

# Laboratoire d'expérimentations artistiques et sociales dans le monde du travail

Projet mené en 2008 sous la direction de Liliane Viala, artiste et enseignante à l'école supérieure d'arts de Rueil-Malmaison dans le cadre d'un atelier de recherche et de création (ARC) à l'école du pétrole et des moteurs de l'institut français du pétrole (IFP) de Rueil-Malmaison

**Conception et coordination :** Liliane Viala

**Auteurs :** Stéphanie Mailliot, Liliane Viala

**Participation artistique :** Raphaël Boisanger, Alexandre Hoarau, Flora Moscovici, José Olano, Jeanne Rimbert

**Remerciements :** L'ensemble de l'équipe pédagogique et administrative de l'école du pétrole et des moteurs de l'IFP, son directeur M. Jean-Luc Karnik et M<sup>me</sup> Sophia Chorazewiez, chargée des relations élèves et anciens élèves, ainsi que M. Jean-Luc Gadon, directeur de la gestion intérieure et de la sécurité et M. Marco de Michélis, directeur de la communication, l'école nationale supérieure d'arts Paris-Cergy, l'équipe de l'école supérieure d'arts de Rueil-Malmaison

# Sommaire

- 03** Laboratoire d'expérimentations artistiques et sociales  
à l'Institut français du pétrole (IFP) de mai à juin 2008  
Liliane Viala
- 18** Documentation photographique des projets des étudiants
- 13** La démarche ergologique explore le laboratoire d'expérimentations  
artistiques et sociales  
Stéphanie Mailliot
- 17** Bibliographie

## Laboratoire d'expérimentations artistiques et sociales à l'Institut français du pétrole (IFP)

Liliane Viala

Le projet réalisé à l'école du pétrole et des moteurs de l'Institut français du pétrole (IFP) de mai à juin 2008 constitue le troisième volet d'une expérience menée dans une entreprise avec un groupe d'étudiants de l'école supérieure d'arts de Rueil-Malmaison et de l'école nationale supérieure d'arts de Paris-Cergy(1).

Organisme public de recherche et de formation, l'IFP et son école sont financés à la fois par l'État et par des ressources propres, provenant de partenaires privés français et étrangers. Dans ce lieu d'activité et de vie se côtoient une équipe administrative, cent professeurs-ingénieurs – la plupart diplômés de l'IFP –, cinq cents intervenants – professionnels de l'industrie –, trois cent cinquante étudiants dont une moitié d'étrangers.

**« Pourquoi chercher de l'art à l'IFP dans un endroit où il n'y en a pas ? » (2)**

Élaboré dans le cadre d'un atelier de recherche et de création (ARC), ce laboratoire d'expérimentations artistiques et sociales dans l'entreprise encourage les étudiants en art à penser leur création, production, diffusion au-delà des champs traditionnels du marché de l'art et de la culture. Il questionne la place de l'artiste dans la sphère du travail et les domaines les plus divers de l'économie. À travers cette expérience, les étudiants sont invités à expérimenter des pratiques artistiques qui prennent en compte les relations humaines, l'architecture, les modes d'organisation du travail, et tous les paramètres qui interviennent dans l'activité professionnelle. Basées sur un dialogue où les regards – ici à l'IFP, celui de l'artiste, de l'ingénieur, de l'économiste, du géologue, etc. – se croisent, ces pratiques se déploient par petites touches dans la vie quotidienne de l'entreprise sous la forme d'un déplacement de points de vue qui interroge des logiques propres à ses activités.

Au cours de cet ARC, la philosophe Stéphanie Mailliot a présenté, aux étudiants en art, la démarche ergologique, à partir de la notion d'écart entre « travail prescrit » et « travail réel ». Cette journée de réflexion a apporté un éclairage nouveau sur

ce qui est mis en jeu dans l'activité du travail. Les étudiants ont également visité les *Ateliers de Rennes 2008, Valeurs croisées*. Ils ont découvert différentes démarches et expériences d'artistes en résidence dans des entreprises rennaises, notamment à travers le programme SouRCEs – Séjours de Recherche et de Création en Entreprise (3).

Sophia Chorazewiez, chargée à l'IFP des relations avec les étudiants-ingénieurs, nous a chaleureusement accueillis, guidés et accompagnés tout au long du projet. Elle a pris le temps de nous présenter aux différentes personnes chargées de la partie administrative, aux étudiants représentant de chaque filière ainsi qu'aux responsables du Bureau des étudiants (BDE). Elle nous a fait visiter l'école, expliqué le travail des uns et des autres. Plusieurs cours nous ont été ouverts. L'accès au self nous a été gracieusement offert.

Grâce à un badge nominatif leur permettant de circuler librement, les étudiants de Rueil et de Cergy se sont organisés comme ils l'entendaient. Ils sont venus travailler à l'IFP individuellement ou par petits groupes. Des rendez-vous réguliers ont facilité la mise en commun de leurs observations. Elles ont débouché sur l'élaboration de problématiques. Les pistes de travail de chaque étudiant ont pu ainsi aboutir à des propositions concrètes.

**L'école d'ingénieur, un modèle d'« être au monde »**

L'école du pétrole et des moteurs offre une configuration qui, bien au-delà des disciplines enseignées, la différencie profondément de l'école d'art. Sans être une entreprise – elle ne fait pas de profit –, elle ne dépend pas exclusivement de fonds publics comme l'école d'arts. L'imbrication du lieu de formation avec le monde extérieur nous a particulièrement intéressés. L'articulation de l'école à l'économie mais également à la politique et au social pose de nombreuses questions. Cette articulation se déploie à travers des manières de parler, de penser, de se projeter, de se divertir, de consommer, etc. Bien plus qu'un lieu de transmissions de connaissances et de savoir-faire, l'école d'ingénieur est apparue comme un lieu d'apprentissage d'un modèle d'« être

au monde ». Unique en son genre, elle propose l'ensemble des filières de la chaîne du pétrole – 11 cycles d'études. Comme de nombreuses écoles d'ingénieur, elle cultive des relations multiples avec le monde industriel et économique. 80 % de ses formations sont financées par des groupes privés. Les DRH de ces entreprises participent régulièrement à la sélection des candidats recrutés au niveau bac + 5. 90 % des élèves sont embauchés avant la fin de leur cycle de formation. L'école établit de nombreux partenariats. Des programmes d'essai sont ainsi mis en place à travers le monde en collaboration avec des universités, des écoles et des industries locales.

Conçue en totale adéquation avec les demandes et les besoins précis de l'industrie pétrolière, la formation des ingénieurs est très pointue. Approche, méthodes de travail et d'observation du monde mais également imbrication au monde sont radicalement différentes de ce qu'offre une formation artistique dans une école d'art. À l'école du pétrole et des moteurs, on apprend ce qui est utile et nécessaire pour répondre à un besoin local, précis, technique.

### Archétype de l'hyper-spécialiste

Dans chaque filière, la complexité des apprentissages est telle que le mélange d'étudiants issus de différents cursus reste difficile. On observe une étanchéité absolue entre les ingénieurs en formation et les universitaires de la recherche. Ces deux secteurs sont répartis sur deux lieux distincts reliés par un tunnel souterrain. Leurs emplois du temps sont également décalés. Cette configuration illustre l'absence d'une vision transversale au sein de ces formations où domine l'archétype de l'hyper-spécialiste (4). Toute vision d'ensemble étant proscrite, la possibilité pour chaque individu de se représenter à l'intérieur du monde reste difficile.

L'ingénieur est formé pour « *répondre à des objectifs et trouver des solutions* » dans son domaine particulier et sur des points très précis. C'est exactement en ces termes que l'élève responsable du BDE, curieux de notre présence à l'IFP, nous interroge : « *Quel est votre objectif ? Moi je suis là pour trouver des solutions* », ajoute-t-il un peu plus tard. Nous lui

expliquons que l'art, loin de se préoccuper d'apporter des réponses, se soucie davantage de poser des questions. Miroir inversé de l'école du pétrole et des moteurs où tout est fait pour conditionner le futur ingénieur à penser, réfléchir à un objectif selon des schémas et des logiques établies qui ne prennent en compte que l'aspect fonctionnel, technique.

Lors d'une rencontre, l'un des chercheurs de l'IFP évoque les difficultés techniques liées à la raréfaction des ressources naturelles en pétrole auxquelles sont confrontés les ingénieurs. Il cite l'exploitation des champs pétroliers de l'Alberta au Canada qui ravage l'écosystème (5). Avec un peu de recul, nous sommes surpris par la capacité de l'ingénieur à mobiliser toute son intelligence, toutes ses ressources personnelles pour trouver des solutions optimales sans jamais ou très peu interroger les logiques des compagnies pétrolières. Les questions d'éthique et de politique sont peu abordées comme s'il s'agissait d'un champ qui sortait du domaine de compétence de l'ingénieur.

### Un parcours tout tracé

En côtoyant les élèves-ingénieurs, les étudiants de Rueil et Cergy ont mesuré les points de divergences qui les séparent de ces jeunes en formation à peine plus âgés qu'eux. À 25 ans, le statut d'ingénieur du pétrole leur accorde la reconnaissance indiscutable du monde professionnel. Un certain nombre d'entre eux sont mariés ou ont déjà une famille. Les perspectives professionnelles sont à la mesure des compétences acquises tout au long d'un cursus jalonné d'efforts et de sacrifices. « *Beaucoup d'entre eux ont enchaîné leurs années d'adolescences le nez dans les bouquins* », nous explique Sophia Chorazewicz. À l'issue de ce parcours du combattant, c'est une place sûre, un salaire confortable et un avenir tout tracé qui les motivent.

La moitié des élèves sont étrangers. Diplômés d'une centaine de pays, ils logent sur le campus ou chez des propriétaires ruellois. Dès leur arrivée à l'IFP, la Société Générale leur ouvre un compte bancaire. Chaque étudiant est accompagné individuellement. La régularisation des visas est prise en charge. Tout est organisé pour leur faciliter la tâche. Ces mois de

formation offrent les meilleures conditions de travail possibles à l'abri des questions et des difficultés matérielles.

Lors d'un cours intitulé « Diversity and Management » auquel nous sommes conviés, la conférencière du groupe Total présente aux étudiants les différentes carrières possibles. Bien plus que des plans de carrière, ce sont des projets de vie qui sont « vendus » sous l'appellation de « *package* » aux jeunes ingénieurs. Vantant « *les petits plus* » du groupe Total – « *arranger des mariages* », « *manager sa carrière* », etc. (6) –, la démarche ne cache pas son caractère prosélyte. Suivant naturellement une filière toute tracée, chacun n'a plus qu'à se rêver miss Total ou Mr BP. L'école est cette plate-forme à l'intérieur d'un système qui a tout prévu : avenir professionnel, réseau de fréquentation, vie affective et sociale, loisirs, etc.

Flora Moscovici, une des étudiantes de l'ARC, a réalisé des portraits de jeunes ingénieurs. Elle les filme en leur posant une série de questions : « *Comment vous projetez-vous dans l'avenir ? Que signifie pour vous "réussir" ? Qu'est-ce qu'un travail bien fait ?* » À travers ces interrogations qui déstabilisent parfois les étudiants, elle met en lumière une pensée modelée par un système qui laisse peu de place à l'incertitude et au doute. Lors de la projection d'extraits de cette vidéo, l'un des enseignants de l'école d'ingénieur a semblé particulièrement atterré par les réponses enregistrées par Flora. Il n'avait pas perçu jusqu'à maintenant le poids d'une mécanique qui imprime les esprits et formate les rêves. « *Moi aussi je peux, comme cela, aller dans votre école [d'art] et donner mon point de vue ? Si c'est comme cela, j'arrête tout de suite !* », s'exclama-t-il à l'attention des étudiants de l'ARC, visiblement agité et contrarié par l'image qui lui est renvoyée.

### « Une expo, c'est un plan romantique »

À quoi un étudiant de l'IFP consacre-t-il son temps libre et ses loisirs ? L'école d'ingénieur à travers son BDE y répond partiellement en présélectionnant une offre standardisée de sorties couvrant un ensemble de domaines.

Le BDE dispose d'un budget important. Financé en partie par l'école, il reçoit également des subventions privées, en particulier du groupe pétrolier BP – dont la cafétéria porte le nom – et de la Société Générale qui sponsorise les Pétrofolies. Le BDE chapeaute les différents bureaux composés de volontaires chargés d'organiser les activités extrascolaires. Chaque année, un nouveau BDE se constitue avec un responsable de chaque domaine élu. Il est libre de fixer ses modes de fonctionnement et ses règles. Les activités peuvent varier, mais dans la réalité, peu de changements se dessinent d'une année sur l'autre. Se distraire et « s'éclater » représente l'objectif majeur de ces activités – ski, week-ends touristiques, pratiques sportives (rafting, kart, etc.), gastronomie, soirées.

Le représentant du domaine culturel propose modestement une billetterie cinéma et encore, « *ça ne marche pas très fort* », précise-t-il. « *Une expo, c'est un plan romantique, tu y vas avec ta copine, mais pas avec des gens que tu ne connais pas !* », nous confie-t-il lorsque nous lui demandons s'il allait voir des expositions lors des sorties de groupe.

Toutes les activités du BDE qui fonctionnent favorisent une complicité basée sur l'expérience collective. C'est sur elle que se construit et perdure une culture commune. Elle constitue un ciment qui consolide les liens à l'intérieur du réseau des anciens élèves (cf. encadré). La culture et l'art n'activent jamais cette notion de groupe ou d'équipe. L'art s'inscrit dans l'ordre du privé, de l'intime. L'œuvre confronte à soi-même, elle véhicule du doute là où justement tout est fait pour l'évacuer. L'école prédispose le futur ingénieur à ne rien voir qui puisse le déranger.

Le BDE offre un potentiel, un espace relativement vierge où il serait intéressant de réaliser des intrusions sous forme de nouveaux services. Les étudiants de Rueil et Cergy ont imaginé compléter l'offre standard de sorties par des propositions « décalées » comme les dérives suggérées par Raphaël Bréart ou encore des visites d'expos « subjectives ».

Sur ce modèle de l'intrus, Raphaël avait envisagé l'introduction de nouveaux ouvrages dans la bibliothèque en utilisant, notamment, le présentoir « *nouveaux/recommandés* » habituellement occupé

par des manuels techniques. Ovni parmi la bibliographie disponible, un livre de poésie ou de sciences humaines aurait pu y faire une apparition sporadique. Il avait également prévu d'interrompre certains cours, avec l'accord de l'enseignant, pour lire des extraits du *Système technicien* de Jacques Ellul (4). Malheureusement par manque de temps, cette belle idée n'a pas été poursuivie.

### Les Pétrofolies

Manifestation sportive et ludique où s'affronte une vingtaine d'équipes d'étudiants, les « Pétrofolies » sont une tradition de l'école qui y consacre des moyens importants. Ce rituel annuel d'une demi-journée se déroule au mois de mai avant qu'ils entament leur stage en entreprise. Une soirée organisée dans un lieu prestigieux – en 2008, au dernier étage de la tour Montparnasse – clôt cet événement.

Sollicités pour y participer, nous avons longuement réfléchi à la nature d'une intervention. Cette manifestation dont nous avons pris connaissance que très tardivement a ouvert des pistes de réflexion riches pour les étudiants. Nous nous sommes concentrés sur l'après-midi consacré aux challenges sportifs. Les nombreuses résonances et points communs qui existent entre l'univers du sport et celui de l'entreprise nous sont apparus pertinents (7). Les notions d'« équipe », de « performance » et d'« évaluation » ont été à l'origine de plusieurs axes de travail qui visaient à introduire des propositions « grain de sable » dans ce dispositif des Pétrofolies. Nous voulions, par exemple, évaluer le gagnant sur d'autres critères que la performance, inventer un jeu sans perdant ni gagnant ou au contraire définir le gagnant sur des critères subjectifs voire hasardeux. Il a été envisagé de concevoir les récompenses pour les équipes gagnantes – trophées artisanaux, médailles bricolées, objets non standardisés réalisés à partir de matériaux pauvres, sans valeur marchande. Chaque lot aurait incarné le partage d'une passion – une musique, un film, un livre – entre un étudiant en art et un élève ingénieur. Livres, CD, DVD achetés neufs ou même gravés auraient constitué ces lots. Le temps très court dont nous disposons oriente les étudiants vers une proposition collective, la production d'une

bande sonore. Ce projet composé de citations prélevées dans le contexte de l'école – mêlant vocabulaire managérial (injonctions) et technique lié aux filières du pétrole – a été conçu pour être diffusé à la mi-temps des épreuves. L'enregistrement réalisé n'a malheureusement pas pu être émis dans de bonnes conditions. La mairie qui s'était engagée à fournir une sono s'est finalement rétractée à la dernière minute. La qualité du son branché sur deux haut-parleurs de fortune n'a pas donné à cette action toute son ampleur.

Les étudiants de Rueil et Cergy ont également participé aux défis sportifs, à leur manière. Alors que chacune des équipes entamait les challenges, ils se sont mis spontanément à l'écart sur un coin de pelouse pour déjeuner en attendant le moment opportun du milieu des épreuves. Tout au long de ce pique-nique improvisé, ils sont restés spectateurs des jeux qui se sont déroulés sous leurs yeux. Contrastant avec l'effort fourni par les équipes concurrentes, cette position de repli et d'inactivité décalée n'a pas manqué d'irriter certains élèves ingénieurs.

### Rituels inconscients au détour d'un lieu

L'IFP occupe des bâtiments spacieux et confortablement aménagés. C'est pourtant l'univers carcéral qui ressort de la lecture des lieux faite par Raphaël Bréart. L'architecture extrêmement ordonnée des locaux conduit cet étudiant de l'ARC à produire des formes de mise en déséquilibre pour « casser » cette raideur. Il dissémine des planchettes de récupération sous des éléments du mobilier extérieur en béton – une colonne cendrier, un plot de bordure. La présence discrète et énigmatique de ces cales en bois passera inaperçue auprès de l'équipe de sécurité pourtant vigilante. Raphaël surprendra lors d'une pause un étudiant actionnant nerveusement du pied une des planchettes de façon à exercer un mouvement de balancier sur le plot.

De son côté, Alexandre Hoareau réalise une série de derricks en papier de 15 cm de hauteur qu'il place à intervalles réguliers de façon à entraver en totalité le passage dans l'un des couloirs principaux. « *J'ai*

*voulu amener de la fragilité, casser l'enfermement* », explique-t-il. D'autres propositions de Raphaël n'ont pu voir le jour telles l'introduction dans la cour de l'école de meubles de jardin récupérés ou des promenades – dérive entraînant les élèves ingénieurs à sortir des bâtiments pour se perdre dans les quartiers, parcs et résidences avoisinants.

José Olano, un étudiant de l'ARC, s'est intéressé aux petits gestes, rituels inconscients qui s'effectuent au détour d'un lieu à un moment de la journée. Il a remarqué, à la fin des repas, une disposition très particulière et toujours changeante des salières et poivrières sur les grandes tables blanches de la cantine. Alignées en rang ou superposées, les capuchons bleus ou rouges parfois inversés, ces natures mortes s'offrent aux yeux, telles de belles constructions ordonnées, selon des rythmes binaires et variés. José a régulièrement photographié ces compositions. Il a simultanément affiché ses clichés dans le lieu même où ils avaient été réalisés engageant ainsi un dialogue avec les utilisateurs du self. Chaque jour, une nouvelle photo s'ajoutait pour former plusieurs polyptyques de 3 ou 4 images par mur et table. Cette mise en abîme agit comme un clin d'œil, un décrochement dans la réalité du quotidien. Elle vient pointer des gestes infimes, inutiles autant que dérisoires dans un univers rationalisé. Au cours des repas suivants, élèves et enseignants rivalisent d'audaces et se lancent dans des compositions débridées qu'ils détruisent au moment même de quitter la table. À la grande déception de José, les petits flacons sont remis sagement en place.

Ce geste, à lui seul, témoigne de l'auto-censure quasi inconsciente que chaque individu exerce sur lui-même au travail. Le lâcher prise, l'inventivité rendus possibles au moment du repas s'interrompent brutalement celui-ci achevé. Tout rentre dans l'ordre, les traces du jeu sont effacées. C'est comme si rien ne s'était passé...

### **Déplacer l'information**

Jeanne Rimbart, l'une des étudiantes de l'ARC, s'est intéressée à la circulation de l'information au sein de l'école. Constatant que toutes les annonces sont placées sous clé dans des vitrines, elle a choisi

de fixer des textes à différents endroits de l'école – portes ou murs de couloir. Sous forme de notes d'information imprimées sur papier A4 ou de Post-it, Jeanne a combiné des extraits d'*Épuisement d'un lieu parisien* de Georges Perec avec des observations, des phrases glanées sur place ou encore des statistiques absurdes telles : « *Une chance sur deux millions de mourir en tombant de son lit* ». Elle les a parfois juxtaposés à de véritables informations en les plaçant sur ou à l'intérieur des vitrines. « *La plupart des hamsters clignent d'un œil à la fois* » s'est retrouvé à côté de l'annonce d'un workshop intitulé « *Devenez un manager efficace* ».

Indignation de certains enseignants. Cet affichage sauvage relativement discret fut malgré tout rapidement repéré par l'équipe de sécurité qui s'affaira à le supprimer. Jusqu'à ce qu'un des enseignants, à qui Jeanne a expliqué son travail, s'interpose en allant au bureau du directeur plaider la cause de cette intervention. Une véritable polémique au sein des équipes administrative et enseignante s'ensuivit au point de mettre toute l'école en émoi.

### **Réactions contrastées**

Tout au long de ce projet, nous avons été surpris par les réactions contrastées qu'il a suscitées. La dimension « micro » des interventions réalisées par les étudiants aurait pu laisser imaginer une certaine indifférence de la part des personnes qui travaillent à l'école du pétrole et des moteurs.

Le personnel administratif et enseignant s'est montré ouvert et curieux – nous avons eu assez peu de retour des élèves ingénieurs (8). Avec dans l'ensemble, des échos favorables. Ceux franchement hostiles à la présence d'artistes à l'IFP ne nous ont pas adressé la parole. Ils se sont heurtés à ceux qui la vivaient comme une bouffée d'air pur et parfois même comme une mise à distance critique. Ce fut le cas de ce professeur d'économie qui, à l'occasion d'une présentation générale des projets des étudiants de Rueil et Cergy, avait tout d'abord fortement manifesté sa gêne face à cette lecture sensible. Ce professeur et un autre enseignant de l'école nous ont demandé si nous pouvions leur confier les traces des projets

réalisés. Ils constituent, à leurs yeux, un matériau pédagogique précieux qu'ils souhaitent exploiter pour leurs cours. À leur demande, une nouvelle projection est prévue. Une personne de l'équipe administrative lors de cette présentation nous a expliqué qu'elle avait voulu, à plusieurs reprises, rajouter des commentaires en écho aux textes affichés par Jeanne — certains ont été annotés. Le cadre professionnel de l'IFP l'avait arrêté dans son élan. Elle n'avait pas osé. Une géologue qui ne connaissait pas Georges Perec nous a également exprimé son enthousiasme. Cette belle découverte fut l'occasion, pour elle, de porter un regard critique sur la rigidité et le manque de fantaisie qui semblaient faire défaut à son milieu professionnel.

Dans cet univers rangé, les étudiants de Rueil et de Cergy ont véritablement dérangé. Ils ont déplacé l'ordre des choses par leurs actions, mais aussi par leur présence physique qui est apparue, pour certains enseignants, tout à fait « inappropriée » dans un cadre comme l'IFP. Ni dehors, ni dedans, ils ont dû, en permanence, trouver le lieu approprié, le temps juste pour développer leurs propositions et interroger la notion de point de vue : où nous situons-nous pour analyser ce que nous observons ? « *Il faut constamment jouer avec les évènements pour en faire des occasions* », (9).

En parasitant les habitudes de fonctionnement établies par l'introduction d'autres logiques, sur fond d'anomalie et d'absurde, ils ont perturbé, à un niveau plus symbolique que physique, un espace peu enclin aux remises en question des valeurs qu'il incarne. La force du projet est d'avoir su toucher dans leur sensibilité des personnes, des individus à l'intérieur de l'espace du travail où habituellement toute singularité et subjectivité sont gommées.

Ce que se permettent les étudiants-artistes ouvre de façon inattendue une marge où les paroles se délient. Soudain, chacun, se réapproprie le langage, s'autorise à penser et à dire. L'expression des ressentis personnels se libère pour faire naître une réflexion qui dépasse la question des besoins. Dans cette marge située au cœur de l'espace du travail, l'expérience d'une relation et d'un échange avec soi-même et l'autre devient possible.

## Notes

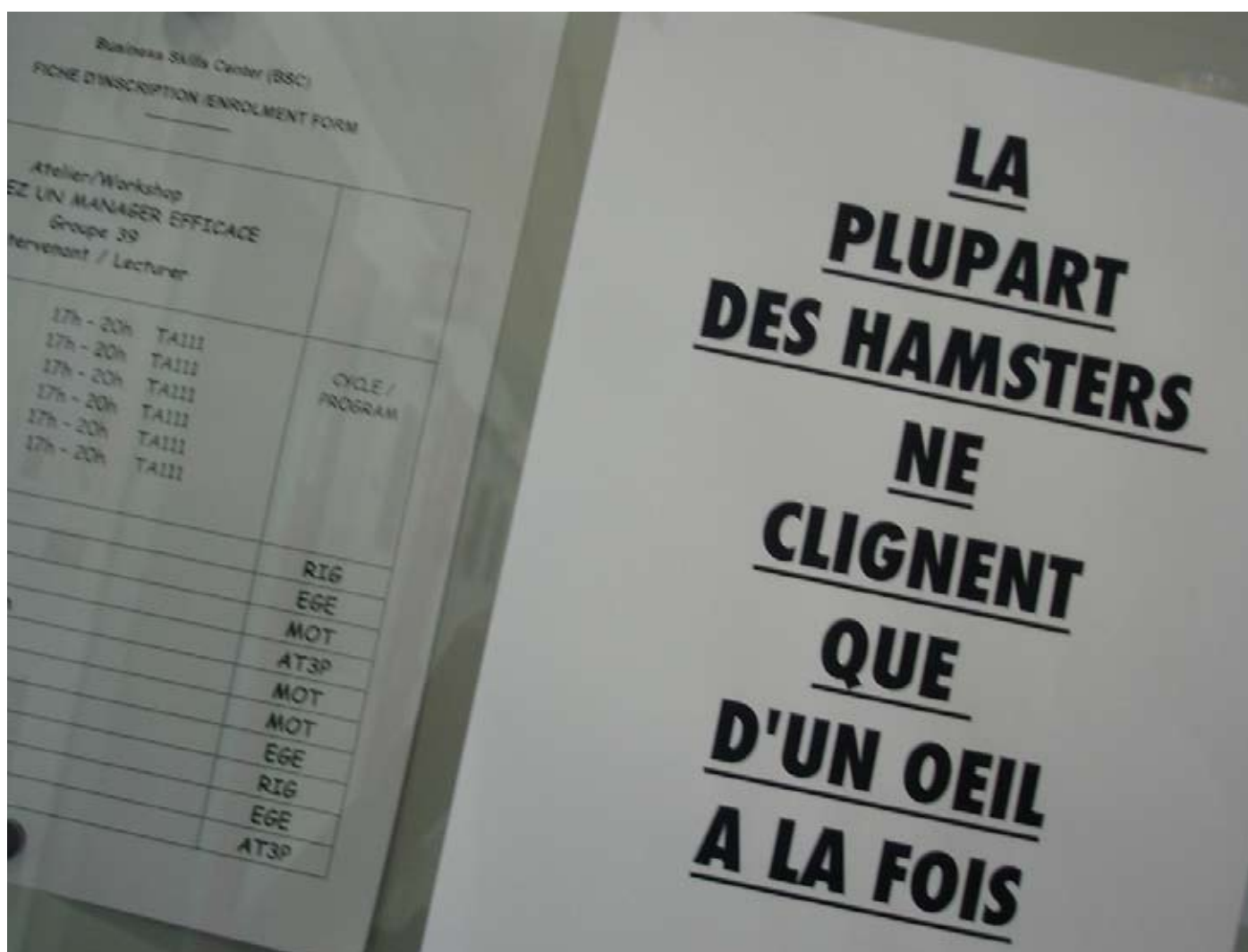
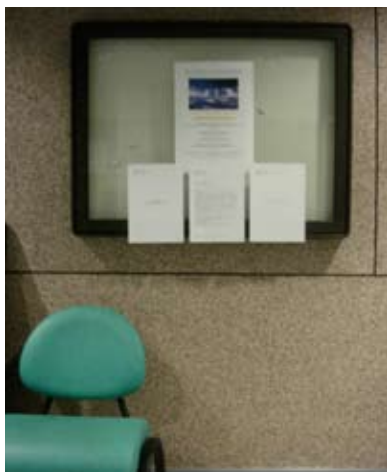
1. Un numéro spécial de la revue *Joseffine* « Pour une expérience artistique dans l'entreprise » relate la première expérience qui s'est déroulée en 2005 au CAT de Rueil-Malmaison. Un deuxième projet a eu lieu en 2007 au Mercedes-Benz Center de Rueil. Les comptes rendus de ces trois projets encadrés par Liliane Viala, enseignante à l'école de Rueil-Malmaison, sont téléchargeables sur le site [www.courantsfaibles.org/viala.html](http://www.courantsfaibles.org/viala.html)
2. Question posée par un élève ingénieur à José Olano, un des étudiants de l'ARC.
3. [www.lesateliersderennes.fr](http://www.lesateliersderennes.fr)
4. Thèse développée par Jacques Ellul dans *Le Système technicien*, Calmann-Lévy 1977.
5. Depuis l'explosion du cours du brut, les pétroliers se sont installés sur les bords de la rivière Athabasca. Suncor, Exxon, Chevron Texaco ou Total ont investi des centaines de milliards de dollars pour extraire l'or noir des sous-sols albertains et ce, malgré des conséquences écologiques dramatiques : cours d'eau surexploités et contaminés, forêt boréale ravagée, pluies acides, production de gaz à effet de serre. Les conditions d'extraction difficiles qui nécessitent la combustion de 70 % des ressources pour n'obtenir au final qu'un rendement très médiocre de 30 % n'a nullement dissuadé les compagnies motivées par des enjeux financiers.
6. Citation en anglais.
7. Nous l'avions déjà longuement abordé lors du projet qui s'était déroulé au Mercedes-Benz Center en juin 2007.
8. Leur passage de quelques mois seulement dans l'école explique peut-être ce manque de réaction.
9. selon Michel de Certeau qui définit par « tactique » cette absence de base de repli.



Une série de derricks en papier de 15 cm de hauteur sont installés par Alexandre Hoareau de façon à entraver le passage des usagers.



A l'aide de planchettes en bois de récupération Raphaël Bréart met en déséquilibre les éléments du mobilier extérieur en béton



En introduisant des éléments textuels parasites dans les espaces dédiés à d'affichage et au-delà, Jeanne Rimbert perturbe la lecture des informations à destination du personnel et des étudiants de l'IFP.



Projection à l'IFP des portraits vidéos de jeunes ingénieurs réalisés par Flora Moscovici.

« Comment vous projetez-vous dans l'avenir ?, Que signifie pour vous "réussir" ?, Qu'est-ce qu'un travail bien fait ? »



José Olano affiche quotidiennement ses clichés photographiques dans le lieu même où ils ont été réalisés.

# La démarche ergologique explore le laboratoire d'expérimentations artistiques et sociales

Stéphanie Mailliot

La démarche ergologique a été développée dans les années 80 par une équipe pluridisciplinaire d'enseignants-chercheurs. Ces chercheurs (1) interpellés par « la crise du travail » des années 70 (2) se sont posés différentes questions relatives à la production de connaissances sur le travail dans les milieux universitaires : comment comprendre les changements du monde du travail ? Qu'est-ce que le travail ? Qu'est-ce que travailler ? Quels sont les savoirs engagés dans l'acte même de travail ? Comment se construisent et se transmettent ces savoirs ? Quelles sont les limites d'un processus de production de connaissances sur le travail qui se priverait de l'expérience développée en situation par les travailleurs ? De ces questionnements est née une hypothèse : on ne peut rien dire, rien connaître de l'activité réelle de travail sans passer par ceux qui la vivent au jour le jour.

La particularité de la démarche ergologique a été de vouloir associer à la production de connaissances sur le travail diverses formes de savoirs : savoirs universitaires, génériques et généraux, sur le travail (savoirs académiques) et savoirs portés par les protagonistes des situations de travail sur leur activité (savoirs investis). Cette ambition s'est actualisée à travers la mise en œuvre de divers dispositifs d'analyse des situations de travail (études-actions, groupes de rencontres du travail, etc.) visant la co-élaboration d'éléments de savoirs nouveaux sur la base de la mise en dialogue de l'expertise propre à chacun.

À l'instar d'Ivar Oddone, les porteurs de la démarche ergologique ont appelé de leurs vœux la mise en œuvre d'une « communauté scientifique élargie ». La démarche ergologique n'est donc pas une nouvelle discipline, c'est une posture qui tend à croiser les regards sur l'activité : regards à la fois des différentes disciplines universitaires mais également des divers acteurs des situations rencontrées.

## L'artiste apparaît comme celui qui dérange

L'expérience mise en œuvre par Liliane Viala et ses étudiants dans le cadre de l'atelier de recherche et de création est un projet très intéressant et très audacieux parce qu'il soulève des enjeux à propre-

ment parler politiques. Politiques non pas au sens politicien du terme mais au sens du « vivre ensemble dans le même monde ». Ce projet ne tend pas seulement à faire en sorte que deux sphères d'activités (artistiques et industrielles) se croisent. Il interroge les formes de sociabilité dominantes (culture d'entreprise, culte de la performance, etc.) qui se déploient aujourd'hui dans les milieux de travail.

La démarche de cet ARC formule ainsi une interrogation très forte sur le « fait subjectif au travail » et sur son instrumentalisation plus ou moins insidieuse par les organisations du travail. A la lecture du travail mené au Mercedes Benz Center (2), on se rend compte que l'activité artistique a pour effet d'opérer des déplacements, des « micro-perturbations » par rapport à des logiques déterminantes, englobantes.

L'artiste apparaît alors comme celui qui dérange – au sens où il ne se range pas –, celui dont la production interroge le discours de l'autre, en l'occurrence celui de l'organisation du travail, et il est en retour lui-même questionné sur sa propre place dans la société qu'il « perturbe ». Cette idée de « place » de l'artiste revient à plusieurs reprises dans le texte relatant l'expérience au Mercedes Benz Center (3) : l'idée pour les étudiants en art étant d'« être là où on ne les attend pas » ! Il me semble en effet que le propre du travail artistique consiste à opérer en permanence des « franchissements de frontières » : l'action de « déranger » invite alors à regarder autrement le quotidien du travail. L'activité artistique de cet ARC à la rencontre de milieux de travail consisterait donc en la production volontaire « d'écarts » par rapport aux attendus des logiques présidant aux activités industrielles. De ce point de vue il est intéressant d'établir un parallèle avec la démarche ergologique qui fait également la part belle à la notion « d'écart ».

## L'écart prescrit réel

Sur ce thème, voici un exemple qui nous a énormément appris en ergologie et qui a été formalisé par Yves Schwartz en 2003 dans l'ouvrage *Travail et Ergologie, entretiens sur l'activité humaine* (4). Il s'agit d'une expérience qui a eu lieu il y a une trentaine d'années mais à laquelle on ne cesse de se référer

pour déplier des choses absolument fondamentales concernant le travail et son analyse.

Une équipe d'ergonomes du CNAM (équipe du professeur Wisner) a réalisé une étude d'envergure dans une entreprise de montage de téléviseurs dans les années 70 (fig1). Cette étude met en évidence les caractéristiques d'une organisation typiquement taylorienne : des opératrices doivent insérer des éléments sur une platine en bakélite fixée sur un convoyeur qui se déplace devant elles. Ces éléments sont rangés dans des petits casiers face à elles et au fur et à mesure que la platine avance sur la chaîne, les opératrices insèrent les éléments rangés sur la gauche dans la partie droite de la platine, puis ceux du milieu au milieu, puis ceux de droite sur la partie gauche de la platine.

Le travail de l'opératrice a été pensé et prescrit par le bureau des méthodes tel que formalisé sur la figure 2 : le schéma représente l'espace parcouru par la platine au cours d'un cycle de travail (86 cm), on voit également l'ordre et le nombre des opérations (27) à effectuer et enfin le temps durant lequel les composants électroniques doivent être insérés (2 mn). Ces éléments nous renvoient aux caractéristiques d'un poste de travail selon une logique de rationalisation scientifique taylorienne dont le but est d'obtenir l'efficacité la plus grande possible par la mise en œuvre de « la seule bonne manière de procéder » (*the one best way*).

Si on regarde ensuite, avec les ergonomes, le travail réel, on obtient le schéma de la figure 3 qui correspond au travail effectivement réalisé par l'opératrice à un moment donné. On peut alors faire les observations suivantes :

- l'ordre suivi par l'opératrice est différent de celui déterminé par le bureau des méthodes ;
- l'opératrice gagne du temps sur le temps prescrit ;
- l'opératrice a concentré l'ensemble des opérations dans un espace plus réduit. Le schéma correspondant au travail réel est plus ramassé.

Ce constat met en évidence un écart entre le prescrit (la manière rationnelle propre au bureau des méthodes de penser en toute bonne foi le travail des autres) et le réel (la manière dont les opératrices

réorganisent en permanence leur poste de travail).

### **Qu'est-ce que cet exemple peut nous apprendre sur les nouvelles situations de travail ?**

On peut avancer 4 propositions :

- Si, même dans des situations extrêmement normées comme celle que l'on vient de décrire, on constate un écart irréductible entre le travail prescrit et le travail réel, cette distinction peut être dite universelle. C'est en tout cas l'un des apports fondamentaux de l'ergonomie de langue française : travailler, c'est gérer un écart irréductible entre travail prescrit et travail réel. L'activité humaine se déploie comme gestion de cet écart.

- La 2ème proposition semble aller dans le sens exactement inverse, on vient de dire que l'écart est universel mais paradoxalement on ne peut pas prévoir complètement par avance cet écart. Ce dernier est donc toujours partiellement singulier, il est le fait de personnes qui font des choix en permanence dans la manière d'orienter leur activité.

- La rationalité du bureau des méthodes telle qu'elle a été formalisée sur le schéma 1 n'est pas la seule rationalité en jeu dans l'activité. Certes on travaille avec le codifié mais si on le modifie, si on le transforme, ce n'est pas pour rien, ce n'est pas pour le seul plaisir de changer les modes opératoires prescrits. Il existe des raisons qui motivent ces modifications, raisons plus ou moins conscientes et déterminantes. Une personne qui travaille se rassemble en effet dans ce qu'elle fait, elle est un « tout synthétique » et les raisons pour lesquelles elle opère d'une manière plutôt que d'une autre renvoient à des choix qui sont fait en partie au niveau de l'économie du corps.

L'entité qui rationalise au travail, ce n'est donc pas seulement la pensée (ou l'esprit comme le dirait Descartes) : les arbitrages opérés en permanence pour gérer l'écart entre le prescrit et le réel renvoient à l'activité d'un « corps-soi ». Dans la manière qu'a une personne de s'exprimer, de travailler, de gérer ce fameux écart entre ce qu'on lui demande et ce que ça lui demande, sont toujours engagés un corps, une histoire, un bagage psychique, intellectuel, des

diplômes, etc. C'est pourquoi on peut dire que le travail n'est jamais exécution de soi mais toujours négociation d'un certain usage de soi.

- A partir du moment où une personne fait des choix pour gérer un écart persistant entre le prescrit et le réel (parfois même dans l'infra-conscient du geste adopté), elle le fait en fonction de critères qui renvoient nécessairement à des valeurs. Dans le plus micro de l'activité, derrière le réel du travail, des débats se jouent :

- débats de soi avec soi qui peuvent être liés à l'économie du corps par exemple : l'opératrice sur la chaîne va procéder de telle ou telle manière afin de pouvoir tenir les cadences mais aussi ne pas finir la journée sur les genoux...

- débats de soi par rapport aux autres : on peut supposer que la réduction de l'espace et du temps pour réaliser l'ensemble des 27 opérations correspond au souci de ne pas déborder sur la voisine en cas d'incident (la patte d'un composant électronique tordue par exemple). Ainsi se manifeste la volonté de l'opératrice d'avoir du temps pour récupérer un événement négatif sans que cela n'ait de conséquences sur le « bien vivre ensemble » sur la chaîne, sur le bien vivre ensemble au travail.

On voit par là qu'il y a une espèce d'accordéon permanent entre le plus microscopique de l'activité et le plus global de ce que c'est que vivre avec les autres; et ce sont bien des valeurs sociales, des valeurs politiques qui sont engagées au plus micro de l'activité. La prise en compte ou non de ces débats de valeurs n'est pas sans incidence sur la vie en santé des personnes qui travaillent dans un milieu donné.

Si l'on ignore les valeurs qui entrent en débat dans l'activité de travail, on ne peut rien comprendre aux situations problématiques. C'est pourquoi nous pouvons parler du travail comme lieu d'une « dramatique d'usage de soi » : dramatique au sens grec du terme, « drama », « il s'y passe quelque chose ! ». L'activité interpelle l'homme comme acteur et auteur d'un monde à vivre avec les autres !

L'ergologie n'est pas une démarche qui vise une production d'études au sens classique du terme mais une démarche qui s'engage à rendre visible et audi-

ble ce qu'on appelle « le point de vue de l'activité ». Adopter cette approche permet de comprendre l'activité de travail comme étant éminemment « production », au sens de l'évènement, « il s'y produit quelque chose » ! Travailler, c'est produire un bien ou un service, certes, mais c'est également se produire soi-même en même temps que produire un monde à vivre avec les autres.

### Notes

1. Philosophe, linguiste, sociologue, économiste, ergonomiste.

2. Déclin des formes d'organisations tayloriennes du travail dans l'industrie, augmentation des situations dites de « service », informatisation à grande échelle, mise en place des normes européennes et mondiales de délai, de qualité.

3. [www.courantsfaibles.org/telechar/arc07.pdf](http://www.courantsfaibles.org/telechar/arc07.pdf)

4. Voir Yves SCHWARTZ, et Louis DURRIVE (dir.), 2003 ; Travail et Ergologie, entretiens sur l'activité humaine, Octarès, pp.21-30.



Figure 1 : entreprise de montage de téléviseur dans les années 70

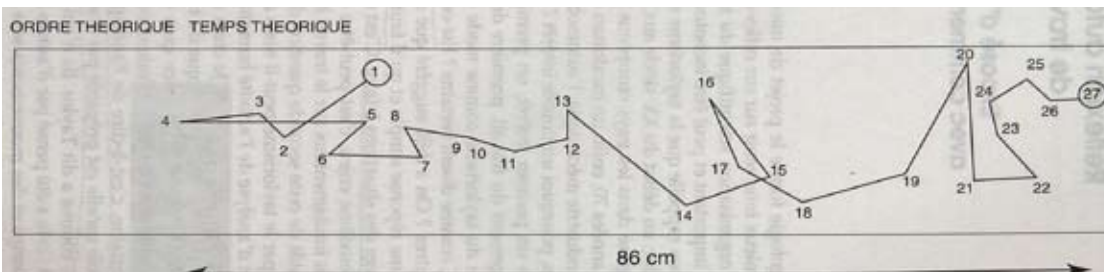


Figure 2 : travail pensé et prescrit par le bureau des méthodes

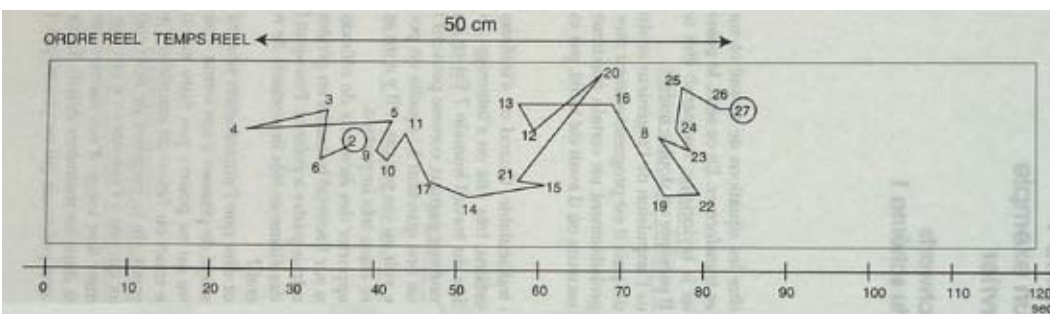


Figure 3 : travail réel observé par les ergonomes

## Bibliographie

- Jacques Ellul, *Le Système technicien*, Calmann-Lévy, 1977
- Pierre-Michel Menger, *Portrait de l'artiste en travailleur, Métamorphose du capitalisme*, Paris Seuil, 2003.
- La voix du regard, dossier *Changer le travail, changer la vie*, revue littéraire sur les arts de l'image N° 14 : Yves Schwartz, *Le travail blanchi*, P 21  
Yves Clot, *Soigner le travail par les personnes*, P 17  
Christophe Dejours, *Le réel et la parole*, P 26  
Dominique Lhuillier, *Penser le travail*, P 14
- André Gorz, *Métamorphoses du travail, Critique de la raison économique*, Galilée, 1988
- André Gorz, *L'immatériel*, Galilée, 2003
- Michel de Certeau, *L'invention du quotidien*, Gallimard, 1990
- Liliane Viala, *Pour une expérience artistique dans l'entreprise*, mars 2005, Ecole supérieure d'art de Rueil-Malmaison, [www.courantsfaibles.org/telechar/arc05.pdf](http://www.courantsfaibles.org/telechar/arc05.pdf)
- Liliane Viala, *L'art peut-il apprendre de l'économie et de l'entreprise ? Pour de nouvelles pratiques artistiques et sociales*, juin 2008, Ecole supérieure d'art de Rueil-Malmaison, [www.courantsfaibles.org/telechar/arc07.pdf](http://www.courantsfaibles.org/telechar/arc07.pdf)