n'a pas toujours été aisé d'entretenir des échanges réguliers avec le personnel. Difficile d'avoir une prise sur des activités et des fonctionnements tournés vers le seul objectif de la performance. L'organisation du travail rend impossible tout rassemblement qui susciterait un véritable partage des points de vue. Notre position était en permanence menacée d'être soit récupérée, soit ignorée par le système. Le directeur profita d'ailleurs d'une action de Pierre Fisher pour faire le point avec son équipe commerciale sur les derniers résultats du Mercedes-Benz Center. Une vidéo de cette action fut tournée par Justin Meekel. Des images impeccables sorties tout droit d'un clip montraient les commerciaux se diriger vers un halo de lumière tandis que la voiture haut de gamme, à l'origine placée sous le halo, s'éloignait vers la sortie. Pierre Fisher a orchestré ce déplacement en en faisant un événement. Les corps en mouvement s'affichaient sur le son d'une sono improvisée par les étudiants. La succession de plans au grand-angle, images lisses, dignes d'une esthétique de film publicitaire, étaient parasités par des fragments d'intimités où l'on voyait les employés se "lâcher" pour faire la fête. Les étudiants ont transformé le lieu d'exposition de la *Maybach* en boîte de nuit. Lors de sa diffusion, ce film a renvoyé aux employés une image complexe de l'équipe commerciale.

Les réactions du directeur, lors de la projection, oscillaient entre un certain contentement – *Nous au Mercedes on bosse comme des malades mais on sait faire la fête* – mais également une certaine gêne. Dans cette vidéo à l'esthétique papier glacé d'un film d'entreprise, des aspérités et une certaine trivialité dérangent car elles échappent à l'image maîtrisée cultivée par le Mercedes-Benz-center. Ce film hybride laisse aux intéressés le sentiment de se dérober à leur contrôle. Les autres employés n'ont pas pu assister à cette projection parce qu'ils ne travaillaient pas au moment de cette rencontre ou qu'ils étaient affairés à d'autres tâches.
Les employés présents avaient tout imaginé d'une œuvre artistique sauf ce qu'on leur avait proposé. Le directeur a exprimé son enthousiasme face à ces interventions insolites. Il a été en particulier intéressé par les enregistrements vidéo de Pierre Fisher et Justin Meekel. Ces images apparaissaient pour lui comme image-témoin d'une bonne ambiance de commerciaux qui "s'éclatent". En revanche, l'idée de présenter ces images en dehors restait tout à fait improbable. Je mesurais alors mon manque de prévoyance et d'anticipation. Aucun contrat, aucun droit à l'image n'avaient été signés entre l'école et l'entreprise.
Le directeur, lui-même photographe amateur, a regretté de ne pas avoir le budget pour acquérir les photographies des employés réalisées par Justin. Je suis alors intervenue pour qu'il ne donne pas son travail sans dédommagement. Plusieurs mois après, celui-ci m'informait qu'il l'avait finalement cédé (sans contrepartie financière) et installé dans la partie privée du Mercedes-Benz Center.

Construire des modalités de coopération : quelles nouvelles perspectives ?

Comment inventer des formes de production en marge de l'économie classique et institutionnelle du marché de l'art ? Des pratiques artistiques peuvent-elles se développer au-delà du temps libre et des loisirs où elles sont cantonnées ? Qu'impliquerait pour l'art et la société une extension des pratiques artistiques dans le champ du travail ? Comment injecter l'art dans le temps et l'espace de l'entreprise ?

L'entreprise est depuis longtemps un terrain d'étude pour les sciences humaines qui analysent le travail. L'art, champ disciplinaire porteur d'un point de vue singulier, est malheureusement absent de ces expériences croisées entre les scientifiques et les acteurs de l'entreprise. Il intervient trop souvent en aval de ces recherches. L'artiste est alors sollicité de manière très restrictive comme animateur, thérapeute sur un point particulier – un conflit le plus souvent. L'art dans sa capacité de mise à distance peut constituer une vraie ressource pour nourrir la réflexion à l'intérieur du monde du travail.

Au Mercedes-Benz Center, nous avons cherché à ancrer nos propositions dans les points névralgiques de l'activité. En nouant un dialogue avec les employés, nous les avons interrompus dans leurs tâches répétitives et routinières. À travers des formes inhabituelles, nous avons proposé des points de vue subjectifs.

Il est important de bien définir les modalités de coopération entre l'artiste et les commanditaires du projet. Pour conserver son autonomie et sa liberté, l'artiste doit

se tourner vers plusieurs interlocuteurs. S'adresser uniquement au chef d'entreprise réduirait le projet à un outil au service du management. C'est en construisant des collaborations et des problématiques avec des partenaires – chefs d'entreprise mais également comités d'entreprise, syndicats, organismes de formation, comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT), observatoires du travail, etc. que l'artiste pourra initier de nouvelles pratiques.

1. Ce terme propre à la sociologie a été employé par Pascal Nicolas-Le Strat lorsqu'il a pris connaissance des différents dispositifs de travail mis en place par les étudiants au Mercedes-Benz Center (questionnaire, sondage, discussions, etc.).

2. Voir Luc Boltansky et Ève Chiapello (*Le Nouvel Esprit du capitalisme)* ou encore Pierre-Michel Menger (*Portrait de l'artiste en travailleur*, *Métamorphose du capitalisme)*.

3. Le groupe Medvekine – Chris Marker, Alain Resnais et d'autres – mettent à la disposition des ouvriers en grève leur savoir-faire et leurs caméras afin que ceux-ci réalisent des films sur leurs conditions de travail.

4. Dans *Une sociologie du travail artistique* Pascal Nicolas-Le Strat parle de "l'art-en-activité" non pas au sens d'activité qui assimilerait l'art à ces conditions de production mais de l'art dont l'activité serait comprise dans ce qu'elle le transforme et lui donne forme de l'intérieur.

5. "In situ " – "sur place" – fait référence au site d'accueil et désigne fréquemment les œuvres du land art où la notion d'expérience, de process est absente. On peut parler de travail in situ dans le cas de Robert Smithson ou encore de Daniel Buren.

6. Dans un entretien accordé à *Nouveaux regards*, la revue de l'Institut de recherche de la FSU – avril-septembre 2007, "*Soigner le travail par les personnes"* – Yves Clot, psychologue du travail, professeur au CNAM souligne l'importance du temps libre au travail comme "liberté qu'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."

2 journées d'études
jeudi 10 et vendredi 11 mai 2007

Ce séminaire s'est déroulé à l'école d'art de Rueil-Malmaison. Il a permis d'enrichir et d'approfondir le travail amorcé par les étudiants au Mercedes-Benz en le resituant à l'intérieur d'une réflexion théorique Ces deux journées étaient conçues non pas comme une succession d'interventions mais sous forme d'ateliers organisés à partir d'un protocole de travail proposé par François Deck (voir modalités, ci-dessous).

La première journée, les étudiants ont présenté leur projet au Mercedes-Benz Center en exposant les questions soulevées par cette expérience en cours. Pascal Nicolas-Le Strat, politiste et sociologue a mis en relation les outils d'analyse et d'observation utilisés par les étudiants dans ce projet avec ceux du sociologue.

Dans une économie de l'immatériel qui modifie en profondeur les activités du social et de la recherche, Pascal Nicolas-Le Strat a montré comment la disparition des frontières entre espaces et temps étend les mécanismes du pouvoir à toutes les composantes du travail – l'activité mais également l'environnement, les relations, les comportements, etc. Cette réalité provoque de nouvelles formes de "mise au travail par saturation". Notre capacité à résister dépend de notre faculté à inclure le subjectif.

Comment réintroduire, le doute, l'expérimentation dans nos modes de fonctionnement ? Comment créer des espaces, des temps d'autonomie ? Ces questions étaient au cœur du séminaire.

La seconde journée était consacrée aux transformations de l'art et du travail dans ce qu'elles ouvrent comme nouvelles possibilités et responsabilités pour les pratiques artistiques et sociales. Deux démarches singulières, celle de *Bureau d'Études* et celle du Collectif *Atwork* étaient présentées.

Pour Léonore Bonaccini et Xavier Fourt de *Bureau d'Études*, il s'agit d'interroger la possibilité d'exister, en tant qu'artiste, non seulement en dehors de la dépendance de l'État et de l'administration culturelle mais également du marché de l'art. Ces artistes développent leur pratique à travers la notion de troisième sphère. Celle-ci ne doit répondre ni à la fonction sociale que lui attribue l'État, ni à celle de capital cognitif sur lequel repose l'économie capitaliste.

Jan Middelbos, artiste, présentait le Collectif québécois *Au travail/Atwork*. Ce collectif international propose aux salariés d'entreprises de s'approprier leur lieu de travail comme un lieu de résidence artistique et leurs outils de travail comme outils de création[1].

François Deck a ouvert chacune de ces deux journées par des projections : "*Un générique d'in-compétences artistiques"* et *"Agencer l'improbable".*

1. "AU TRAVAIL / AT WORK est un appel de collaboration ouvert et libre à tous. Ce projet expérimental propose aux artistes et aux travailleurs de considérer leurs lieux de travail comme un lieu de résidence artistique. Dans tous les cas, le lieu de réflexion, de réalisation ou d'intervention devient celui de l'employeur. Les membres du collectif s'approprient la culture du travail au sein même de leurs cadres de vie et se produisent eux-mêmes en utilisant, détournant ou pliant à leurs propres fins les moyens culturels et technologiques dont ils disposent au travail. Le milieu de travail est considéré comme un champ d'expérimentation et de découverte où se jouent les rapports conflictuels entre utopies privées, nécessités collectives et réalités économiques. Les membres du collectif capitalisent sur le droit individuel des employés à l'autogestion de leur temps libres et refusent parfois certaines conditions par la réappropriation et l'autovalorisation de ce temps. Le collectif AU TRAVAIL / AT WORK offre à ses membres un réseau de relations, des modes de partage et organise des expositions qui assurent la diffusion et la mise en commun de leurs idées, actions et réalisations. Immergé dans divers secteurs de l'économie, ce collectif dessine les figures possibles d'une nouvelle forme d'engagement." Yan Middelbos.

JEUDI 10 MAI
Mutation du travail artistique et transformation de la figure de l'artiste

9h45	Un générique d'in-compétences artistiques, François Deck
10h00	Introduction et présentation du séminaire, Liliane Viala
10h15	Présentation de la méthodologie, François Deck
10h30-11h	Présentation du projet en cours au Mercedes-Benz Center par les étudiants de Rueil-Malmaison et de Cergy
11h-12h30	Répartition en ateliers. L'objectif de chaque atelier est d'émettre des propositions, hypothèses, statements. Affichage des résultats
12h30-13h30	Présentation et discussion des propositions en assemblée
14h45-15h15	Nouvelle économie : quels enjeux pour les activités artistiques et intellectuelles ? Pascal Nicolas-Le Strat, politiste et sociologue. Travaux disponibles sur le site www.iscra.fr
15h15-16h45	Répartition en ateliers
16h45-17h45	Présentation et discussion des propositions en assemblée

VENDREDI 11 MAI
Quelles nouvelles possibilités l'économie de l'immatériel offre-t-elle aux pratiques artistiques et sociales ?

9h45	Agencer l'improbable, François Deck
10h00	Introduction et présentation de la deuxième journée de séminaire, Liliane Viala
10h15	Rappel de la méthodologie, François Deck
10h30-11h	La troisième sphère, Bureau d'Etudes : Léonore Bonaccini et Xavier Fourt, artistes
11h-12h30	Répartition en ateliers
12h30-13h30	Présentation et discussion des propositions en assemblée
14h45-15h15	Le lieu de travail comme lieu de résidence artistique – Collectif Atwork présenté par Jan Middelbos
15h15-16h45	Répartition en ateliers
16h45-17h45	Présentation et discussion des propositions en assemblée

JEUDI 10 MAI MATIN
ATELIER
Questions
• L'art peut-il apprendre de l'économie et de l'entreprise ? pouvez-vous déjà apporter des éléments de réponse ?
• Pourquoi l'artiste plus libre que le vendeur, s'associe à l'entreprise ? espère-t-il trouver l'inspiration, d'autres enjeux ?
• En rebondissant sur la notion d'incompétence évoquée par François Deck : Le parasitage est-il pertinent pour mener à bien une action dans l'entreprise ?
• Quelles différences ou quels rapports entre art et travail ?
• Est- ce que l'artiste ne s'associe pas à l'idéologie de Mercedes en coopérant ?
• Pourquoi pas un service d'une grande platitude mais évident: la voiture comme œuvre personnalisée (vidéo, sérigraphie, etc.).
• Les voitures Mercedes, se construisent-elles seules ?
• Existe-il d'autres valeurs que celles de l'entreprise ?
• Faire émerger la créativité des employés en les encadrant artistiquement sur le thème d'une Mercedes écologique (par exemple) comme Mercedes du futur.
• Comment rendre convainquant un tel projet critique auprès d'une entreprise et faire en sorte qu'elle le souhaite et le rémunère ?
• Quel service supplémentaire et concret l'artiste peut-il offrir ? – intervention sur l'objet voiture, un certificat d'authenticité, etc.
• Continuer à materner le client et les employés, n'est-ce pas au final nous écarter d'un questionnement.

• Lorsqu'un art de prestation est permis par un accord entre l'artiste et l'entreprise, qui doit se porter garant de la responsabilité éthique du projet artistique établi ? Dans quelle mesure ne partagent-il pas la responsabilité de l'œuvre ?
• Comment les règles sont-elles intégrées ?
• La hiérarchisation est-elle indispensable pour le bon fonctionnement de l'entreprise ?
• Quel est le rôle d'un artiste dans une entreprise ?
• Y a-t-il une humanité ?
• Est-ce que l'entreprise pourrait promouvoir, financer des travaux d'artistes ?
• Est-ce que l'art doit avoir un rôle subversif au sein de l'entreprise ?
• L'artiste peut-il critiquer Mercedes Benz devant les acheteurs potentiels ?
• Est-ce que compétence et incompétence dépend d'autre chose que des normes et conventions imposées ?
• Représenter les qualités hors travail de l'employé est-ce intégrer ses loisirs à la production de Plus-value ?

Proposition
L'incompétence source d'innovation : la " pièce des caprices " comme potentiel d'innovation

JEUDI 10 MAI APRÈS-MIDI
ATELIER 1
Questions
• Qui rencontre-t-on dans les interstices du non travail ?
• Le regard critique de l'artiste peut-il être préservé lorsqu'il travaille pour et est financé par une entreprise ?
• Dans le cadre de l'entreprise, l'artiste a-il comme devoir de répondre aux questions qu'il soulève ou doit-il au contraire laisser ses interrogations en suspend ?
• Sabotage possible pour l'usager client ?
• Où est le travail, comment rendre le travail lisible ?
• Le travail artistique en entreprise a-t-il pour but l'expansion de l'art à tous les domaines d'activité de l'homme, à la vie ?
• L'artiste doit-il plutôt satisfaire le client ou l'employé ?
• Pourquoi chercher à agir dans un domaine fermé, censuré ?
• Comment le travail qui "salit" peut-il apparaître dans un espace commercial comme le Mercedes-Benz Center ?
• Pour qui travaille l'entreprise ?
• Compétition, performance, hiérarchie etc. Y a-t-il d'autres alternatives de fonctionnement possible pour l'entreprise ?
• Une expérience artistique est-elle possible sur le lieu du travail ?
• Le rôle de l'artiste peut-il s'écarter de celui de l'entreprise, à savoir vendre le produit ?
• Y a-t-il des exemples de dispositifs et d'actions qui permettraient aux employés de jouer un rôle dans les orientations et décisions ?
• L'incompétence est-elle synonyme de "créativité" ?

Propositions
Mettre en parallèle l'activité de l'employé avec celle de l'artiste
Différence entre travail et vie indiscernable
L'entreprise vend ce qui contribue à la formation de la personnalité

ATELIER 2
Questions
• Est-ce que l'individu doit être rémunéré parce qu'il existe ?
• Un artiste doit-il être rémunéré ?
• Une mauvaise œuvre d'art vaut-elle une bonne Mercedes ?
• Travailler pour sa passion, n'est-ce pas le summum de l'exploitation ?

• Est-ce que le travail de l'artiste ne s'intègre pas dans la vie ?
• Pourquoi un artiste s'intéresserait à l'entreprise ?
• Avec qui doit-on plutôt dialoguer pour faire bouger les choses : avec les ouvriers, les cadres, les patrons … ?
• Que perd-on quand la vie et le travail deviennent indiscernables ?
• Qu'est ce qu'un artiste peut apporter à une entreprise déjà si riche ?
• La posture, le langage, ne sont-ils pas déjà déterminés par le poste ?
• Les interdits les réglementations dans l'entreprise mais également la valorisation du salarié par l'image de Mercedes-Benz, affectent-ils la subjectivité du salarié vendeur ?
• Dans quel intérêt une entreprise invite-t-elle des artistes pour une collaboration si ce n'est dans un but publicitaire ou de management ?
• Quelles peuvent être les motivations d'un artiste à retourner au mode de travail mécène- artiste ?

Propositions
L'ingérence sous forme de parasitage
Rendre visible le travail
Fonctionnalités d'un art curatif

ATELIER 3
Questions
• Le statut de l'employé, de l'entrepreneur, ne tend-il pas à s'aligner sur celui de l'artiste ?
• Est-ce à l'artiste de dénoncer le jeu des apparences auxquels sont contraints les salariés et y a-t-il quelqu'un d'autre qui puisse le faire à sa place ?
• L'art peut-il modifier l'entreprise ?
• La qualité d'observation est-elle une compétence d'artiste ?
• Qu'entend-on par économie de l'immatériel ?
• Pourquoi l'entreprise ouvre-t-elle ses portes à un artiste ?
• Y a-t-il encore des choses qui ne se vendent pas ?
• Qu'est-ce que l'écosophie ?
• Comment l'artiste peut-il resituer la notion de création à l'intérieur du champ d'activité de l'entreprise ?
• Le monde de l'entreprise serait-il une scène de théâtre, chacun semblant porter un masque et jouer un rôle ?
• Le non-environnement du travailleur ne favorise-il pas la vie ?
• Le contexte artistique comme nouvel outil de travail pour l'artiste ?
• Comment trouver des financements (pour les projets présentés ce matin) ?

Propositions
Trouver des temps d'autonomie
Différencier ce que l'artiste peut apporter aux employés et à l'entreprise de ce qu'il peut apporter aux parasites de l'entreprise (actionnaires, fond de pension…)
L'artiste comme générateur de nouveaux contextes
L'artiste doit réinvestir des méthodes, et concepts de l'entreprise se les réapproprier

VENDREDI 11 MAI MATIN
ATELIER 1
Questions
• Où réside l'autonomie de l'artiste ?
• L'artiste a-t-il pour objectif de provoquer une résistance ?
• L'artiste a-t-il une place dans l'entreprise ?
• Qui de l'école et/ou de l'entreprise a formulé le désir de faire naître le projet ?

• Le travail de l'artiste est-il gratuit ?
• Est-ce normal de ne pas être inspiré ?
• Pensez-vous qu'une carte conçue à partir des principes de Bureau d'études serait applicable au Mercedes-Benz ?
• Comment penser la gratuité quand elle devient une stratégie commerciale ?
• Une entreprise, tirerait-elle profit d'un service de gratuité au sein de ses murs si celui-ci est lié à l'autonomisation des services déjà existants ?
• L'artiste reste-t-il réellement autonome ?
• Comment l'artiste négocie-t-il les conditions de sa production ?
• Y a-t-il des conditions qui permettent de dégager une vision de filière ?
• Peut-il y avoir de la liberté sans autonomie et vice-versa ?
• Quelle est l'ouverture aux autres dans un système autonome ?
• L'artiste incarne-il la figure du sage ?
• Quel est le mot clé que vous avez retenu depuis le début du séminaire ? que vous pourriez intégrer à vos propositions ?

Propositions
La sagesse de l'artiste est de mettre en péril les règles
Il faut négocier les conditions de sa production
Utiliser des détails, des anecdotes pour créer des propositions artistiques
Qu'est-ce qui est gratuit, qu'est-ce qui n'est pas gratuit ?

ATELIER 2
Questions
• Est-il possible de circonscrire des lieux de pouvoir ?
• L'autonomie est-elle possible ?
• L'art en relation avec le contexte dans lequel l'artiste intervient, comment ?
• Comment conserver sa subjectivité lorsqu'on dépend d'un financement extérieur ?
• Comment rendre compte pour l'artiste d'un travail de recherche et d'analyse des systèmes de fonctionnement d'une entreprise ou plus généralement d'une économie ?
• Créer un dispositif d'exposition autre que celui déjà connu : comment ?
• Est-on encore artiste quand on n'est pas dans le système ?
• Conserver une distance (ou résistance) de l'intérieur n'est-ce pas plus juste que vouloir se situer "en dehors" absolument ?
• Dans l'idée de l'art dans sa fonction diplomatique : et si les productions de l'artiste étaient critiques des mécanismes économiques en général, plutôt que du marché de l'art.
• Artiste et chômeurs, même combat ?
• Quelle liberté je choisis d'avoir ?

Propositions
Se réapproprier les outils et les méthodes de l'entreprise pour des élaborations artistiques
S'intéresser aux systèmes extérieurs de l'entreprise (nouvelles marges de manœuvre)
Spécifier le public
Se construire une boîte à outils : observations « analyseurs « propositions

PROTOCOLE PROPOSE PAR FRANÇOIS DECK
SCENARIO POUR ½ JOURNEE

1. COMMUNICATION [30']
Chaque participant rédige 3 questions en rapport avec chaque communication (1 question par coupon).

2. ATELIER [90']
• Répartition en 4 Ateliers A, B, C, D. Les participants de chaque atelier sont tirés au sort lors de la première demi-journée. Seuls les intervenants changent d'atelier à chaque fois.
• Un-e étudiant-e est porteur-se des règles du jeu, il-elle mesure le temps.

[45'] Questions
• Les coupons sont battus comme des cartes, coupés, redistribués.
• La première personne qui parle est tirée au sort, elle s'exprime à partir d'une des questions en main.
• Pour entrer dans le jeu, la personne qui souhaite s'exprimer doit établir une relation entre la question débattue et une des questions en main.

[45'] Propositions
L'objectif est de passer des questions à des phrases positives : problématiques, hypothèses de travail, statements, etc.
• Chaque participant rédige une proposition.
• Discussion (même dispositif que précédemment).
• L'atelier valide des propositions.

Les propositions sont affichées dans l'amphithéâtre

3. ASSEMBLEE [60']
[20'] Présentation des propositions de chaque atelier
Chaque atelier 1 intervenant + 2 participants de l'atelier exposent
les résultats de l'atelier (5' par atelier).

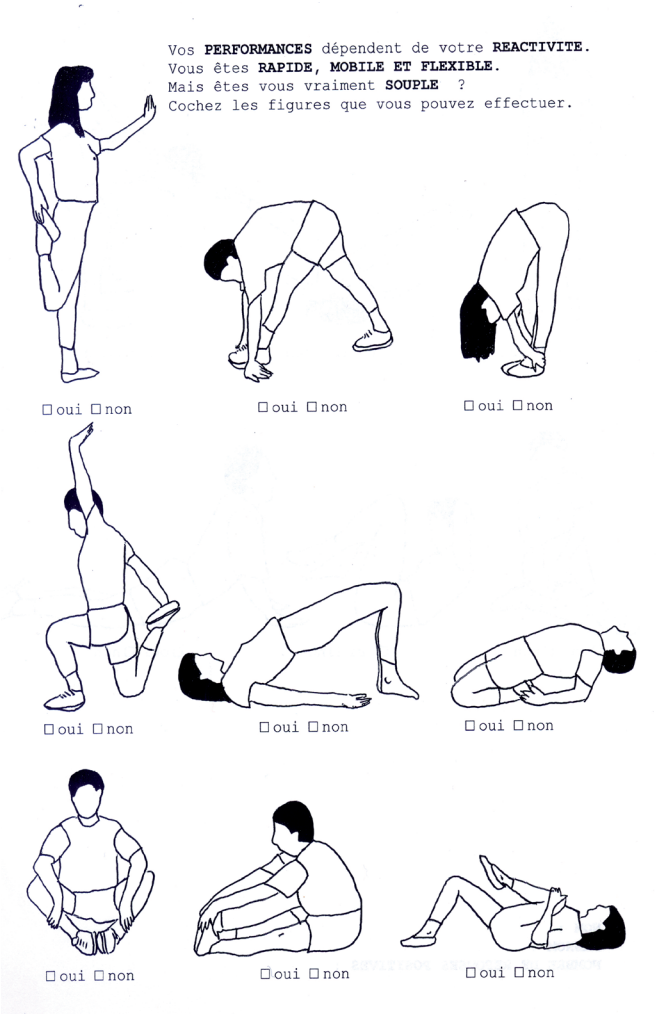
[40'] Débat inter ateliers

Matériel par atelier : 1 bloc de coupons blancs, formats A3 de couleur, feutres

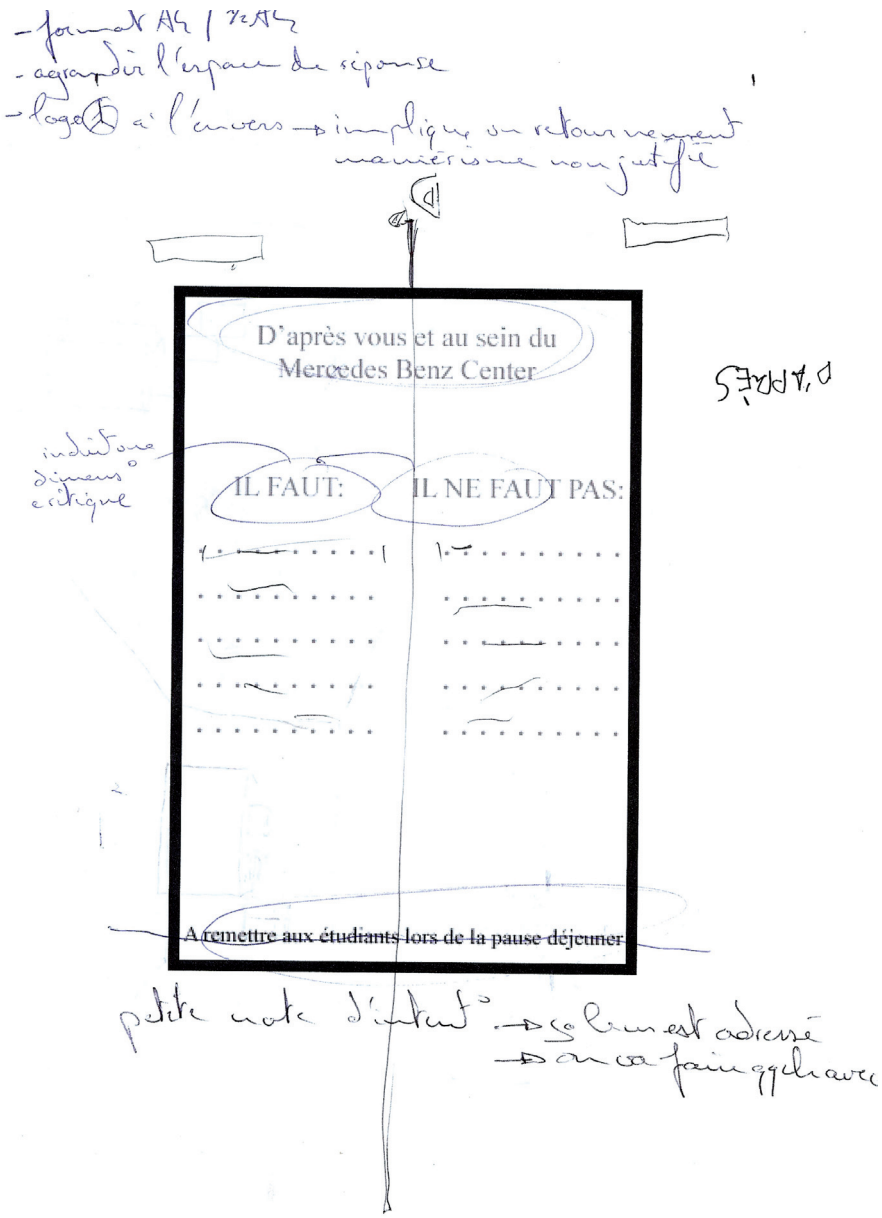
Documentation photographique des projets réalisés par les étudiants

Pierre Fisher organise le déplacement de la Maybach - le modèle haut de gamme de Mercedes - tandis que l'équipe commerciale vient prendre la place du véhicule.

Justin Meekel réalise une série de portraits à l'occasion de l'évènement organisé par Pierre Fisher. Les photographies sont ensuite installées dans les couloirs des bureaux.



Test de souplesse réalisé par Camille Amzallag auprès des employés. Les résultats seront affichés au côté des performances vendeur sur le tableau réservé aux commerciaux



Sous la forme du sondage anonyme, Tristan Grujard interroge les employés sur les règles et fonctionnements du Mercedes-Benz Center. Il réalise une édition qui sera distribuée à tous les membres du personnel.