

Auteurs: Paul Ardenne, Jean-Baptiste Farkas, Christian Mayeur, Jean-Michel Leterrier, Ghislain Mollet-Viéville, Sylvain Soussan, Liliane Viala. **Participation artistique:** Harold Cohen, Vicky Fischer, Nicolas Grimmer, Nathalie Leroy-Lupi, Aurèle Orion, Claire Sistach. **Conception et coordination:** Liliane Viala

Pour
une
expérience
artistique
dans
l'entreprise

Directrice de la publication : Victoire Dubruel

Conception et coordination : Liliane Viala

Auteurs : Paul Ardenne, Jean-Baptiste Farkas, Christian Mayeur, Jean-Michel Leterrier, Ghislain Mollet-Viéville, Sylvain Soussan, Liliane Viala.

Participation artistique : Harold Cohen, Vicky Fischer, Nicolas Grimmer, Nathalie Leroy-Lupi, Aurèle Orion, et Claire Sistach.

Conception graphique : Liliane Viala.

Remerciements :

L'ensemble des employés du CAT de Rueil-Malmaison ainsi que ses directeurs, Monsieur Camissassi et Monsieur Fina, Sébastien Rongier, les étudiants et les auteurs, Muriel Habert, Stéphane Bouchard, Laurent Lefèvre, Dominique Lyon, l'imprimerie municipale de Rueil-Malmaison et l'équipe de l'École supérieure d'arts de Rueil-Malmaison.

Ce numéro spécial est publié par l'École supérieure de Rueil-Malmaison, établissement d'enseignement supérieur artistique habilité par l'État, géré par la Ville de Rueil-Malmaison avec le soutien du ministère de la Culture-Drac Ile-de-France, du Conseil régional Ile-de-France et du Conseil général des Hauts-de-Seine.

Édito



(Photo Liliane VIALA)

Lorsque Liliane Viala m'a demandé de participer au projet qu'elle avait déjà largement bâti seule, je ne savais pas encore la richesse des découvertes à venir. L'idée centrale était d'expérimenter et d'interroger le lien entre l'école d'art (ses étudiants) et l'entreprise. Ce projet d'ARC (Atelier de recherche et de création) à l'école d'arts de Rueil-Malmaison a été le terrain d'une expérience artistique et pédagogique passionnante. La revue *Joséphine* avait vocation à éclairer ce travail pour des raisons pédagogiques évidentes : la place de l'action artistique et de l'étudiant en école d'art sont au cœur de cet ARC. Mais ce numéro spécial n'est surtout pas un témoignage. Il est au contraire la trace d'une étape, le rendez-vous d'une recherche et d'une activité en cours qui ne s'arrêtera pas en

si bon chemin. Car le projet n'a cessé de déplacer les lignes sans jamais se tenir à une place unique et déterminée. On lira donc un projet foisonnant de perspectives, d'interrogations ou de mises au point tant pratiques qu'historiques ou théoriques riches. Bref autant d'horizons multiples à découvrir qu'à prolonger.

Sébastien Rongier

Sommaire

01 1/ 2

Introduction

02 1/ 34

Conférences et séminaire, janvier-mars 2005

« Il n'y a pas toujours de l'art », Jean-Baptiste Farkas

(auteur des projets IKHÉA©SERVICES et Glitch)

L'art dans ses rapports au champ social, Ghislain Mollet-Viéville (agent d'art, expert près la Cour d'Appel de Paris, membre de l'Association internationale des critiques d'art)

L'art et l'entreprise : commentaire, Paul Ardenne

(maître de conférences en histoire de l'art et esthétique à l'université d'Amiens)

Portrait de l'artiste en société, Sylvain Soussan

(Soussan Ltd, fournisseur des musées)

Art et comités d'entreprise, Jean-Michel Leterrier (ancien ouvrier chez Renault, responsable du service de politique culturelle de la CGT, docteur en esthétique sur la médiation entre le monde du travail et de la création artistique)

Artistes et entrepreneurs : comment ouvrir de nouveaux possibles dans le monde contemporain ?

Christian Mayeur (directeur d'Entrepart, Entreprise artistique de conseil en stratégie)

03 1/ 03

Atelier de recherche et de création 2005

Proposé et dirigé par Liliane Viala en collaboration avec Sébastien Rongier

04 1/ 02

En conclusion, perspectives

05 1/ 02

Bibliographie

Introduction

Tout au long du XX^e siècle, le rapport à l'économie est au centre de nombreuses expériences artistiques qui ont cherché à faire fusionner l'art et le travail, la production de forme avec celle de formes de vie. Les années soixante-dix sont particulièrement riches d'expériences pour établir des connexions entre l'art et la vie. Le besoin de trouver de nouveaux publics, d'établir de nouvelles connexions avec son environnement, d'inventer d'autres formes de vie basées sur une production qui serait avant tout production de soi-même et du monde, conduit l'artiste à développer un travail en phase directe avec la réalité.

Dans les années quatre-vingt-dix, certains artistes adoptent le statut d'entrepreneur. Plutôt que de dépendre du système, ils vont interroger leur capacité à s'en emparer et vont eux-mêmes mettre en

place des structures prestataires de services spécialisés. Chefs d'entreprise, réelle ou fictive, ils s'approprient les outils du marketing, du *design* et de la publicité, pratiquent infiltration, parasitage ou mimétisme et questionnent les mécanismes du néo-libéralisme.

Loin des clichés romantiques hérités du XIX^e siècle, la figure de l'artiste, créatif, habitué à travailler par projets, à anticiper et à orchestrer toutes les phases, de la conception à la distribution, à travers une chaîne complexe et variée, dans le flux et les interactions du mouvement incessant, est devenue le modèle de travailleur postindustriel décrit par le sociologue Pierre-Michel Menger. Cette caractéristique de l'artiste manager n'est d'ailleurs pas nouvelle et, de Rubens à l'atelier Van Lieshout en passant par Warhol, l'histoire de l'art fourmille d'exemples d'artistes chefs d'atelier organisant, déléguant à des artisans ou à d'autres artistes et orchestrant la chaîne de production de manière parfaitement contrôlée.

De son côté, l'entreprise a toujours développé des liens avec l'art, ne serait-ce qu'à travers les secteurs du *design* et de la publicité. À partir des années quatre-vingt-dix, avec le mécénat culturel, elle a intégré l'art dans sa communication comme le prolongement de sa propre capacité à innover. Alors que le modèle économique des œuvres d'art tend à s'aligner, de plus en plus, sur celui des grandes marques, la création de valeur propre au marché de l'art qui s'opère à travers la transformation de la plus-value symbolique en plus-value matérielle est devenue un modèle de valeur ajoutée et trouve une résonance forte dans une économie de biens immatériels.

Une connexion établie entre l'école d'art et l'entreprise peut-elle ouvrir des perspectives de recherche et ainsi permettre de penser de nouveaux espaces d'expérimentation, de production et de diffusion ?

Un partenariat, entre l'école d'art et l'entreprise avait pour ambition de questionner la place de l'étudiant en art dans le monde du travail et dans le champ de la production en créant des articulations avec ce contexte.

Au cours de leur formation, les étudiants en art sont amenés à expérimenter la notion de création dans différents contextes – espace intime, espace privé ou public, etc. Ils développent et réfléchissent à des formes de production et d'exposition au-delà des systèmes prévus par l'institution culturelle, en marge de ses territoires.

L'entreprise offre un paysage social, économique, urbain, culturel, riche de signes à interpréter, qui restent à ce jour très peu explorés. À la fois lieu de vie, lieu de production de biens ou de services, basés sur des *process*, elle offre un espace riche de connexions, d'interactions où de nouveaux modes de représentation en interaction à la réalité sont à inventer.

La singularité d'un artiste s'évalue dans la manière dont il s'approprie le réel et interagit avec lui. Qu'il s'agisse de production, diffusion ou exposition, la qualité de son travail réside dans la justesse et la pertinence des articulations qu'il construit. Il apparaît important que l'école multiplie les occasions de développer des projets, des expériences pédagogiques en relation étroite avec le réel pour ainsi favoriser l'émergence de nouvelles pratiques artistiques.

En mars 2005 a eu lieu une première expérience entre l'école d'art et le CAT (Centre d'aide par le travail) de Rueil-Malmaison. En immersion pendant deux semaines dans l'entreprise, les étudiants ont développé un travail d'observation, d'analyse, en vue de construire un projet, en dialogue avec les personnes du CAT. Conçues comme des points d'articulation entre des espaces, des temps et les différents acteurs, leurs interventions prenaient

appui sur les outils de l'entreprise – outils de production, outils de communication – pour s'inscrire à l'intérieur du maillage existant.

Un suivi pédagogique – assuré par Liliane Viala, artiste et enseignante à l'école et Sébastien Rongier, critique et théoricien de l'art – a permis de discuter de la pertinence des analyses et des propositions avec le souci constant de resituer les pistes de travail des étudiants dans une perspective plus large.

Un séminaire de deux jours ouvert au public ainsi que des interventions ponctuelles d'artistes, d'historien de l'art, de consultant en entreprise, de responsable de comités d'entreprise, sont venus éclairer et nourrir le travail des étudiants. Ces derniers ont ainsi conçu et réalisé, en collaboration avec l'équipe de restauration, un gâteau pensé comme une maquette de l'entreprise vue à travers sa structure hiérarchique, destiné à être partagé avec le personnel.

D'autres projets, comme la conception d'un nouveau service ou d'un projet de logo ont été imaginés.

Un contrat passé tout au long du projet entre l'école et le CAT a permis de valider un cadre de travail et de positionner d'emblée l'étudiant à l'intérieur même du réseau de l'entreprise – chacun étant affecté à un service et rattaché à une personne ou un groupe de personnes – sans toutefois limiter, ni définir de manière rigide le contenu de sa mission.

Le projet d'Atelier de recherche et de création est présenté ici comme un rapport d'étape, dans la perspective d'expérimentations à venir. Un nouveau partenariat est d'ores et déjà prévu avec le Mercedes-Benz Center en 2007.

Liliane Viala,
Le 23 juin 2006

Conférences et séminaire

janvier-mars 2005

Deux journées de séminaire ouvertes au public se sont déroulées comme un point d'articulation à l'intérieur du projet d'ARC.

Elles ont permis à chaque étudiant de nourrir ses propres réflexions à l'écoute des intervenants, mais également de participer au déroulement du colloque en engageant un dialogue avec eux à partir des notes et réflexions issues d'une première phase d'immersion au sein de l'entreprise.

Lors de la première journée, Paul Ardenne historien et critique d'art et Sylvain Soussan, créateur de Soussan Ltd abordaient la multiplicité des rapports entretenus par les artistes avec l'économie notamment depuis le début du XX^e siècle.

Deux autres intervenants avaient été invités en amont pour introduire la question par des conférences : l'agent d'art Ghislain Mollet-Viéville et l'artiste Jean-Baptiste Farkas, auteur des projets IKHÉA@SERVICES et Glitch.

La deuxième journée était consacrée à deux expériences menées par des personnalités du monde du travail pour introduire des pratiques artistiques dans l'entreprise : Jean-Michel Leterrier, ancien responsable de CE chez Renault, auteur d'un doctorat sur le comité d'entreprise et Christian Mayeur, directeur d'une entreprise de conseil en stratégies de service, Entrepert.

Retranscription du séminaire ou textes spécifiques ont été rassemblés au sein de ce dossier constituant une source documentaire précieuse, en particulier pour les étudiants qui seront amenés à poursuivre cette aventure.

Conférences janvier-février 2005

« Il n'y a pas toujours de l'art », Jean-Baptiste Farkas, auteur des projets IKHÉA@SERVICES et Glitch

L'art dans ses rapports au champ social, Ghislain Mollet-Viéville, agent d'art, expert près la Cour d'Appel de Paris, membre de l'Association internationale des critiques d'art

Séminaire

Mardi 8 mars

Introduction par Liliane Viala et Sébastien Rongier

Séance 1 : Entreprise d'artiste/artiste dans l'entreprise. L'art et le champ économique

Conférence: *l'art et l'entreprise: commentaire*. Paul Ardenne, Maître de conférences en histoire de l'art et esthétique à l'université d'Amiens, il a notamment publié *L'Art dans son moment politique, 2000*, *L'Image Corps, 2001*, *Un Art contextuel, 2002*

Séance 2 : Entreprise réelle ou fictive

Conférence: *Portrait de l'artiste en société*, Sylvain Soussan, Soussan Ltd, fournisseur des musées

Mercredi 9 mars

Séance 3 : Interventions artistiques dans l'entreprise : le rôle de la médiation 1

Conférence: *Les comités d'entreprise et les arts plastiques*, Jean-Michel Leterrier, ancien ouvrier de Renault, responsable du service de politique culturelle de la CGT, docteur en esthétique sur la médiation entre le monde du travail et celui de la création artistique par l'intermédiaire du rôle des comités d'entreprises. Il a notamment publié *Métro, boulot, expo: les comités d'entreprise et les arts plastiques, 1997*, *La culture au travail: essai de politique culturelle, 1993*

Séance 4 : Interventions artistiques dans l'entreprise : le rôle de la médiation 2

Conférence: *Artistes & Entrepreneurs: Comment ouvrir de nouveaux possibles dans le monde contemporain*, Christian Mayeur Directeur d'Entrepart, Entreprise artistique de conseil en stratégie

« Il n’y a pas toujours de l’art... »

Jean-Baptiste Farkas

Auteur des projets IKHÉA©SERVICES et Glitch

1. Trop d'économie dans l'art... congédions les œuvres d'art

De mon point de vue, il y a vie, création de vie, quand l'œuvre est proposée sous forme de *potentiel* et non de *résultat*. L'artiste, c'est celui qui soigne son point de départ (1): il s'adresse à un public désireux de lui prêter main-forte. Sa méthode de travail: les modes d'emplois (2). Ce parti pris mine le statut d'auteur-créateur-incréé: dans ce type d'art, *l'autre* aussi doit avoir une part.

2. C'est premièrement dans la vie que l'on vit que l'art doit avoir lieu et importer

Générer une action perturbatrice hors du champ dédié à l'art ou encore se consacrer, par l'art, à la vie que l'on vit plutôt qu'à l'art (3). Je m'appuie ici sur trois postures intellectuelles qui ont pour moi renouvelé le débat concernant le *comment* et le *pour qui* de la production artistique:

- Allan Kaprow et son concept d'« Un-artist » (4): une œuvre ne cherche par nécessairement le regard. *L'art est pour soi* (5). Pensée d'une portée immense puisqu'elle écarte tous les problèmes liés à la visibilité de l'art et brise sauvagement les liens de dépendance (de tous temps jugés nécessaires) que l'artiste entretient avec une « scène », un milieu de l'art etc. Le pas est irréversible: dès lors que l'on apprivoise cette idée, l'artiste qui travaille chez lui sur le temps qu'il prend pour se brosser les dents ou qui projette de nettoyer le sol d'une voisine avec sa salive méritera autant notre estime que celui qui remplit emphatiquement les salles d'un musée de renom.

- Le Situationnisme et son concept d'« activation de la vie quotidienne » (6): il n'est plus question d'être producteur d'œuvres à proprement parler. Le travail d'art *travaille* (perturbe et redécoupe) le monde environnant, la vie quotidienne. Cette attitude corrective me semble avoir connu un regain (sous une

Trop d'économie dans l'art? Puisque l'on sait que les œuvres d'art souffrent trop souvent du potentiel économique qu'elles représentent, congédions les œuvres d'art!

C'est premièrement dans la vie que l'on vit que l'art doit avoir lieu et importer.

L'art prestataire – tel que je le pratique au travers d'IKHÉA©SERVICES – désire agir sur le réel avant d'agir sur l'art. A l'œuvre marchandise belle et neutralisée, il oppose une méthode de travail à plusieurs bâties sur un imprévu radical. Son objectif: « [...] rompre l'enchaînement des actions efficaces ».

forme violemment dépolitisée) à la fin des années quatre-vingt-dix, quand la célèbre remarque de Douglas Huebler (7) a été abondamment citée (avec ou sans raison): « Le monde est rempli d'objets plus ou moins intéressants ; je ne souhaite pas en ajouter un seul. »

- Gustav Metzger et son concept d'« Auto-destructive art » (8) « Society is deteriorating, so is the sculpture. » Soit: repenser l'acte créateur sous l'angle de la dépense, de l'usure et de la destruction. Antipodes de l'art. « Ne pas » (rétention), c'est aussi de l'art (pour rendre hommage à Herman Melville, appelons cette attitude le bARTlebyisme: *art would prefer not to!*) (9).

3. L'art prestataire

Modèle en développement, il doit être distingué de la performance (dans sa phase actuelle décadente) qui entraîne avec elle une nécessaire théâtralisation notamment parce qu'elle privilégie les effets de style les plus aptes à se répercuter efficacement sur nos symboles. Au contraire de celle-ci (quoique tout aussi agissante et engagée), la prestation cherche à s'inscrire dans le cours du monde. La prestation, en art, cherche à passer à l'acte. La prestation, en art, cherche à *commettre* de l'art.

L'art prestataire est-il un modèle viable (10)?

Qu'en partie: le lieu d'exposition (même si son rôle tend à devenir limité dans la plupart des réalisations IKHÉA@SERVICES) reste au centre du processus de travail à chaque fois qu'il s'agit d'aller à la rencontre d'un public. Sans lieu de rendez-vous fixe et indépendamment des sollicitations itératives de l'artiste, les commandes sont rares (elles existent, cependant).

Enfin, il me semble qu'on ne saurait assez s'interroger sur la dimension politique de ces manières de faire (11). Au cœur de l'art prestataire doit vivre une intention.

Voici quatre modes d'emploi IKHÉA@SERVICES :

L'Annulation d'espaces: conçu initialement pour l'habitat, ce service soustractif consiste à ôter un certain nombre de mètres carrés d'espace vital à son commanditaire. Par extension: saisie temporaire d'un espace (physique ou virtuel) désigné par le commanditaire du service.

Atelier H.S.: atelier de destruction d'objets. L'objet apporté est détruit selon un rituel imaginé par son propriétaire.

Upgrade (12): action conçue dans le but d'accroître la valeur (réelle ou fantasmée) d'une chose, d'un état ou d'un contexte.

Désobéir: atelier de désobéissance. L'inventaire des non.

4. «...rompre l'enchaînement des actions efficaces.»

« Pour moi, la pratique de l'art doit questionner les notions « d'artiste », « d'œuvre », de monstration, etc. en vue de les problématiser. Mais cet « art-sabotage » ne sera réellement satisfaisant que lorsqu'il saura entrer en collision avec le réel pour de bon et qu'il ne se contentera plus d'être en partie une illusion. Ce qui n'est pas encore le cas. En attendant l'avènement de cet état de grâce, travaillons –confidentiellement– à briser la routine: ce qui nous frappe nous fait penser.

Notes et références

1. « L'art meurt... » de ce que nous sommes en permanence tentés de le river (artificiellement) à un point d'arrivée.

2. The big winner is: Laurence Weiner!

3. « L'art doit-il être artistique ? » (Ghislain Mollet-Viéville): voici une manière tout aussi sauvage d'aborder ces grandes questions!
4. Alan Kaprow développe son projet de manière exemplaire dans un texte intitulé *Introduction to a theory*, publié en 1991 dans l'unique numéro de la revue – confidentielle et bien nommée – *Bullshit*.
5. La formule fait un peu « Hegel au rabais », désolé!
6. Voir le recueil qui restitue, dans l'ordre de leur parution, l'intégralité des publications de l'Internationale Situationniste (Librairie Arthème Fayard). Figurant très tôt parmi les objectifs artistiques du groupe, le projet « d'étudier la vie quotidienne en vue de la transformer » (1961) me semble être, avec le « détournement » (Debord et Wolman, 1956), l'invention la plus remarquable de ce collectif..., et la moins pratiquée!
7. Cette phrase date de 1968. Elle orne un texte de Robert Nickas intitulé *Entropy and the New Objects/L'entropie et les nouveaux objets* figurant dans le recueil Best-seller du même auteur intitulé « Vivre libre ou mourir », Les presses du réel, 2000.
8. Gustav Metzger *Damaged Nature, Auto-destructive art*, Coracle Press, 1996.
9. J'aimerais ici également attirer l'attention sur *L'inventaire des destructions* d'Éric Watier, (Éditions Incertain Sens, 2000). S'intéresser à l'artiste, c'est aussi s'intéresser à ce qu'il détruit.
10. Rien n'empêche, a priori, les IKHÉA©SERVICES d'être rentables: on sera payé en honoraires pour la réalisation d'un service ou, à l'inverse, le commanditaire d'un service sera en droit d'exiger une compensation en argent ou en nature au désagrément occasionné chez lui par la réalisation d'un service.
11. « Tout se passe en effet comme si le rétrécissement de l'espace public et l'effacement de l'inventivité politique au temps du consensus donnaient aux mini-démonstrations des artistes, à leurs collections d'objets et de traces, à leurs dispositifs d'interaction, provocations in situ ou autres, une fonction de politique substitutive. Savoir si ces « substitutions » peuvent recomposer des espaces politiques ou si elles doivent se contenter de les parodier est assurément une des questions du présent. » Jacques Rancière, *Malaise dans l'esthétique*, Galilée, 2005, P. 84.
12. C'est Sloan Leblanc qui a, en 2002, créé le mode d'emploi de ce service.

L'art dans ses rapports au champ social

Ghislain Mollet-Viéville

Agent d'art, expert près la Cour d'Appel de Paris, membre de l'Association internationale des critiques d'art

Si l'histoire de l'art a été marquée par la prédominance de l'esthétique de l'objet d'art sur l'esthétique de tout ce qui lui est rattaché, il est aujourd'hui manifeste que notre société est invitée à porter un regard différent sur les œuvres et leurs environnements.

En effet, depuis Marcel Duchamp, l'idée du chef-d'œuvre que nous n'aurions plus qu'à contempler dans une attitude passive et émerveillée se voit largement remplacée par des démarches artistiques qui prennent en compte nos espaces architecturaux, sociaux ou idéologiques : un ensemble de contextes induisant les éléments de la définition de l'œuvre et favorisant une osmose communautaire qui assimile les contours de l'art et ses réseaux à l'art lui-même.

Apparaissent alors obsolètes les œuvres/objets qui comportent des cadres, des « marie-louise », des socles ou des spots directionnels glorifiant leur autonomie. Comme paraissent d'arrière-garde les responsables culturels qui voudraient encore enfermer l'artiste dans les limites contraignantes des musées et des galeries. Toutes ces attributions rattachées à l'œuvre d'art traditionnelle et qui, en quelque sorte, l'encadraient pour mieux la juguler sont remplacées par de nouvelles composantes qui incluent en particulier l'entreprise et son entourage humain.

Dans cette optique nouvelle, les pratiques artistiques mettent à l'ordre du jour des œuvres interprétables collectivement en fonction de leur lieu d'intervention. Lawrence Weiner a ainsi toujours privilégié un art qui met en perspective les rapports qu'entretiennent les êtres humains avec le monde qui les entoure. Ses « Énoncés » (Statements) s'adressant à notre

imaginaire, nous offrent une diversité de jeux descriptifs et sensitifs auxquels le public ou le personnel d'une société peut s'adonner dans son environnement.

C'est en vertu de cette position artistique si particulière que la Médiathèque de Tours l'a sollicité pour la présentation de son œuvre : **ÉCRIT DANS LE CŒUR DES OBJETS**.

Sur pratiquement toute la longueur du bâtiment, cette phrase émerge en parfait dialogue avec les effets architecturaux du lieu. Sa lecture au gré des déambulations dans la médiathèque révèle une très grande liberté d'applications du langage comme matériau de l'œuvre, producteur de signification mais aussi paradoxalement de trouble ou de dérive. Le spectateur peut en écho débrider ses pensées entre lisible et visible, entre réflexion et ludisme.

Car avec cet artiste nous ne sommes pas en présence d'un objet d'art qui s'imposerait matériellement. Ici, malgré l'ampleur de sa très belle composition graphique, l'œuvre se place du côté de la suggestion, elle nous exhorte à réfléchir sur le rapport existant entre la puissance du langage et la réticence qu'ont les objets concrets à se révéler à partir des mots qui servent à les décrire : une manière pour l'artiste de réveiller en nous des désirs inconscients auxquels nos codes liés aux convenances nous imposent de renoncer.

Mc Luhan affirmait qu'une œuvre d'art n'a pas d'existence ou de fonction en dehors de ses effets sur les hommes qui l'observent. Si dans cette logique nous sommes conduits à faire fusionner l'art et la vie, **ÉCRIT DANS LE CŒUR DES OBJETS** rentre en parfaite résonance avec le vécu d'une médiathèque qui met idéalement en application cette philosophie. Cependant, Lawrence Weiner offre d'autres possibilités d'exploitation de ses œuvres/énoncés en donnant à ses interlocuteurs la responsabilité de les mettre eux-mêmes en scène.



C'est ainsi qu'à mon initiative le magasin Picard Surgelés a présenté :

IN AND OUT
OUT AND IN
AND IN AND OUT
AND OUT AND IN

Cette œuvre était généralement inscrite sur une vitre (qui constitue la frontière idéale entre l'intérieur et l'extérieur) mais, pour cette manifestation, aucune inscription n'apparaissait, rien n'avait été modifié au commerce habituel du magasin et tous les produits étaient bien à leur place réelle, si bien que l'œuvre IN AND OUT... ne pouvait se révéler que dans les seuls déplacements des personnes faisant leur marché ou de celles des visiteurs conviés à voir l'exposition, allant et venant à l'intérieur (IN) et à l'extérieur (OUT) du magasin, à la recherche vaine du produit tangible que leur procure généralement le marché de l'art.

Lawrence Weiner nous amène à prendre des initiatives et à repenser radicalement le statut d'une œuvre d'art. À la fin des années 70, c'est le statut de l'artiste lui-même qui va lui aussi être reconsidéré. En 1984, pour se défaire du caractère artisanal et individualiste qui leur semblait ne pas devoir être la marque obligée de toute recherche artistique, Jean-François Brun, Dominique Pasqualini et Philippe Thomas créaient juridiquement l'association INFORMATION FICTION PUBLICITÉ, une agence de l'art dont j'étais le président.

Cette association avait pour but deux types d'actions complémentaires :

- provoquer, en s'adressant spécifiquement aux créateurs, des situations originales qui ne seront

Lawrence Wiener
ÉCRIT DANS LE CŒUR DES OBJETS
Médiathèque de Tours (Photo Philippe RUAULT)

pas de simple information mais qui les inciteront plutôt à casser le caractère disciplinaire de leur propre activité (art, littérature, architecture, philosophie, design, mode, cinéma, vidéo, musique, radio, informatique, performance, etc.)

- diffuser auprès d'un public élargi les effets de ces confrontations qui, selon les cas, déboucheront sur une information remise en jeu (notamment par des éditions et des publications), l'élaboration de nouveaux modèles, la fabrication et la promotion de nouveaux produits artistiques, ou encore l'organisation d'expositions, projections, concerts, conférences, manifestations et festivals, etc.

Parallèlement à ce texte/manifeste, ces trois artistes explicitaient le fruit de leurs réflexions de manière plutôt alambiquée :

« Si déjà les termes INFORMATION, FICTION, PUBLICITÉ s'associent dans le titre à donner à nos futures initiatives et à celles que nous désirerions susciter chez d'autres créateurs, dans les secteurs d'activités les plus variés, c'est sans doute pour en marquer la plurivalence ainsi que celle de cette agence IFP, dont la vocation première – en faisant se rencontrer des disciplines trop enfermées dans leur académisme – est de donner place, envergure et efficacité à des propositions inattendues. »

Le groupe IFP interviendra principalement dans les réseaux multiples de la communication audiovisuelle, en mettant à profit toutes les virtualités de la technologie afin de fabriquer des événements qui, pour produire tous leurs effets, ne peuvent se suffire des modèles conventionnels de la présentation et de la parution (magasins, magazines).

Dans le champ stratégique de ces réseaux, l'agence œuvrera pour que prennent corps, dans la force d'une promotion – d'une publicité – des projets dont la particularité sera de mettre en jeu les contaminations, incontournables aujourd'hui, entre les effets de discours ou d'images – autant dire de fictions – et ce qui se donne pour avoir la consistance du réel – autant dire une information.

IFP se manifestera par un spectre de possibilités qui viseront toutes à établir un tissu de lectures complémentaires où chaque événement renverra à un autre, dans l'appréhension d'une scène élargie...»

L'association réalisa quelques beaux événements mais ne survit malheureusement pas à une mésaventure au sein du groupe, si bien qu'après sa dissolution prématurée, Philippe Thomas monta sa propre agence « les ready-made appartiennent à tout le monde ». Sa raison sociale était de proposer aux collectionneurs de s'investir totalement dans un projet artistique qui leur serait livré « clé en main », des œuvres dont ils deviendraient les auteurs à part entière et qui les ferait rejoindre les plus grands dans les catalogues et les programmations des musées. Grâce à son génie de la mise en scène alliée à une parfaite connaissance de l'art et de ses pratiques, Philippe Thomas mettait ainsi en place une agence qui s'attachait à offrir des opérations protéiformes touchant à la médiatisation de l'art et de ses différents acteurs. Cela avait tout pour fasciner, mais ce que l'on retient aujourd'hui, plus que les œuvres signées par les collectionneurs, c'est bien le personnage qu'il était en tant que chef d'entreprise fictive.

Avec Gilles Mahé les relations sociales sont placées sous le signe de l'interactivité. À la FIAC en 1985, c'est dans le bar-restaurant et non dans un stand traditionnel que j'ai organisé, pour cet artiste, une exposition qu'il a intitulé « *Rendez-vous au bar* ».

Placés en dessous d'une série de grandes images imprimées sur toile, cinq journaux électroniques faisaient défiler des slogans publicitaires ou de simples pensées émanant d'une quarantaine de personnes privées et publiques. Le journal Libération, Jean-Charles de Castelbajac, Agnès B, le magasin Picard Surgelés, le Théâtre de la Bastille, Christian Bourgois, la Fondation Cartier et beaucoup d'autres personnalités comme Yves Garnier, gérant et administrateur du Marché Vernaison, le laboratoire photographique professionnel Marcel Varret, Radio 7, etc. avaient ainsi accepté de payer 5000 F pour avoir la possibilité de s'exprimer pendant toute la durée de cette manifestation artistique internationale.

À l'image de cette action, les multiples interventions de Gilles Mahé, toute sa vie durant, furent liées à l'anthropologie de la communication avec des interactions placées sous le signe de la plus grande diversité. Par là, il a su créer des situations révélatrices de nos comportements sociaux et a influencé certainement toute une nouvelle génération d'artistes dans leurs relations aux entreprises.

Aujourd'hui, les artistes sont en position de plus en plus critique par rapport aux conventions esthétiques rattachées aux valeurs de l'art. Ils se sont éloignés définitivement de la sculpture et du tableau d'atelier sur lesquels il n'y a plus à intervenir et établissent des rapports et des liens inédits au sein de notre société.

Ainsi, leurs démarches mettent en relief un art qui s'est libéré de l'idée traditionnelle de l'objet d'art pour privilégier un bel art de vivre. Cela ne vaut-il pas le grand Art du passé ?

L'art et l'entreprise : commentaire

Paul Ardenne

Maître de conférences en histoire de l'art et esthétique à l'université d'Amiens

Je me suis intéressé au thème « Économie et art » dans le cadre de ce qu'on nomme l'« art contextuel » : des formes d'art caractérisées par un désir des artistes de travailler en connexion directe, en phase immédiate avec la réalité. Comme le dit bien Guy Sioui Durand quand il parle d'un art « en contexte réel », la finalité est de rendre une image immédiate de la réalité telle qu'on la vit, en se servant de celle-ci, sans passer par des phases qui seraient l'idéalisation, la recherche d'un certain sublime, la quête de la beauté, etc. D'une certaine manière, cet art trouve son fondateur dans la figure de Gustave Courbet qui, au XIX^e siècle, avec un célèbre manifeste, a mis en avant la nécessité d'un réalisme dans l'art. Cependant, Courbet est encore dans une forme de sublimation de la figure, même réaliste, et surtout dans la représentation. L'artiste contextuel, lui, va abandonner, autant que faire se peut, la représentation et rentrer dans un rapport direct au réel en usant de formes de type intervention, d'actions, avec des partenaires immédiats.

Entre les formes « d'art contextuel » (je mets des guillemets car je me méfie de cette étiquette un peu simpliste), on voit apparaître au XX^e siècle un « art économique ». En produisant un art en connexion avec l'économie, des artistes vont s'interroger sur l'économie et en faire le sujet essentiel de leur travail. On pense immédiatement à Marcel Duchamp qui a créé des œuvres en rapport tendu avec l'économie, le Ready-made, l'objet tout fait (porte-bouteilles, pelle à neige...), objet que Duchamp sort du champ de la production et vend comme œuvre d'art. Il y a là un rapport problématique avec la notion de valeur, celle de l'objet d'art. Ou encore le chèque Tzang, ce fameux chèque réalisé et rédigé par lui-même comme une œuvre d'art, et qui pose la question de la plus-value. On voit également cela avec Yves Klein qui, dans les années soixante, va créer ses Zones de sensibilité picturale immatérielle, expériences à caractère esthétique et marchand. Des feuilles d'or sont vendues pour une somme élevée, en échange de quoi Klein délivre un certificat confirmant cet achat, avant de jeter l'or dans la Seine : acquisition de la valeur et pure dépense symbolique, ce qui participe d'un acte économique.

On voit aussi apparaître la question de la prise en charge de la production par l'artiste qui décide de produire, d'auto-produire, plutôt, ses œuvres. Andy Warhol avec la Factory, par exemple. On décèle enfin un saut qualitatif lorsque l'artiste décide de s'insérer dans le circuit économique non plus tant comme quelqu'un qui auto-produit ses œuvres ou qui essaie de les vendre en contrôlant le marché mais comme quelqu'un qui devient tout simplement une personnalité incidente du monde réel, un véritable producteur à part entière dans le champ de la production. Voir en 1966, en Angleterre, l'Artist Placement Group (APG) créé par Barbara Stevani et John Latham. Sa fonction est de permettre aux artistes d'intégrer des entreprises (les postes, le rail, Esso Petroleum Co Ltd ou encore les mines du Royaume-Uni...), de se faire salarié. Idée : l'artiste doit trouver une place ordinaire dans la chaî-

ne des producteurs et ne pas être considéré comme un producteur à part, différent des autres, parce que créateur de sublimité. Alors que ces domaines sont d'ordinaire assez séparés (la création pour l'artiste, le marché pour les galeries et la gloire et l'éternité pour les musées...). On a ici les données d'une insertion de l'économie dans le champ de l'art.

La question qu'il faut poser : pourquoi l'artiste s'intéresse-t-il à l'économie ? Il y a à cela une logique dans le sens où la société dans laquelle on vit est de plus en plus économique, qu'elle voit l'essentiel des valeurs humaines traditionnelles se convertir dans des valeurs matérielles, marchandes, mercantiles liées aux revenus, et à la position face au travail.

Quand on regarde l'âge médiéval qui est un âge hanté par le salut, vous aviez alors une création plastique d'essence métaphysique. Si on regarde l'âge moderne titillé par la position de l'homme dans l'univers, cela produit un art de la perspective. On place l'homme au centre comme le veut l'humanisme. Quand on regarde l'art de l'époque néo-libérale que nous vivons, on voit que le moment esthétique de l'art est ouvert à la répétition formelle (la production, l'accumulation) ou à la mise en forme de l'économie (la saisie par l'artiste de la production).

Il y a donc une évolution, une prise de conscience de la part des artistes que ce qu'ils produisent, ce ne sont pas uniquement des d'objets symboliques mais des objets qui relèvent également de la production, donc de la marchandise. Prise de conscience de l'œuvre d'art comme marchandise. Tout artiste espère, d'ailleurs, que son travail puisse se convertir en plus-value symbolique mais également en plus-value matérielle.

Beaucoup d'artistes ont essayé d'écouler leur propre production en créant des structures de distribution comme la Factory d'Andy Warhol. Il y a également

Robert Filliou et Georges Brecht qui dans les années soixante-dix créent un magasin-atelier à Villefranche-sur-Mer, La Cédille qui sourit. On pouvait venir y travailler dans le cadre d'une création très libre, d'esprit Fluxus, mais aussi bien vendre ou acheter. Il y a également dans les années quatre-vingt le Pop Shop de Keith Haring, le fameux tagueur récupéré par le système. À l'époque du Pop, le sculpteur Claes Oldenburg a lui aussi créé un magasin, The Store, pour vendre directement à son public, ce qui évidemment court-circuitait le système des galeries. Ceci peut aller jusqu'à la mise en scène d'un travail artistique qui devient un véritable travail où l'artiste demande une rémunération immédiate. On pense au Baiser de l'artiste Orlan, œuvre dans laquelle, habillée en vierge baroque, Orlan vous embrasse sur la bouche moyennant cinq francs « Cinq francs, un vrai baiser d'artiste à un prix populaire ». Cela peut aller jusqu'à Alberto Sorbelli, artiste qui, il y a quelques années, se prostituait dans les vernissages déguisé en travesti...

L'exemple le plus intéressant, cela étant, est celui de l'Artist Placement Group, une expérience vraiment singulière, radicale, mais également un échec qui renvoie aux limites de ces formes d'action. Les travaux d'APG se répartissent sur plus de vingt ans, entre 1966 et 1989, un groupe constitué d'une quinzaine de personnes, dont certains artistes devenus célèbres par la suite pour de tout autres raisons. Le but de ces artistes était de devenir des employés d'entreprise, de se « placer », on dépasse là la stricte notion de l'artiste créant une œuvre valant comme marchandise. L'artiste ne vient ni avec une œuvre ni avec son propre corps esthétique. Il vient se vendre directement, physiquement, dans le cadre d'un art corporel élémentaire et productif, il revendique le droit d'être un producteur à part entière dans une société qui devrait faire des artistes des producteurs, à l'instar de tout un chacun. L'idée sous entendue : placer des artistes en tout point de la structure de production sachant que l'artiste est quelqu'un qui a quelque chose à

apporter dans l'organisation de l'univers économique. Le RER dégorge des flux de travailleurs en col blanc, mais il n'y a pas d'artistes parmi eux. Si le projet d'APG avait réussi, il y aurait aujourd'hui une vingtaine d'artistes dans la tour ELF. Les artistes d'APG arrivaient dans les mines, interrogeaient les gens sur la « beauté », organisaient une exposition avec les mineurs, etc. Comme le dit John Latham, le travail de personnalités incidentes, et non pas « accidentes », qui seraient venues là par hasard. Personnalités rentrant dans le système pour montrer comment la considération artistique du monde peut ré-humaniser la considération purement matérielle qui est celle du monde libéral et capitaliste dans lequel nous vivons définitivement.

Le stade ultime de cette intégration graduelle de l'artiste dans le circuit économique, c'est celui du management direct. L'artiste va créer des entreprises et va lui-même mettre en place des structures prestataires spécialisées. Le premier d'entre eux, c'est Marcel Duchamp, quand il crée en 1922 son entreprise Obligation pour la roulette de Monte-Carlo : on y échange des obligations pour une entreprise fictive dont la vente lui rapporte de l'argent et lui constitue un capital utilisé ensuite pour produire d'autres œuvres d'art. Un fonctionnement d'entreprise, donc : il vous manque de l'argent, vous cherchez des investisseurs, vous émettez cette monnaie très particulière qu'on appelle les actions ou les obligations et en retour, vous constituez un capital avec lequel vous produisez du travail et de la plus-value.

La grande époque de création d'entreprises par les artistes : les années quatre-vingt et quatre-vingt-dix, avec un nombre incroyable d'initiatives. Il y en a deux types : la plus courante est ce que l'on peut appeler l'entreprise fictionnelle. Pourquoi fictionnelle ? Parce que l'on a ici à faire à des artistes qui jouent au management, au jeu de l'économie réelle avec une intention de représentation critique ou spéculaire où il s'agit de mettre l'économie en miroir

d'elle-même (General Idea). Il y a également d'authentiques entreprises qui vont voir les artistes produire des œuvres pour les intégrer dans une production qui dépasse l'économie du signe, et les convertir en un bien échangeable. *Confer* l'entreprise qu'avait créée Fabrice Hybert dans les années quatre-vingt-dix, UR, « Unlimited, Responsibility ». Cette entreprise drainait des capitaux pour créer des œuvres ou des événements (réalisation du plus gros savon du monde, qu'Hybert fait fabriquer par une entreprise en tant que prestataire de service et dont il prend en charge, avec le capital accumulé ça et là, la présentation sur différentes aires de supermarché). Citons également l'Atelier Van Lieshout, créé par un designer d'art et créateur de villes nouvelles néerlandaises, qui regroupe des artistes attachés à œuvre dans la sphère économique.

Ce qui est intéressant ici, c'est que l'artiste sort d'un statut qui est celui du mendiant, pour adopter celui de l'entrepreneur. Quand Orlan dit « Cinq francs le baiser de l'artiste », on est dans la mendicité, dans la vénalité prostitutionnelle. Sorbelli consacre finalement cela d'une manière physique directe. En revanche, avec la création d'entreprises comme geste artistique, il y a une proposition autrement structurée, assise sur un programme de production, un investissement matériel, souvent une équipe ou un collectif qui travaille, etc., le tout pouvant faire écho au socialisme primitif du XIX^e siècle (Saint-Simon, sa fameuse parabole de l'« organisateur »). L'individu important dans la société nouvelle, celle du XIX^e siècle issue de la révolution industrielle et de la Révolution française, c'est alors l'organisateur : si meurent en un jour les cent premiers évêques, les cent premiers princes, qu'est-ce que cela changera ? En revanche, si meurent les cent premiers architectes, les cent premiers physiciens, les cent premiers industriels, la société s'effondre... On passe d'une société théocratique à une société matérielle où ce qui compte, c'est le potentiel de l'organisation. On voit que l'artiste adop-

te de nouveau le statut de l'organisateur, il entend bien participer à la production et à la capitalisation de la plus-value générale. La preuve, non pas tant de sa dépendance au système que de sa capacité à s'emparer du système.

Exemples. Laurent Hocq dans les années quatre-vingt-dix, et ses UCT (Unités collectives de travail) – où noter au passage la réappropriation du vocabulaire économique par l'artiste. Hocq s'associe avec une firme, Bureau Market et vend des éléments de mobilier et de bureau aménagé par ses soins. Il achète du IKEA, du BUT et reconstitue des meubles dans le cadre de sa firme UCT. Avec Bureau Market, il met cela en vente sur le marché et se rémunère à la commission, de 5 à 30 % selon les contrats. On pense également au duo d'artiste Sweltana Heger et Plemen Déjanov qui s'associent dans les années quatre-vingt-dix avec la firme BMW. Dans des expositions d'art contemporain, ils exposent alors des pièces de voitures, des photographies très sophistiquées de véhicules BMW, l'idée étant de sortir le domaine automobile de la production et du design, c'est-à-dire des formes qui n'ont plus de fonctionnalité autre que de créer du désir de voir, pour le verser dans le champ de l'art contemporain.

On pourrait multiplier les exemples. Le constat est celui d'une vitalité des artistes dans leur manière de s'emparer de l'ambiance économique de ces années quatre-vingt, quatre-vingt-dix qu'on a appelé les années libérales et néo-libérales, sur fond de mondialisation accélérée. Ce qui est intéressant, c'est de voir comment se met en place un militantisme souvent très ancré à gauche et à l'extrême gauche, non pas par adhésion aux schémas qui sont ceux du marxisme historique ou rénové, mais plutôt à celui de la lutte altermondialiste. On va donc voir de nombreux artistes adhérer à ce qui constitue la principale mouvance de la contestation néo-libérale. Cela veut dire que bien des artistes vont devenir des militants et ranger leur travail dans la

mouvance des mouvements de contestation du néo-libéralisme. Je pense à des groupes comme Bureau d'études ou à des collectifs tels que le Syndicat Potentiel, entre beaucoup d'autres qui vont se mettre à militer à travers leurs œuvres, à travers les rencontres qu'ils créent dans des lieux institutionnels ou non. Militer pour quoi ? Pour la redistribution de l'argent, en accord avec les théories de Jean-Marc Ferry par exemple, ou en faveur de la taxe Tobin, d'une manière pétitionnaire, ou pour la gratuité, pour Linux, le copyleft, les portails d'accès gratuit à Internet etc., en fustigeant la marchandisation du monde. Après l'appropriation du monde économique par l'artiste, on découvre une prise de position souvent anti-libérale fort éloignée de l'esprit de la Factory de Warhol, dont la logique était totalement libérale. Warhol faisait ses portraits par contrat, 20 000 dollars l'unité dans les années soixante. Il avait des représentants payés à la commission, à hauteur de 20 %, et qui démarchaient ses clients. C'est comme cela que Warhol est rentré dans cette tragédie de la production. Dans son journal, il raconte comment un grand collectionneur new-yorkais l'appelle pour se plaindre du portrait qu'il a fait de sa femme, en menaçant de ne pas le payer... On voit les affres du producteur obligé d'adapter sa production. Warhol n'est pas dans une dimension critique ou alors il l'abandonne rapidement.

Le positionnement des artistes des années quatre-vingt et quatre-vingt-dix est plus volontiers politique, dans le sens de ce que l'on a appelé la *share economy*, de *share*, le partage. L'artiste est celui qui va accélérer le partage dans une société profondément injuste et inégale, accentuer la distribution. Apparaît ici l'idée de « connexionisme », en référence au traité d'Ève Chiapello et Luc Boltanski, *Le nouvel esprit du capitalisme*. Ce livre remarquable développe l'idée d'un « nouveau capitalisme » qui se met en place à partir des années soixante-dix et quatre-vingt, un « capitalisme artiste » non plus géré par des patrons autoritaires, mais par des patrons faisant travailler la petite entreprise plutôt

que la grande, créant avec leurs employés des rapports d'égalité dans le cadre d'une théorie de la participation et de la fusion. C'est ce capitalisme qui donne naissance aux start-up, entreprises nouvelles à très haute productivité, produisant beaucoup de plus-value avec de l'invention plutôt que de la production lourde. Le connexionisme, en l'occurrence, c'est le principe d'action d'acteurs économiques qui se relie au monde en adaptant très rapidement la production de manière très fluide, en fonction des besoins et de manière parfois anticipée, ce qu'autorise leur maîtrise de l'information.

Le bon artiste, en économie, est celui qui appartient au réseau et plus seulement celui qui le subit. Celui qui rentre dans le réseau et qui, à partir de cette logique d'entrisme, parvient à travailler le circuit de l'intérieur. D'où ce militantisme artistique anti-néo-libéral créant de l'intérieur ses propres entreprises de dénonciation.

La notion du « maillage » est ici intéressante. L'artiste vient mailler sa position à celle d'un capitalisme néo-libéral inventif et souvent très ouvert aux artistes. Voir la nouvelle génération des entrepreneurs économiques s'intéressant à l'art contemporain, qu'ils achètent des œuvres ou créent des fondations (Guerlain, François Pinault, Bernard Arnault...). On remarque un phénomène d'infiltration, de porosité, d'échanges, de communication prompt à valider cet esprit connexionniste. On voit donc les artistes devenir des producteurs, s'insérer dans la production avec une lecture critique de celle-ci.

Il est nécessaire, bien sûr, d'évaluer ce travail artistique. La première question est donc de savoir si cet art est efficace au-delà du monde de l'art lui-même, de savoir s'il intègre *in fine* le monde de l'économie. Est-il coté en bourse, par exemple ? La réponse est plutôt au désavantage de l'artiste. Celui-ci a beau jouer à Bill Gates, à Allan Greenspan ou même à José Bové, il n'accédera jamais au mon-

de des affaires. Catalogues, entreprises, prestations..., on voit que les entreprises d'artistes ne marchent guère en dehors du cadre institutionnel. Certains artistes sont allés à l'essentiel de l'échange économique, c'est-à-dire le troc. Dans les années quatre-vingt-dix, on voit de nombreux artistes mettre en place ce principe (Jean Kerbrat, Joël Hubaut, Slimane Raïs, Mathieu Laurette...). Le troc renvoie à une économie qui est celle de la misère, il renvoie à la paléo-économie. Quand on n'a pas réussi à créer une équité de l'échange, on recourt au troc. Quand un pays comme l'Argentine s'est effondré il y a quelques années à cause d'une bulle spéculative, le pays s'est retrouvé dans une misère noire et l'on a vu réapparaître des clubs de troc. Le troc, c'est l'incapacité à se fondre dans l'économie moderne et contemporaine de la marchandise, comprendre, l'économie prestataire. Les économies contemporaines sont caractérisées par le fait qu'on n'y échange plus des produits contre des produits, comme le disait Jean-Baptiste Say, un économiste du XIX^e siècle, mais des désirs contre des prestations qui sont censées nourrir ceux-ci.

L'économie prestataire des services et des intermédiaires, c'est l'économie de la relance continue, l'économie gérant la mutation permanente des désirs. Or, autant le reconnaître, les artistes n'ont pas réussi à intégrer l'économie prestataire. De là les attitudes désespérées de certains, tels ces Hackers qui adoptent une attitude de violence face à l'économie. Au Canada, entre 1988 et 1998, un groupe, IVN (International Virologie Numismatique), dans un geste de subversion, estampille des billets de banque en y tamponnant ce message Survival Virus de Survie. Ces billets, la banque du Canada est obligée de les retirer du circuit. Sans que ce geste, on le devine, soit d'un très grand effet...

L'artiste qui semble être le plus intéressant, à cet égard, c'est encore Marcel Duchamp, avec son fameux chèque Tzanck de 1919. La scène se passe chez un dentiste qui s'appelle Daniel Tzanck,

Marcel Duchamp raconte : « J'ai demandé la somme et au moment de payer, j'ai fait le chèque entièrement de ma main, j'ai mis longtemps à faire les petites lettres, à réaliser quelque chose qui ai l'air imprimé ». Duchamp crée donc de la monnaie. « J'ai racheté ce chèque vingt ans après beaucoup plus cher que ce qui était marqué dessus », précise-t-il. C'est là une sorte de spéculation à l'envers, il en tire une conséquence, celle de pouvoir, avec une signature, faire beaucoup d'argent.

Hormis cet exemple, il n'y a pas, me semble-t-il, de réelle réussite en termes d'economics art. Sinon, peut-être, l'opération « Nourrissez un artiste pour moins de cent francs » initiée par Mathieu Laurette et Ghislain Mollet-Viéville, ou encore la Bio-taxe d'Édouard Boyer, système de bio-assistance où l'artiste demande à des entreprises 0,5 % de leur chiffre d'affaires pour financer « sa vie ». Gilles Mahé, également, avait envoyé au ministère de la Culture le montant de ses impôts en lui demandant de le faire payer par le ministère des Finances, et revendiquait ce faisant, s'agissant de cette action, une dimension conceptuelle... Apparaît avec ces artistes la notion de parasitisme. L'artiste, en fait, ne noue jamais autant de liens avec le monde économique que quand il se fait parasite. Le parasitisme, dans le monde capitaliste, exploite toujours la mauvaise conscience de celui qui a de l'argent.

Pour l'essentiel, donc, et hormis le parasitisme artistique, c'est le découplage entre artiste et économie qui s'impose. Avec sa conséquence pour l'artiste, la récupération mercantile ou l'inexistence économique.

Au final, les artistes font des œuvres conventionnelles et le marché s'occupe de les écouler, selon les modalités traditionnelles de l'art. L'artiste, de nouveau, est présenté comme le sublimateur de service et le marchand, platement, comme celui qui prend en charge la partie matérielle de l'œuvre. Un

retour indéniable à l'ancien système, qui voit classiquement les artistes constituer la plus-value symbolique des œuvres tandis que le marché s'occupe seul de la plus-value matérielle.





(Photo Liliane VIALA)

Portrait de l'artiste en société

Sylvain Soussan

Soussan Ltd, fournisseur des musées

Pour conquérir sa clientèle, Sylvain Soussan a créé une « fondation d'entreprise » qui a notamment donné naissance au musée des nuages. Il apporte son soutien financier ou tout simplement moral à des associations artistiques, éditeurs, galeries, ou même à des sportifs.

Je précise tout de suite que je ne suis pas le créateur de Soussan Ltd mais simplement l'héritier de cette entreprise, dont le fondateur Marcel Soussan (mon arrière-grand-oncle) n'a jamais existé. Je n'énumérerai pas les particularités qui vous démontreront en quoi mon entreprise se distingue des autres. Je ne m'attarderai pas non plus sur les points communs entre Soussan Ltd et les autres sociétés. Car je serais alors comme tous mes concurrents conduit à démontrer que mon entreprise est la meilleure, la plus performante, la plus innovante, la plus compétitive... et plutôt que de vous vendre une entreprise modèle ou un modèle d'entreprise, j'illustrerai mon propos par un certain nombre d'anecdotes survenues dans le cadre des activités de Soussan Ltd. J'espère ainsi vous donner un aperçu illustré de ma position de fournisseur des musées.

J'adopterai le mode chronologique sans pour autant remonter à la petite enfance de Marcel Soussan, ce génial petit inventeur qui eut, au tout début du XX^e siècle, l'intuition des propriétés hygroscopiques du crin de baudet cévenol. Cette découverte lui permit de créer le premier hygrographe signé Soussan père et fils. Cet appareil intéressa la société des silos à grains de Guyenne et Gascogne dont un des principaux actionnaires fut notre aimable intermédiaire auprès d'un conservateur en chef du musée du Louvre. C'est ainsi que la vocation culturelle de notre entreprise familiale se profila avec une telle netteté que Marcel (le père) qui avait le sens de la formule annonça : « Fournir les musées est un travail d'artiste. Telle est désormais notre devise ! » Nous avons tous, dans cette branche de la famille, une forte tentation pour l'art et je fus celui qui, de fournisseur des musées, voulut devenir artiste.

Inspiré par le pragmatisme de son ancêtre Marcel Soussan qui mit son inventivité au service de l'agriculture et de la muséologie, Sylvain Soussan s'est inscrit dans le paysage artistique en prenant la tête d'une entreprise commerciale, Soussan Ltd, fournisseur des musées. Cette société propose aussi bien des aménagements d'espaces (isoloir pour téléphone portable et espace fumeur) que des expositions clé en main, des services de manutention d'œuvres, de sécurisation, d'encadrement et de restauration des œuvres et des publics.

Un artiste n'est-il pas lui aussi un fournisseur des musées ? Et plutôt que de dénier ma tradition familiale, j'ai intégré à mon projet les trois grands principes qui fondent l'image de marque d'un fournisseur des musées : innovation, qualité, mémoire. C'était à la fin des années 1980 et cette décision était confortée par le constat que, comme pour la majorité des artistes, je devais promouvoir ma production afin de lui donner plus de moyens. Ce passage obligé par un ensemble de démarches administratives et relationnelles me contraignait à des tâches que j'estimais semblables à celles d'une entreprise.

Quel artiste peut faire l'économie du promotionnel, et d'une certaine « logistique ». J'ai donc tenté une œuvre empruntant la forme et le langage du management et du business. Cette approche me permettrait de vivre les aspects les plus pragmatiques de ma vie d'artiste comme parties intégrantes d'une œuvre globale et métaphorique.

Peut-on rendre intéressant un rapport annuel qui ne dégage aucun bénéfice ? Peut-on raconter une belle histoire en égrenant un catalogue de produits et de services ? Peut-on donner le sourire à un client en lui présentant un devis ou une facture ? J'ai ainsi testé le vocabulaire et la syntaxe de l'entreprise dans le champ de l'art mais inversement j'ai été attentif à l'écho de l'art dans le monde du travail.

Certes, je développe là une dimension poétique, mais si je joue avec le langage des affaires et les jargons du monde du travail, j'essaie aussi d'utiliser ces langages au sens informatique du terme. Un langage est une syntaxe permettant de composer des programmes conçus pour piloter des entités réelles ou virtuelles. Mon projet est d'utiliser ce langage afin qu'il me connecte efficacement à l'extérieur sans aucune des circonvolutions cérébrales que l'on rencontre trop systématiquement dans le circuit auto-référentiel du monde de l'art. Auto-référentiel, c'est le seul gros mot que je m'autoriserai,

mais je vous le devais à titre d'illustration. Si j'ai réussi à m'emparer avec plaisir des codes de communication des sociétés, j'ai assez vite constaté mes carences en matière juridique, comptable et mes faiblesses de manager. Si je reprends la métaphore du langage informatique, on sait bien qu'il ne suffit pas de brancher deux appareils pour qu'ils collaborent. Il faut les programmer avec une syntaxe parfaite. Ceci me fait penser qu'en guise de préparation à une carrière artistique, j'aurais dû faire une école de gestion-communication-management...

Une des raisons qui m'ont conduit à préférer un logo à une signature d'artiste est que j'ai constaté que mes projets me mettaient fréquemment au contact de prestataires de services. Quand on veut travailler avec les sociétés IAT, SICLI, ou Tollens, il est souvent nécessaire de fournir une « raison sociale ». Il est souvent plus efficace d'envoyer un courrier sur papier à en-tête pour obtenir un devis, un rendez-vous ou toutes sortes de renseignements techniques. Combien de fois le standardiste vous demande d'envoyer un fax après vous avoir fait préciser le nom de votre société ? Il est souvent plus économique en énergie de passer ce premier barrage avec une identité professionnelle plus neutre que celle d'un artiste.

Avant la création de Soussan Ltd, il y avait Soussan et fils, je n'étais alors qu'un étudiant en arts. Je n'avais pas encore imaginé reprendre le flambeau de l'entreprise familiale. À cette époque, j'ai fait appel, à plusieurs reprises et avec un certain succès, à des sponsors. Je n'étais pas toujours fier de moi lorsque je quittais le bureau d'un bienfaiteur après qu'il m'eut demandé mon opinion sur le tableau de chasse qui ornait son bureau. Je n'ai finalement rien contre les biches aux bois et les feuilles mordorées, mais l'acceptation d'un malentendu obligatoire est parfois peu glorieuse. Ceci m'a conduit à conclure que je devais utiliser les modèles picturaux classiques pour les dévier. Faire une peinture de chevalet « normale », « à la manière de... », figurative, mais totalement vide d'intérêt,

même pour un amateur de belles images. Un travail bien fait, mais consternant de pauvreté. Une peinture formaliste sans sujet. Je me suis donc consacré à la nature morte, en ne traitant exclusivement qu'un seul objet, une machine, froide et inerte, un hygromètre, le fameux thermohygrographe de Marcel Soussan mon arrière-grand-oncle.

Au terme de plusieurs mois de travail, je me suis rendu sur un salon des professionnels de la muséologie, car je souhaitais me rapprocher d'un fabricant de matériel de climatisation. Sur son stand, j'ai déballé comme carte de visite, une de mes superbes natures mortes représentant un hygromètre. Je n'ai pas eu une demi-seconde pour m'expliquer, je fus éconduit vertement, j'ai balayé le plancher avec pertes et fracas. Personne, pas même moi, ne savait alors que j'étais le futur PDG de Soussan Ltd. Je n'étais qu'un artiste, vaguement bohème, on n'avait rien à faire avec les artistes, et surtout pas sur un salon des professions de la muséologie... C'est ainsi que suis devenu moi-même un professionnel de la muséologie.

Une société sans histoire est une société sans avenir disait Marcel Soussan fils, mais je ne vais pas davantage vous conter d'autres histoires car devenu entrepreneur, j'ai pris l'habitude du pragmatisme, et je vais m'inspirer du titre qu'un critique d'art avait donné à son article dans le mensuel *Art press* « Artistes de l'économie, l'heure des bilans... »

Je vais donc faire un bilan. C'est une formalité courante qui me permettra ici de présenter certaines de mes activités de fournisseur à travers des exemples concrets.

Tout d'abord, je dirai que le bilan global n'est pas franchement positif. Mais on connaît la conjoncture. Il n'est pas franchement négatif non plus. Si on en examine le détail, euro par euro, ma production s'organise en produits qui sont autant de séquences autonomes, d'entités qui peuvent s'épanouir selon

leur rythme, ou simplement rester au stade de l'énoncé, de la proposition dans un catalogue.

Avant d'examiner nos produits et services, je parlerai d'une des actions de mécénat dont je suis le plus fier car son efficacité n'a d'égal que son coût : trois ans de mécénat au profit de la galerie le Sous-sol pour la somme symbolique de zéro franc.

Cette galerie, qui s'avérait être une championne du sponsoring puisqu'elle était aidée par de grandes entreprises comme Tollens, Sicli et d'autres groupes industriels, n'hésitait pas à arborer le logo de ses sponsors. Recevoir le soutien d'un fournisseur des musées, c'était bénéficier d'une image de marque culturelle, une note de raffinement et de noblesse patrimoniale dans un contexte d'avant-garde technologique et de pouvoir financier. Je suis devenu fournisseur d'image de marque pour la galerie le Sous-sol. Il ne manquait rien à cette galerie dotée d'un espace très confortable et de moyens, je n'ai donc rien apporté et je l'ai fait savoir au cours d'une inauguration arrosée à l'eau plate mais avec faste et abondance de discours. J'ai donc apporté l'essentiel, ce qui fonde une vraie distinction entre l'activité artistique et une activité purement commerciale la marque d'un authentique désintéressement.

C'est souvent quand elle est désintéressée qu'une aide est réellement bénéfique ou que l'art s'exprime le mieux. Alors que les artistes attendent les faveurs d'une galerie ou d'un mécène, je suis devenu le mécène d'une galerie. N'apportant rien d'autre que mon « image de marque » et le faisant savoir, j'étais un mécène à l'envers. Le nom de Soussan Ltd est apparu pendant trois ans sur tous les cartons d'invitation de la galerie aux côtés des autres sponsors.

Pour ce qui est de nos produits et services, ils peuvent se développer en sous-traitance, ou en partenariat. Afin d'être concret, j'ai choisi de parler de quatre produits et de vous les expliquer sous l'angle des méthodes de financement.

Un exemple classique, la signalétique pour extincteurs

Une série de signalétiques pour extincteurs a été financée par une exposition au centre d'art de Meymac. Cette série est donc financée par les budgets d'une exposition. J'ai proposé au centre d'art de conserver mes extincteurs, ce qui revenait pour l'abbaye Saint-André à acheter des extincteurs sur un budget artistique (elle a refusé, mais un musée que je ne citerais pas l'a fait pour nos hygromètres). Inversement, si l'on considère que certains produits sont des objets d'art, certains collectionneurs peuvent ainsi acheter de l'art sur un budget d'équipement. Pour finir sur Meymac, la signalétique n'a pas été conservée. Elle posait des problèmes de discrétion par rapport aux autres œuvres. Pas assez neutres. Mais nous avons pu expérimenter *in situ* des formules graphiques qui se sont maintenant affirmées.

Fountain

Fountain est un distributeur de boissons. C'est une machine à sous qui offre les services d'un distributeur de boissons et qui permet de générer des bénéfices. Cet appareil offre une surface visuelle sur laquelle nous installons des œuvres d'art.

Coût de l'appareil : 2 500 €

- Production : 1 500 €

- Honoraires : 3 000 €

(incluant frais commerciaux)

- Prix de revient : 7 000 €

- Rapporte 1 500 € par an

- Il faut donc 4 ans et 6 mois pour l'amortir.

On peut pratiquer des financements modulables selon le lieu et les circonstances. Vendu, en location ou en *leasing*, le distributeur aura donc un coût variable en fonction de son « système d'exploitation ».

Fountain fut largement bénéficiaire dans le cadre d'une commande publique 30 000 euros de bénéfi-

ce. Hélas, car j'aurais préféré qu'un financement hors commande publique soit plus lucratif que le mode classique consistant en une simple vente d'œuvre d'art au FNAC. D'autres distributeurs sont actuellement installés selon un autre régime, notamment au Palais de Tokyo, où les bénéfices générés sont redistribués par Soussan Ltd au musée des nuages. Le musée des nuages bénéficie ainsi d'un financement annuel de 15 000 euros, grâce à notre fondation d'entreprise.

Donneuses d'eau

Contrairement à *Fountain* où ce sont les consommateurs qui financent l'œuvre installée, *Donneuses d'eau* offrent de l'eau aux usagers d'un espace. Cet élément de confort est payé par une entreprise qui décide d'apporter cette prestation à ses visiteurs et usagers. Nous les proposons sous une forme particulière de *leasing*.

Les *Donneuses d'eau* sont très largement bénéficiaires malgré les difficultés d'entretien et une cohabitation difficile avec la concurrence qui a malencontreusement confondu deux de nos machines avec les leurs. Nos *Donneuses d'eau* se distinguent pourtant par un habillage spécifique. C'est en tout cas pour nous une preuve d'intégration et de reconnaissance.

- Coût global : 1 200 €

- Bénéfice : 5 000 €

Nous ne sommes cependant pas certains de continuer, notamment à cause de la législation, et parce que nous n'y sommes pas obligés.

Paul Robert, Porteur spécial

Paul Robert est un artiste sportif qui nous a contactés à la suite de la publicité que nous avons faite autour du triathlète Cyril Delage. Il souhaitait que nous trouvions un terrain d'entente sur le terrain du sport. Nous avons mis en place un service de coursier. Assuré par Paul Robert qui dépose votre cour-

rier en courant. Ce service est accessible sur notre site : www.soussancom.com. Il nécessite que vous preniez le temps de laisser courir car un pli acheminé par *Porteur spécial* doit être déposé une semaine à l'avance. Nous sommes très attachés à Porteur spécial qui met en relief nos comportements et pose la question de l'urgence et de l'efficacité des messages que nous pouvons aujourd'hui adresser à la vitesse de la lumière sans vraiment prendre le temps d'y réfléchir. *Porteur spécial* nous coûte environ 17 euros par an. La course coûte 50 euros, je vous invite à l'utiliser, c'est un peu cher mais on ne peut pas faire moins.

- Bénéfice : zéro €.

Avec Paul Robert, nous sommes maintenant fournisseurs d'énergie : Paul Robert alimente avec une dynamo de vélo des piles à accumulateurs d'énergie que vous pouvez utiliser pour tous usages. Le prix de vente des piles est indexé sur le coût de livraison.

Héros de l'art

Cet autre aspect du ressort de notre fondation dans la catégorie des œuvres sociales est destiné aux étudiants des écoles d'art. Nous mettons à leur disposition un dispositif qui leur permet de se faire un peu d'argent. Ils ont la possibilité de l'essayer, et s'ils ont un certain talent commercial, cette activité peut être lucrative.

- Coût : 250 €.

- Prix de vente conseillé par photos : 3 €

- Matériel loué 1 € symbolique pour des raisons légales.

- Bénéfice déclaré au profit de la fondation d'entreprise département « Œuvres sociales ».

Pour finir, j'illustrerai certaines des ambiguïtés de ma position par des anecdotes révélant ses inconvenients : récemment, j'ai signé sur Internet une pétition intitulée : « le Louvre pour tous ». J'ai signé de

mon nom de fournisseur des musées. J'avais pensé qu'une signature de fournisseur était crédible et adaptée. J'ai immédiatement reçu un mail me demandant si je cherchais à faire ma promotion à travers une pétition. J'ai répondu en montrant l'annonce que j'avais publiée en 1994... dans le mensuel *Art press*. Dans cette annonce il était dit : Soussan Ltd offre une visite gratuite des galeries commerciales du Louvre à toute personne pouvant donner la date depuis laquelle la gratuité n'existe plus dans ce musée le dimanche.

À ce sujet, je peux aussi vous rapporter ma négociation avec le mensuel *Art press*. Quand ils ont reçu mon texte et le chèque qui allait avec, ils m'ont appelé en m'annonçant une majoration tarifaire. En effet, je souhaitais qu'elle soit publiée dans la catégorie divers mais on a cherché à me coincer. J'étais pris pour une entreprise cherchant à occuper un espace publicitaire à peu de frais. Je n'avais pas ma place à cet endroit, il fallait acheter un emplacement en 16, 8, 1/2, ou pleine page : je ne devais pas agir comme cela de façon déguisée. Il a fallu expliquer longuement. Mais cet appel, qui aurait pu être une aubaine, en me permettant finalement d'avoir un meilleur espace de visibilité, ne m'a finalement permis que d'obtenir l'autorisation de publier à mes frais une petite, petite annonce dont je suis d'ailleurs très fier. Quelques mois plus tard, la gratuité revenait chaque premier dimanche du mois au Louvre. Ce n'est qu'un retour encore insuffisant et toujours menacé.

Devenant fournisseur, et donc aussi client d'autres fournisseurs, je croyais que j'accédais au meilleur des statuts : celui de client. Ce n'est pas forcément vrai. Je ne suis pas un bon négociateur mais plutôt un négociateur créatif qui saura comprendre un devis pour mieux reformuler sa commande. Ma créativité en matière de financement m'incite surtout à imaginer des modes de paiement et de production. Mais cela s'avère souvent risqué.

Une solution de financement à première vue très banale : acheter d'occasion du matériel réformé. Je

suis allé voir un fabricant de fontaines et je lui ai proposé d'acheter une de ses fontaines d'occasion. J'ai longuement expliqué que je n'étais pas un concurrent et j'ai fini par obtenir la faveur de pouvoir acheter un tel appareil. Cette opération peu commune pour cette entreprise n'a pu être enregistrée correctement par les services comptables. Je ne l'ai su que 24 mois plus tard à mes dépens quand le service contentieux m'a demandé des comptes. J'avais été enregistré comme client débiteur. Depuis la date de sortie de la machine, aucune mensualité de location ne leur était parvenue. J'ai finalement obtenu gain de cause mais ce ne fut que partie remise. Quand cette société a été absorbée par son rival, je fus à nouveau vertement sommé de m'acquitter d'une dette qui ne m'incombait pas. Ce que révèle cette déconvenue, c'est la rigidité et l'extrême simplicité des entreprises réellement rentables. Leur efficacité réside dans leur rapidité à traiter des informations répétitives, codifiées et calibrées. Il leur est très difficile de digérer une information spécifique, baroque. Si un maillon de la chaîne introduit une innovation, celle-ci peut générer une perturbation plus ou moins catastrophique.

J'ai accumulé, bien malgré moi, une collection d'exemples révélateurs de toute la difficulté qu'il y a à collaborer de manière créative, à dialoguer avec les industries de masse.

En conclusion, la créativité de Soussan Ltd réside dans l'art du montage et hormis le motif expérimental et formel que peut représenter le monde de l'entreprise, je pense qu'une authentique réussite dans ce domaine consiste à rendre Soussan Ltd réellement bénéficiaire. Si globalement j'ai pu maintenir si longtemps Soussan Ltd en déficit chronique, c'est parce que Soussan Ltd est affilié à la Maison des artistes sous le pseudonyme Soussan Ltd. Ce statut présente les avantages de charges sociales exceptionnellement basses, une simplicité de gestion des déclarations avec de multiples possibilités dans l'interprétation des textes réglementant une

activité d'artiste. La Maison des artistes délivre un numéro de Siret et un code APE qui peut figurer sur un papier à en-tête – possibilité d'édition des factures, des devis et des bons de commande. N'ayant aucun associé ou actionnaire, je suis responsable de mes décisions, voire de mes déficits, et le fisc m'en reconnaît le droit.

Pour finir, et pour démontrer la bonne santé de Soussan Ltd, nous sommes devenus récemment actionnaires de la société Ouest-Lumière dirigée par l'artiste Yann Toma, fournisseur d'énergie artistique, essentiellement.

Art et comités d'entreprise

Jean-Michel Leterrier

Ancien ouvrier chez Renault, responsable du service de politique culturelle de la CGT, docteur en esthétique sur la médiation entre le monde du travail et celui de la création artistique

On fête cette année les 60 ans des comités d'entreprise (CE) créés en 1945. Malgré des textes de lois votés en 1945 et 1946, accordant au CE un rôle à jouer et une responsabilité importante au sein du champ culturel et artistique, (c'est le cas notamment d'un texte de 1946, toujours en vigueur, stipulant le CE comme maître d'œuvre des politiques sociales et culturelles pour les salariés dans l'entreprise et hors de l'entreprise), celui-ci demeure une énigme dans le paysage culturel.

Le premier préalable pour qu'un CE soit créé est la nécessité pour l'entreprise d'avoir au minimum 50 salariés. Trois-quarts environ des entreprises nationalisées remplissant ces conditions possèdent un CE, (Renault, la SNCF...), mais les entreprises qui dépendent des ministères, les hôpitaux, les PTT, l'intérieur et la police, n'en ont pas...

Alors que depuis 1855, à travers les « œuvres sociales », le patronat gérait les bibliothèques, les coopératives, et organisait des expos d'arts plastiques, dès 1945, toute cette culture d'entreprise est désormais récupérée par le CE. Toutefois, elle n'exclut pas les situations mixtes où le CE met en place des actions culturelles tandis que le patronat via le mécénat ou le sponsoring développe ses propres activités, il faut malgré tout bien les distinguer et elles sont en général assez imperméables l'une à l'autre. La plus grande collection Vasarely au monde, propriété de la fondation Renault Art Industrie, reste absolument inconnue des ouvriers de Renault ce qui n'est pas sans poser de problème s'agissant d'une entreprise nationalisée et ces clivages ne font qu'accentuer les rapports de force déjà existant entre les syndicats et le patronat.

La particularité des CE est d'être l'une des seules structures en France que l'on peut qualifier d'« auto-gérée ». Ce sont les salariés qui décident la politique et les orientations du CE. Ils gèrent des sommes parfois modestes quand il s'agit de petites entreprises mais parfois beaucoup plus importante quand il s'agit d'entreprises comme EDF-GDF qui avec la CCAS emploie 45 000 personnes et brasse des milliards. Il faut savoir que le CE est financé à hauteur minimum de 0,2 % de la masse salariale et jusqu'à 5 %, c'est le cas des entreprises de l'aéronautique par exemple.

On connaît assez bien l'histoire théâtrale des CE à travers l'action menée par Jean Vilar et son Théâtre National Populaire. On connaît également les bibliothèques des CE et leurs actions autour du livre et de la lecture. En revanche, peu de traces témoignent du rapport entre le CE et les arts plastiques. Dans le cadre d'une thèse soutenue en 1995 sous le titre *Les CE et les arts plastiques, de la médiation au métissage* (1), j'ai été amené à faire un travail historique sur les activités des CE de 1945 à cette date. Plutôt que de réaliser une compilation chronologique j'ai proposé une grille de lecture à travers 4 grandes formes d'interventions développées par les CE depuis soixante ans. L'entreprise comme un espace de médiation ; l'éducation ; la pratique amateur (très importante dans les CE) et enfin le métissage.

À partir des années cinquante, on voit s'afficher des volontés syndicales très fortes en matière culturelle et en particulier dans le domaine des arts plastiques. Faisant le constat qu'une coupure existe entre les ouvriers et les œuvres d'art, et cela vaut encore aujourd'hui où l'on constate que si les chiffres de fréquentation des galeries, musées, théâtres et opéra ont évolué, ce n'est pas de façon spectaculaire, les CE décident, en tant que responsable des activités sociales et culturelles du personnel de l'entreprise, de rapprocher les œuvres du patrimoine des ouvriers : « si l'ouvrier ne va pas au musée, le musée viendra à lui ». Cette volonté de réduire la distance entre l'art

et les travailleurs constitue déjà une forme de médiation.

« Toute la culture pour tous les travailleurs », ces revendications présentes dans les discours syndicaux tranchent avec leur mission d'avant-guerre pour la défense d'un art militant et engagé. Les notions de « culture bourgeoise » et « culture prolétarienne » s'estompent. Des artistes sont invités à accrocher leurs œuvres dans les entreprises. Édouard Pignon va montrer son travail au CE de Roissy Air France, mais aussi François Tallandier, Jean-Pierre Jouffroy, Mélik Ouzani. Deux expériences majeures, l'une en 1951 propose une exposition dans les cantines de Boulogne-Billancourt de la série des constructeurs de Fernand Léger. Reprenant le principe d'« auto révélation » avan-

cé par Malraux (qui deviendra en 1959, le premier des ministres de la culture) reposant sur l'idée que l'œuvre d'art, si elle est assez forte, n'a pas besoin de discours autour, les acteurs des comités d'entreprise pensent que si on accroche des toiles de Fernand Léger dans les cantines, cela va suffire pour les faire adhérer à l'esthétique de Léger. Avec beaucoup de prudence, Fernand Léger lui-même relate l'expérience, dans un ouvrage intitulé *Les fonctions de la peinture* en disant que si cette tentative est intéressante, elle demeure néanmoins modeste et ni ne changera la vie des ouvriers ni ne bouleversera leur conscience picturale.



Le peintre lyonnais Georges Maniller commentant une exposition sur l'œuvre de Picasso
(photo Jo Vareille, *L'Humanité*)

Une autre expérience a lieu en 1961 à Renault Billancourt, un des plus gros CE dont la vocation est d'expérimenter en matière culturelle. Trente quatre chefs-d'œuvre du Louvre sont décrochés du musée pour être accrochés dans les cantines de Renault. Toute la presse en parle, les grands titres affichent : « le Louvre se déplace à Billancourt ». Jean Cassou est chargé de jouer l'intermédiaire entre Le Louvre et le CE de Billancourt, il préface le catalogue édité à cette occasion. Si aujourd'hui, une telle action

paraît irréalisable notamment en raison des frais d'assurance que cela occasionnerait, elle a initié des formes nouvelles telles les prêts d'œuvres auprès des artistes ou des galeries ou encore l'invitation faite à des artistes d'exposer leur travail dans les entreprises.

Bourdieu lui aussi a commenté ces deux expériences en disant que pour faire de quelqu'un un amateur d'art, de théâtre, il fallait que cela devienne une pratique volontaire et délibérée. Sinon, il ne se passe rien. Toute rencontre fortuite et hasardeuse ne mène à rien. Bourdieu est donc très critique par rapport à ce type d'exposition. Cette formule de Bourdieu est également reprise par Pierre Gaudibert dans son ouvrage *Action culturelle, intégration et/ou subversion*, publié en 1977, dans lequel il relate une expérience similaire d'actions culturelles menée autour des collections de l'Arc, musée d'art moderne de la ville Paris dont il est le créateur. Il développe le même point de vue que Bourdieu, arguant qu'un gardien de musée placé huit heures par jour devant une œuvre ne va pas pour autant devenir un critique ou un amateur éclairé. Le rapprochement géographique entre une œuvre et un public n'est pas suffisant : il y a aussi une distance pédagogique à prendre en charge par la médiation. L'« auto-révélation » défendue par Malraux est donc un leurre, la rencontre a lieu si, et seulement si, les clefs et des éléments de lecture sont apportés au public. Voulant pallier le manque d'éducation artistique à l'école, les CE se proposent de la prendre en charge en faisant un travail pédagogique dans l'usine : réduction de la distance géographique d'une part, accompagnement du public dans le décryptage des œuvres d'autre part, deviennent ces principaux objectifs.

D'autres actions de nature différente sont engagées par les CE. L'Association travail et culture a pour ambition de rapprocher le monde du travail et celui de la culture. André Bazin, François Truffaut, Jean Vilar notamment sont des membres actifs de cette fédération qui édite un mensuel *Doc*, avec la repro-

duction d'une œuvre en couverture et des textes critiques sur des expositions et des artistes. Cette revue est diffusée à l'ensemble des salariés des usines Renault. On y présente également les actions menées dans les entreprises, tel artiste ou critique venant présenter aux ouvriers, sous forme de conférences avec documents visuels à l'appui, l'œuvre d'un plasticien ou d'un écrivain. Des 1955, des visites guidées d'exposition telles que les pratique aujourd'hui le Centre Georges Pompidou sont organisées par les CE pour les employés.

On a compris qu'il n'était pas suffisant d'amener les œuvres dans l'usine et qu'il était nécessaire d'aller vers l'extérieur. En Gironde, sous le titre, « Comprendre et apprendre les arts plastiques », une exposition, s'appuyant sur une majorité d'œuvres reproduites et quelques originaux, va circuler dans tous les CE de la région afin de sensibiliser le public aux arts plastiques. Plus récemment, le CE d'EDF, GDF, organise une exposition itinérante dans un centre de vacance sous le titre « Biz'art, biz'art ». Des fiches pédagogiques conçues sous un mode ludique, (jeu de piste, questionnaire...), à faire en famille, sont proposées aux visiteurs par des animateurs qui les guident le temps que dure la visite.

Un autre type d'expériences, celui d'artistes invités en résidence par le CE, dans l'entreprise. C'est le cas des sculptures réalisées à l'usine Renault de Sardouville par l'artiste Raymond Gosselin qui utilise les matériaux de l'usine dans ses réalisations, il s'agit ici de carrosseries et portières de voiture. En 1984, Toujours à Sardouville, en accord avec le musée des Beaux-arts du Havre, le CE invite dix artistes à produire des œuvres dans l'usine. Il s'agit de Judith Bartolani, Gloria Friedman, Marie Jo Lafontaine, Imgard Sigg, Sarkis, Vladimir Skoda Jacques Vieille, Bill Woodrow.

Le CE de la CNAV à Paris fait appel une fois l'an et ce, depuis une quinzaine d'années à un plasticien afin qu'il réalise une lithographie, proposée ensuite



Exposition du personnel à la cafétéria du comité d'entreprise de la Caisse régionale d'assurance maladie de Montpellier (Journal de l'Hérault n° 12331 14 novembre 1984)

à un prix très accessible aux employés qui ainsi, au fil des années ont la possibilité de se constituer une collection d'œuvres d'artistes parfaitement reconnus. Arroyo, Chambas, Cueco, Pignon Ernest, Rancillac, Boisrond, vont ainsi participer à ce projet... Une autre expérience tout à fait singulière, celle de Jean Kiras qui a réalisé dans les années 1980, successivement avec plusieurs grands journaux (il a fait la une du Monde, du Figaro, de Libération et de *L'Humanité*), un travail de collaboration où il utilise le savoir faire des imprimeurs, les techniques de rotatives, et l'encre d'imprimerie pour créer une œuvre dont le principe est le caviardage de texte de presse.

Dès 1902, avant même l'existence des CE, les PTT créent la « société artistique » qui donne la possibilité à chacun de pratiquer qui le chant choral ou un instrument, qui le théâtre ou la danse, qui la photographie ou la peinture... Cette même « société » organise le salon des peintres des PTT. En 1991, elle revendiquait encore 5000 adhérents inter-entreprises pratiquant leur passe-temps dans l'entreprise. Dans la majorité des cas, l'entreprise met à la disposition des salariés un local où est enseigné le dessin, la peinture et la sculpture par un intervenant extérieur. Des modèles vivants viennent poser, des sorties à thèmes (peinture sur le motif) sont organisées. Aujourd'hui, cet enseignement s'élargit à celui des

techniques numériques. On a vu récemment cinq ou six CE parisiens partageant les mêmes enseignants artistes (Claude Clairens et Bruno Theocoli) se regrouper en association celle des « peintres amateurs » afin d'organiser des expositions inter CE. Il s'agit principalement de celui d'Hurel Dubois à Meudon, de ceux de la caisse d'épargne, de la Cnav, de Renault à Rueil-Malmaison. Ils ont organisé à La Villette l'an dernier un salon qui s'appelait Le carrefour des passions, où étaient présentées les toiles faites par des peintres amateurs. Des réalisations à tendance plutôt académique et figurative qui néanmoins, à travers le processus d'exposition témoignent de la part de ceux qui animent cette fédération de la volonté de s'interroger sur les singularités de la pratique amateur et le type d'esthétique que cette peinture développe. Par exemple, lors de cette exposition était présentée une œuvre « Rouge Candy » faite par un ouvrier de l'usine Hurel-Dubois, à Meudon. Un critique a remarqué que la façon de traiter la courbe ou l'arrondi dans cette œuvre n'était pas le geste habituel d'un peintre mais que cette technique, ce geste, était propre à celui du carrossier, métier exercé par le peintre amateur en question. Des études faites ont montré également que ceux qui ont une pratique amateur dans le domaine des arts plastiques fonctionnent en groupes fermés et ne sont pas ceux qui fréquentent les sorties organisées dans les expositions.

Paradoxalement, alors que depuis les années 1980 les politiques de mécénat culturel sont en plein essor, on assiste aujourd'hui à un effritement de la culture d'entreprise et le CE, malgré sa mission de développement d'activités culturelles, perd sa singularité pour ne plus proposer parfois que des chèques loisir.

Avec la disparition des très grandes entreprises, (Renault comptait 45 000 ouvriers en 1985), les délocalisations et l'apparition de fonctionnements nouveaux, l'horaire à la carte, les 35 heures (les gens prennent les repas sur place et partent plus tôt), la

précarisation des emplois (les gens ne passent plus tout une vie dans la même entreprise), les CE sont eux aussi en perte de vitesse. Une grosse entreprise qui ferme, c'est un CE qui disparaît. La bibliothèque du CE Renault du Mans est aujourd'hui menacée de fermeture à la suite d'un changement de majorité syndicale. Il y a ceux qui disent, qu'après tout, les gens peuvent lire chez eux ou fréquenter les médiathèques de la ville et aller au musée s'il souhaite voir de la peinture.

Il y a encore quinze ans, les CE étaient gérés par des syndicalistes. Ce n'est plus le cas aujourd'hui et les élus, des gens parfois volontaires et intéressants, sont majoritairement non syndiqués et non formés à cette culture d'entreprise. Pendant quarante ans, les gens allaient au théâtre par le CE, il n'y avait pas d'autres moyens d'aller au théâtre qu'en y allant directement ou en prenant des places par le CE. Aujourd'hui, les grands distributeurs, Auchan, Carrefour, la Fnac, proposent des billets pour aller au spectacle et les CE n'ont plus la situation de monopole. Cela est également valable pour les vacances, il n'existait jusque dans les années 1980 aucun tour-opérateur, aucun autre réseau que celui du tourisme social.

Alors que certains CE maintiennent une exigence artistique, d'autres cèdent à la pression très forte du consumérisme de la télé et des médias et répondent à l'offre et la demande en développant des produits de consommation. C'est l'objet d'un débat très fort à l'intérieur des CE et ces choix de politiques culturelles sont l'enjeu de rapports de force syndicaux.

L'âge d'or des CE de 1955 à 1970, correspond aussi à l'âge d'or du travail. Période de construction et reconstruction à l'intérieur de laquelle les ouvriers même non qualifiés ont le sentiment d'être porteurs d'une culture. Si l'expérience de Jean Vilar a marché, c'est parce que les ouvriers de Renault qui allaient au théâtre avaient conscience d'être porteurs d'une culture en tant que travailleur, ce qui ren-

Fiche extraite d'un jeu de piste conçu par Véronique Antoine et l'association Exporégie Destinée aux enfants du personnel, pour la Caisse centrale d'activités sociales (CCAS) du personnel des industries électrique et gazière.



daït les démarches vers l'autre plus facile. Pour échanger, il faut avoir quelque chose à partager. Dès 1970, s'amorce un déclin avec l'entrée dans la crise de 1973. Le travail cesse d'être une valeur positive, culturellement reconnue, ou elle ne le demeure que contre le chômage. Les métiers changent aussi, le rapport à la matière est différent et entraîne des demandes culturelles différentes de la part des salariés. Il est intéressant par ailleurs de noter que si l'on se penche sur l'histoire de la culture des CE, on constate qu'il ne s'agit jamais d'une contre-culture mais d'une culture de contrebande ou sauvage qui s'est auto-élaborée esthétiquement avec ses codes et ses modèles sans jamais contester l'institution qui de son côté la méconnaît et l'ignore totalement. Il faut savoir qu'à cette époque, il n'y a que trois ou quatre musées en France qui s'intéressent à l'art contemporain, il s'agit de St-Etienne, Grenoble et Marseille. Beaubourg n'existe pas encore, les centres d'art non plus ou alors en périphérie dans quelques banlieues communistes. Aussi, l'action des CE, notamment Renault, est perçue comme novatrice dans le paysage culturel français. Le gouvernement socialiste du début des années 1980 va par la suite largement contribuer à l'émergence d'un grand nombre de structures dont les arts plastiques bénéficient aujourd'hui mais ce n'était pas le cas dans les

années soixante-dix où seule la culture ouvrière était porteuse de la création contemporaine. Il y a une sorte de complexité objective autour de l'engagement des artistes tels que Rancillac, Cuelco, Fromanger, Pierre Buraglio... en faveur de la cause ouvrière contre le système dominant. Il y a des similitudes entre le combat des ouvriers de l'usine et celui des artistes contre l'institution, ce qui n'est plus le cas à l'heure actuelle.

1. Jean-Michel Leterrier, *Métro, boulot, expo, les comités d'entreprise et les arts plastiques*, éd. La Dispute, 1988.

Artistes et entrepreneurs : comment ouvrir de nouveaux possibles dans le monde contemporain ?

Christian Mayeur

Directeur d'Entrepart, Entreprise artistique de conseil en stratégie

Entreprendre aujourd'hui en Europe, c'est forcément se tourner vers l'immatériel. Il semble pourtant que nous ayons une vraie réticence à aller vers l'immatériel, vers l'économie des services, vers « l'économie du mou », comme la qualifie Jean-Paul Betbèze, alors que la production de biens matériels, « l'économie du dur », est condamnée à aller vers les pays en développement.

Les services forment une industrie de la promesse.

Les services sont la marque d'une économie du pari, du futur, du bond vers l'incertain où il n'y a pas de socle solide et rassurant auquel se rattacher. De la conception de logiciels aux services à la personne, la réussite de l'entreprise de services repose sur une promesse de création de valeur dans une expérience à venir. À l'ère des services, nous parlons de valeur « ajoutante » et non plus de valeur « ajoutée ». Il n'y a pas de rente. Dans la durée, le choix des clients est très lié à l'expérience promise ou vécue, bien souvent plus qu'au prix lui-même.

Pour attirer les investisseurs, l'entreprise de service doit démontrer qu'elle tient ses promesses grâce à des succès permanents. Entreprendre au XXI^e siècle, c'est apprendre à naviguer avec une visibilité à court terme – 6 mois maximum – et remettre en question constamment ses objectifs et la stratégie qui les soutient.

De même, l'œuvre d'art contemporain n'a souvent aucune valeur intrinsèque, sa valeur se construit entre l'intention de l'artiste et la perception du regardeur, à l'occasion d'un jeu que chacun accepte de jouer librement.

Rapprocher les univers de l'art et de l'entreprise

À la Renaissance, en Italie, on scinde la notion

Pourquoi est-il urgent d'entreprendre ?

Il y a moins de création de richesse en France et en Europe que dans les autres pays et régions du monde dont les niveaux de développement économique sont comparables, principalement en raison d'un déficit d'activités de services.

d'artiste de celle d'artisan. L'artisan fabrique un bel objet qui va trouver une utilité pratique. L'artiste crée un objet de beauté sans utilité immédiate. L'artiste est celui qui s'émancipe, crée son objet autonome.

Le siècle des Lumières emprunt de cartésianisme sépare encore davantage les disciplines afin de donner naissance aux techniques modernes qui répondront à un besoin de masse.

À la fin du XIX^e siècle, le statut de l'artiste devient très difficile, dans un contexte dominé par l'utilitarisme. L'artiste devient « celui qui fait des choses inutiles ». Naît alors le mythe de l'artiste maudit – qui a la vie dure encore aujourd'hui – dont Vincent Van Gogh est le symbole.

Dominée par la logique de reproduction industrielle et de standardisation, l'entreprise moderne chérit les ingénieurs, les techniciens et les gestionnaires, parfois au détriment des entrepreneurs et de l'esprit d'entreprise, ce qui est un comble. Mais elle vit alors, jusqu'à la fin du XX^e siècle, sous la protection des États et des réglementations. Sous l'empire d'une pensée normative, l'entrepreneur se fait discret et ose peu affirmer son génie créateur.

Artistes & entrepreneurs

Aujourd'hui, ce corset se déchire, car la création est devenue un enjeu de développement et même de survie pour la plupart des entreprises contemporaines et sans doute bientôt des organisations publiques.

Dans le même temps, les artistes redeviennent entrepreneurs. Ils traitent des problèmes complexes et assemblent des moyens divers.

Pour la réalisation de leurs œuvres, ils combinent création, réalisation – qu'ils sous-traitent couram-

ment –, finances, management, compétences diverses, marketing, prestations de services...

Les artistes créent des formes nouvelles qui apportent des angles de vue décalés sur le monde contemporain et les grandes questions qu'il soulève, pour ouvrir à de nouveaux possibles.

Susciter les échanges entre artistes et entrepreneurs est d'autant plus fécond que comme l'artiste, l'entrepreneur est une figure historique d'émancipation par rapport aux pouvoirs des églises, des princes, des états et des corporations et à leurs codes.

Sur la frontière du devenir

L'entreprise est la rencontre d'une histoire personnelle avec une histoire collective. L'entreprise trouve sa puissance si les rêves des dirigeants entrepreneurs rencontrent les rêves des clients, des managers, des collaborateurs et des partenaires de l'environnement.

Dans l'environnement ouvert contemporain, le développement durable de l'entreprise résulte d'un jeu permanent d'interaction des connaissances, des énergies et des sensibilités entre le projet initial de l'entrepreneur et le projet de chacun.

À travers ce jeu de création et de transformation permanente, l'ensemble des acteurs de l'entreprise accède progressivement à l'attitude d'entrepreneur.

L'entrepreneur est à la fois dedans et dehors. Il oscille en permanence entre son entreprise et le monde extérieur, dont il s'imprègne pour nourrir son désir d'entreprendre. Comme l'artiste du futur, l'entrepreneur du futur crée des « environnements » économiques, relationnels, sociaux, humains, culturels.

À la différence du gestionnaire, l'entrepreneur voit l'invisible.

« Dans le noyau de la modernité pensée plus avant, seuls les inventeurs, artistes et entrepreneurs peuvent encore jouer un rôle clef [...] les nouveaux entrepreneurs dans l'espace du projet, les artistes, les organisateurs, les rédacteurs de programmes, mais aussi les entrepreneurs au sens strict, sortent en permanence du vieux monde de l'Être recouvert par la connaissance, pour s'installer de manière dynamique dans le nouveau monde du néant ouvert aux projets. »

Peter SLOTERDIJK - « l'heure du crime et le temps de l'œuvre d'art »

Les entrepreneurs détectent ce que les autres ne voient pas. À l'ère des services, les entrepreneurs s'intéressent à l'autre,

- dans sa part visible, ce qui était l'objet des approches quantitatives modernes du XX^e siècle,
- et dans sa part invisible qui nécessite de développer des attitudes et des méthodes contemporaines, foncièrement qualitatives, qui balisent l'incertain.

« Quand les attitudes deviennent formes ». Harald Szeeman

Comment pourrait-on définir l'art d'entreprendre ?

L'art d'entreprendre est la capacité, analogue à celle de l'artiste, à créer des formes nouvelles en utilisant son intelligence, son énergie, sa sensibilité. C'est une attitude qui consiste à regarder le monde réel au-delà de ce qu'on en dit ou de ce qui est communément accepté, à le regarder tel qu'il est, dans toutes ses qualités.

Créateurs de formes nouvelles

À partir de ce regard, les entrepreneurs créent des formes nouvelles: produits et services, relations et expériences avec les clients, organisations, styles de management, qualités de vie, de circulation, d'urbanisme, d'environnement... formes de vie.

Quelques attitudes communes aux entrepreneurs et aux artistes contemporains.

Apprivoiser le chaos

Comme l'artiste se nourrit du désordre ambiant (entropie), l'entrepreneur ne peut pas se contenter de l'ordre établi. Il navigue entre un ordre nécessaire et un désordre vital. Il allie la rigueur et la discipline avec la souplesse et la créativité.

Baliser l'incertain vers le futur

Comme l'artiste, l'entrepreneur regarde plus et mieux que les autres. C'est sa compétence distinctive. Il accède à « la face cachée du monde » pour en tirer des formes d'activités, de relations, d'expériences nouvelles.

S'ouvrir au mystère de l'Autre: Identité/Altérités

Au-delà des apparences, l'entrepreneur s'ouvre au mystère de l'Autre. Au-delà de l'altérité première, qui est le miroir de l'entreprise et de son offre, il s'intéresse à l'altérité seconde, située au-delà du miroir, dans l'univers secret propre aux désirs des clients, des partenaires et de la société.

Concrétiser l'immatériel

Comme l'artiste, l'entrepreneur concrétise l'immatériel: mission, vision et valeurs à la croisée de l'entreprise et de son environnement, expériences avec les clients et les partenaires, flux logistiques, financiers, informatiques, relationnels.

La nécessaire médiation : comment nous pratiquons.

En tant que médiateur de coopérations, Entrepert restaure le lien fécond entre artistes et entrepreneurs contemporains.

Un exemple : la transformation de Pas-de-Calais habitat en opérateur urbain

Depuis 2002, ENTREPART accompagne cette entreprise dans la création, le déploiement, le partage et la mise en œuvre de sa vision stratégique, au service de la qualité de la vie. À deux reprises, des artistes sont intervenus pour ouvrir à de nouveaux possibles.

Un défi inédit pour l'entreprise, sur un champ de service complexe et élargi

En 2001, la direction générale de Pas-de-Calais habitat, organisme d'habitat social gérant 39000 logements, décide de donner forme à une nouvelle stratégie pour les cinq années à venir, en réponse aux nouveaux défis de la qualité de vie dans les zones péri-urbaines, domaine où sa capacité d'intervention est limitée. Cela implique une vision élargie et la mise en œuvre de partenariats complexes avec d'autres acteurs institutionnels et privés intervenant sur les territoires.

Vivre une expérience artistique pour créer un nouveau métier

À l'occasion du séminaire de direction de juillet 2002, nous proposons l'intervention d'un artiste plasticien pour renouveler la vision des dirigeants. Jean-Claude Desmergès réalise un film à partir d'un regard subjectif qui met en évidence le « vide relationnel » et symbolique des résidences. Un atelier intitulé « Habiter l'autre » invite chaque membre de l'équipe de direction à « fictionner le

réel » pour investir les rôles des protagonistes du tissu relationnel de l'espace urbain. L'équipe de direction réalise, met en scène et anime avec des moyens plastiques des dispositifs relationnels qui donnent forme à une « résidence idéale », où règne la qualité de vie entre les habitants. Puis, les nouvelles représentations issues de cet atelier sont croisées avec les dimensions financières, techniques, managériales et humaines de la stratégie. Ainsi naît un nouveau métier d'« Opérateur urbain ».

Formaliser et structurer : donner forme à de nouveaux repères

Entrepert accompagne ensuite Pas-de-Calais habitat dans la formalisation d'un nouveau cœur de métier d'Opérateur urbain, basé sur deux grands processus « Conduire des opérations urbaines » et « Assurer les services à la clientèle », couplés pour apporter une qualité globale de Service aux habitants et aux élus, aussi bien dans les prestations au quotidien qu'en termes de qualité de vie ou d'anticipation des évolutions de l'habitat. Nous animons la description, l'amélioration et la mise sous contrôle des processus, en cohérence avec les exigences de la norme ISO 9001 : 2000.

Innover par une écoute active et qualitative sans précédent

Pour développer et valoriser la dimension de service de ces processus et compléter les résultats des enquêtes quantitatives opérées auprès des clients, nous organisons une formation-action-conseil à notre méthode qualitative Ecoute Active Turbo (EAT), qui conduit 60 collaborateurs et représentants de locataires à écouter 150 habitants à leur domicile sur leurs besoins, leurs attentes et leurs désirs. Au vu de la richesse des résultats, Pas-de-Calais habitat décide d'intégrer l'écoute avec EAT comme une étape incontournable dans l'élaboration

des « plans patrimoniaux de proximité » de chaque territoire, constitutifs du « plan stratégique patrimonial » (PSP) de l'organisme.

Vivre l'essence du théâtre pour s'ouvrir à de nouvelles relations de Service

En juillet 2003, pour donner forme aux nouvelles qualités du management du service de l'habitat nécessaires à l'Opérateur urbain, nous intervenons avec Jean-Pierre Raffaelli, metteur en scène de théâtre, qui fait travailler l'équipe de direction sur les rapports à l'autre (client, collègue, collaborateur ou partenaire), sur l'autonomie et la capacité à stimuler le désir et les projets, sur la base de textes d'auteurs contemporains et d'images d'œuvres d'art que les participants sont invités à « habiter ».

Valoriser et partager le nouveau métier en lien avec l'Afnor

L'ensemble des nouvelles représentations et des innovations de service et de partenariat suscitées par ces travaux sous-tend le métier d'Opérateur urbain sur lequel Pas-de-Calais habitat se veut précurseur. En lien avec l'Association française de normalisation (Afnor) et un comité de pilotage composé d'opérationnels, de directeurs et du directeur général de Pas-de-Calais habitat, nous animons la rédaction d'un document « Accord Afnor: Opérateur urbain – valeurs éthiques, engagements de service, démarche partenariale », publié au niveau national le 5 décembre 2003.

Entrepart invite les entrepreneurs à pratiquer la « REXE Attitude », ouverte à la médiation avec les artistes.

La « REXE Attitude », approche souple développée par Entrepart, que chaque entrepreneur peut pratiquer à sa manière, est directement issue de l'art contemporain. Elle est ouverte aux interventions

d'artistes (plasticiens, scénographes, artistes des arts visuels) et de designers contemporains.

R comme REGARDER

Pour baliser l'incertain, les entrepreneurs dessinent une vision et un chemin de transformation avec la « Matrice de vision ». Avec le diagnostic « Rev », ils s'initient au langage des formes et appliquent le principe de l'« attention flottante », du décalage, ils s'entraînent à regarder en diversifiant leurs points de vue.

E comme ECOUTER

Pour s'ouvrir au mystère de l'Autre, détecter des sources de création de richesse et enrichir leur propre point de vue, les entrepreneurs pratiquent l'écoute de leur environnement proche et lointain avec « Ecoute Active Turbo » et explorent d'autres univers.

X comme CROISER, CONNECTER, RESEAUTER

Conscients que libérer la puissance d'une organisation ne peut plus se faire du haut vers le bas comme le faisaient les patrons d'autrefois, les entrepreneurs contemporains apprivoisent le chaos par la confrontation, l'échange, l'hybridation des savoirs, des expériences et des désirs. Avec les « Universités de service », les « Ateliers de création stratégiques », les opérations de « Service design » ou les séminaires « Agir en entrepreneurs de service créatifs », ils opèrent des croisements transdisciplinaires qui donnent lieu à des plans d'action inédits.

E comme ENTREPRENDRE

Pour concrétiser l'immatériel, donner une forme à ses idées, les mettre en œuvre dans le monde réel,

les logiques d'action créative et la mise en énergie d'un réseau de transformateurs sont des ressources vitales.

Entrepart accélère et enrichit l'élaboration et le déploiement des stratégies d'anticipation des entreprises et organismes en réveillant tous leurs entrepreneurs dans l'action de création et de transformation centrée sur l'atteinte de résultats inédits. Le croisement des processus de création des artistes et des entrepreneurs favorise l'enrichissement des projets.

Entrepart apporte son savoir-faire original pour provoquer des coopérations fructueuses.

Disposant de la double culture, de l'entreprise et de l'art contemporain, Entrepart élabore une plateforme de coopération autour d'un objectif commun.

L'objectif doit être suffisamment clair pour que l'entreprise s'engage, suffisamment ouvert pour que l'artiste puisse faire œuvre. L'accord se fait sur l'enjeu, la finalité et le processus, non sur le résultat fini.

Entrepart intervient activement dans les projets, tout en respectant la sphère d'autonomie, d'initiative et de projet des artistes engagés dans les coopérations.

Nous jouons un rôle d'intégrateur des actions artistiques dans les projets de nos clients-entreprises et de facilitateur des coopérations. Nous concevons des dispositifs d'intervention avec les artistes.

Entrepart concilie :

- les rapports au temps souvent différents des entrepreneurs et des artistes ;

- les logiques de projet différentes dans un processus de coopération où chacun reconnaît l'autre.

De plus, Entrepart offre une base contractuelle rassurante pour les deux parties.

Entrepart crée un environnement de réflexion et d'initiative des entrepreneurs et des artistes autour de l'art d'entreprendre.

Entrepart offre un espace de réflexion et de connaissance aux artistes sur les problématiques des entrepreneurs : rencontres, débats, site Internet, projets de résidences.

Entrepart initie la « Collection Entrepart », une collection d'œuvres d'art contemporaine en lien avec les problématiques clés des entrepreneurs.

Enfin, Christian Mayeur, directeur d'Entrepart est l'auteur d'un livre paru en 2006 aux Éditions d'Organisation, *Le manager à l'écoute de l'artiste*.

Atelier de recherche et de création 2005



(Photo Liliane VIALA)

Le projet réalisé au CAT de Rueil-Malmaison s'est mis en place avec un groupe d'étudiants de troisième année. Une première rencontre avec le directeur et le responsable des ateliers a permis de découvrir le CAT et de fixer les modalités de fonctionnement – heures, jours de présence, répartitions des étudiants dans les différents pôles, etc.

Leur intégration dans l'entreprise a parfaitement fonctionné et leur évolution au sein des ateliers s'est faite librement et très vite, en marge des modalités prévues. La présence des étudiants a d'emblée éveillé la curiosité et un dialogue s'est mis en place naturellement. Des rencontres privilégiées se sont parfois produites, en particulier avec l'éducatrice spécialisée qui a régulièrement servi d'intermédiaire entre les étudiants et le personnel du CAT.

Le projet a marqué l'ensemble des étudiants qui ont pris, de plein fouet, cette confrontation au réel. Ils ont été suffisamment déstabilisés, pour que tout risque de propositions plaquées ou déjà expérimentées ailleurs soit écarté. Il a fallu un vrai travail

d'observation, une véritable exigence intellectuelle pour appréhender la complexité du contexte et dégager des questionnements, des problématiques et des pistes de travail pertinentes loin des clichés habituels sur l'entreprise.

Certains étudiants se sont sentis tirillés entre les problématiques liées aux fonctionnements de l'entreprise, enjeu qui avait pour beaucoup d'entre eux motivé leur engagement dans ce projet, et la rencontre avec les travailleurs handicapés mentaux. Ce dernier facteur, déstabilisant autant qu'inattendu, a largement mobilisé leur attention d'autant que le CAT reste une structure marginale dont l'objectif est moins la rentabilité que l'insertion par le travail. La nécessité de l'échange a été privilégiée au détriment de l'exploration du rapport au travail que pouvait entretenir ce public.

Les étudiants ont éprouvé la nécessité de s'impli-

quer dans une relation avec le sentiment très fort de devoir donner quelque chose de leur présence, de leur attention, afin de rééquilibrer une situation où ils se sentaient en permanence le risque de devenir « voyeur ». Régulièrement, nous avons eu des discussions sur l'empathie qui rendait difficile toute forme de distance critique et sur les frontières entre la position de l'artiste et celle de l'animateur social.

Il semble que la communication ait été une problématique essentielle de cette expérience, communication avec les différents employés du CAT mais également entre les étudiants. En effet si au début du projet certains d'entre eux ne se connaissaient pas, la difficulté de se retrouver dans un cadre peu familier les a conduits à se regrouper en particulier autour du projet fédérateur de l'une des étudiantes, qu'ils ont pris en charge collectivement en menant une collaboration très efficace avec l'atelier cuisine. Spontanément, ils se sont retrouvés à des moments de la journée, autour d'un café, pour partager leur expérience et discuter des questions auxquelles ils étaient chaque jour confrontés. Ils ont toutefois manqué de temps pour, passé le stade de la découverte et de l'analyse, mener à terme un projet personnel et ont davantage mis leur énergie dans la réalisation de l'œuvre collective.

Ils ont réalisé un gâteau, pensé comme une maquette de l'entreprise, en adoptant une logique de codes, couleurs et textures, associés aux structures hiérarchiques et aux fonctionnements du CAT en s'appropriant des méthodologies propres à la création d'entreprises. Le règlement du CAT n'autorisant pas les employés à goûter ce qui est produit en cuisine, les étudiants avaient imaginé ce gâteau pour le partager avec le personnel dans un moment festif qui a clôturé leur passage au CAT.

Ils avaient également le projet d'introduire un concept de gâteau conçu à partir de ce même principe, dans la plaquette du CAT, sous forme d'un service, à la rubrique « rayon traiteur ». Cette deuxième partie n'a

pas été réalisée.

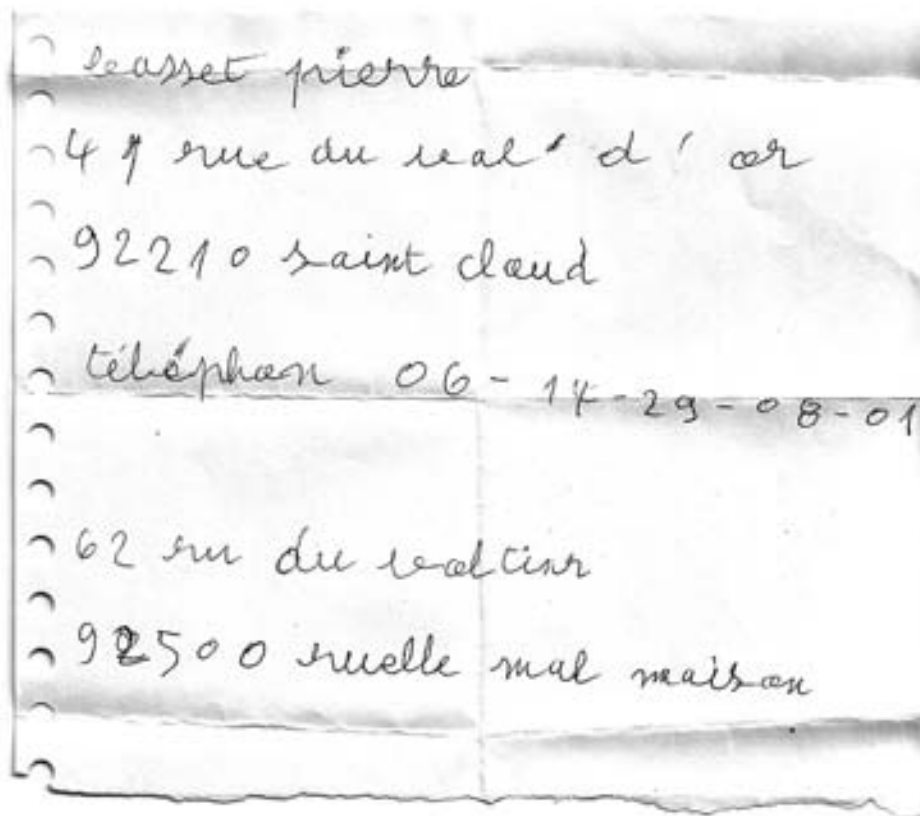
Une intervention, dans la plaquette de communication, pensée plutôt comme une perturbation, a été envisagée par une autre étudiante qui souhaitait intégrer une arborescence poétique, fruit de sa réflexion sur les liens et les connexions entre les logiques propres à l'entreprise et à l'art.

Un étudiant a également proposé une intervention sur le tableau d'affichage du CAT, les coordonnées de deux employés – une carte de visite classique et un bout de papier déchiré où d'une main mal assurée étaient inscrits un nom et une adresse – encadrées parmi diverses informations. Il avait également prévu l'accrochage d'un tissu camouflage sur un des murs, à l'intérieur du bâtiment, révélant ainsi l'histoire du lieu, un ancien dépôt de munition, devenu plus tard centre de formation.

Un étudiant, avait encore prévu d'intervenir sur le baby-foot de la cafétéria en introduisant, à l'insu des joueurs, une charge à l'intérieur des balles, afin d'en perturber leurs trajectoires. Ce projet est également resté à l'état d'étude.

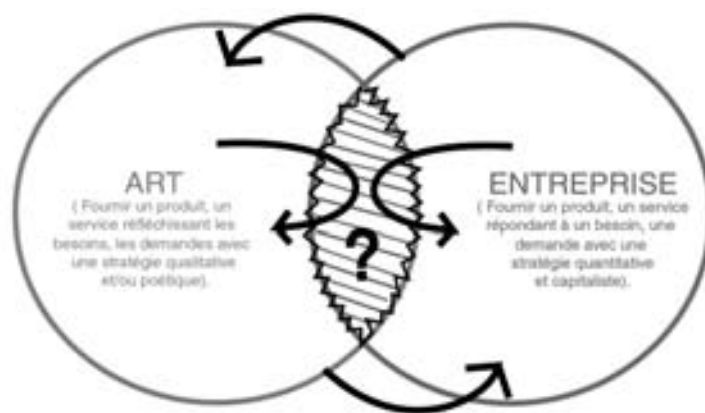
Cette expérience a également agi pour une des étudiantes comme un révélateur, débouchant sur une remise en question de ses orientations professionnelles – son DNAP en poche trois mois plus tard, elle enchaînait un stage d'éducatrice au CAT.

Un projet de cette ampleur aurait nécessité un temps de maturation beaucoup plus long. Plusieurs idées n'ont pu aboutir faute de temps, il était impossible de déborder le cadre des trois semaines, les étudiants étant totalement absorbés et mobilisés par leur soutenance du DNAP prévue trois mois plus tard. Contraints, ils ont dû s'engager trop rapidement dans des choix qu'ils n'ont pas toujours pu développer ni faire aboutir de manière totalement satisfaisante.

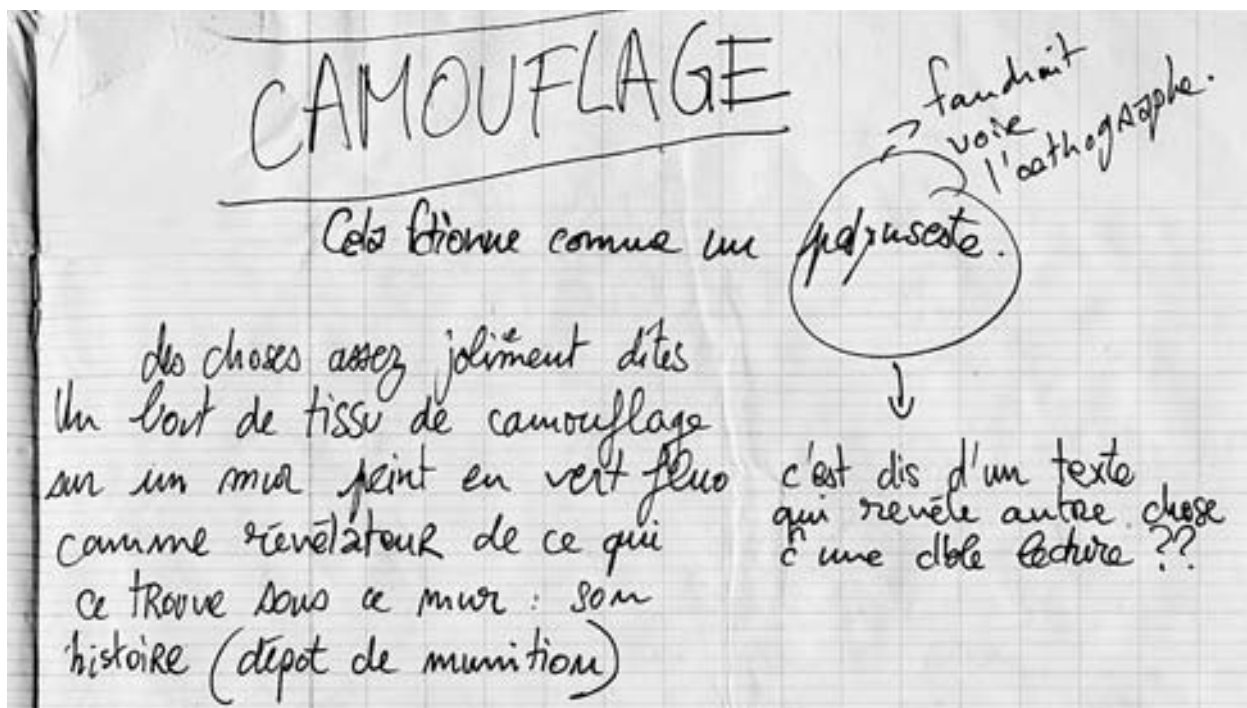




(Photo Liliane VIALA)



Recherche de Claire Sistach pour une intervention dans la plaquette de communication du CAT



Projet d'Aurèle Orion pour une intervention dans un couloir du CAT



ESAPCES	LIEUX	LOCALISATION	RECETTES	COULEURS
Espace –éducateur	LOCAL ASSOCIATION	RC	MOUSSE	UNIE
	FOYER INTEGRE	RC		UNIE
	SOUTIEN	1 ETAGE		UNIE
Espace administratif	BUREAUX	RC / 1 ETAGE	CREME PATISSIERER	UNIE
	SALLE DE REUNIONS	1 ETAGE		UNIE
	DIRECTION	RC		UNIE
	COMPTABILITE	RC		UNIE
	ACCUEIL	RC		UNIE
	INFIRMERIE	RC / 1 ETAGE		UNIE
Espace de rangement et de stockage	STOCKAGE	RC	CAKE	UNIE
	RANG / PALETTES	1 ETAGE		UNIE
Espace de rangement et de stockage	A PATISSIER	RC	BISCUIT ROULE	UNIE
	A CONDITIONEMENT	1 ETAGE		UNIE
	A INFORMATIQUE	RC		UNIE
	A ROUTAGE	RC		UNIE
	A FACONNAGE	RC		UNIE
	A PRESTATION	RC		UNIE
Espace de vie, de pause	WC	RC / 1 ETAGE	FONDANT	COMPOSE
	VESTIAIRES	RC / 1 ETAGE		COMPOSE
	DETENTE CALME	RC		COMPOSE
	DETENTE JEUX	RC		COMPOSE
	RESTAURANT	RC		COMPOSE
Espace interdit		1 ETAGE	FLAN	NEUTRE
Espace de transit	COULOIRS	RC / 1 ETAGE	FONDANT + MOTIFS	COMPOSE
	ESCALIERS + ASCENSSEUR	RC / 1 ETAGE		COMPOSE
Espace hors champ - intrusion	ARC ECOLE D'ART	MISE EN PLACE	CLAFOUTIS	DECOLORE







(Photo Liliane VIALA)

En conclusion, perspectives

Un partenariat entre l'école et l'entreprise a permis aux étudiants d'aborder les notions de production – création, exposition, diffusion – dans le contexte riche et complexe de l'entreprise. Il a concrétisé une première expérience, posant les bases théoriques d'un projet de recherche dont on peut sentir la pertinence à l'aune des modes de coopérations qui se mettent récemment en place entre artistes, chefs d'entreprise et consultants.

La porosité entre le temps du travail et des loisirs, l'effacement progressif des différences entre produire et se produire amènent l'activité créatrice située d'ordinaire dans la sphère du non-travail au centre des nouvelles stratégies de management. Alors que l'entreprise se tourne désormais de plus en plus du côté du sensible, du mouvant, de l'intuitif, et adopte de nouveaux modèles d'appréhension et de fonctionnement loin d'une vision purement gestionnaire liée à la production de biens matériels, des territoires inattendus se dessinent à l'intérieur même du lieu du travail.

Une meilleure connaissance des fonctionnements de l'entreprise ouvre à l'étudiant des perspectives riches d'interactions avec le monde du travail et de l'économie. C'est en mettant à sa disposition un espace d'expérimentation, qu'il pourra développer et inventer de nouveaux modes de représentation, de nouvelles formes relationnelles. N'étant soumis à aucune obligation de résultat, le statut exceptionnel et unique du cadre pédagogique lui garantit une liberté de travail qu'aucun autre cadre ne peut offrir.





(Photo Liliane VIALA)

Bibliographie

- Paul Ardenne, *Un art contextuel*, Paris, Flammarion, 2002
- Paul Ardenne, *L'Art dans son moment politique*, Paris, La Lettre volée, 2000
- Paul Ardenne, in Yann Toma, *Ouest-lumière*, Paris, Éditions Sept/ isthme éditions, 2004
- Paul Ardenne, Pascal Beausse, Laurent Goumarre, *Pratiques contemporaines. L'art comme expérience*, Paris, éd. Dis Voir
- Jean-Paul Blanchet, Caroline Bissière, *Ma petite entreprise*, Abbaye-Saint-André, Centre d'art contemporain, Meymac, 2003
- Nicolas Bourriaud, *Post-Production*, Dijon, Les Presses du réel, 2003
- Nicolas Bourriaud, *Esthétique relationnelle*, Dijon, Les Presses du réel, 2001
- Jean Baptiste Farkas, *IKHÉA©SERVICE 68 pages de passages à l'acte!* Zédélé éditions, 2004
- Marjory Jacobson, *Art and Business, New Strategies for Corporate Collecting*, éd. Thames and Hudson, 1993
- John Latham, *The Incidental Person. His Art and Ideas*, Londres, Middlesex University Press, 1995
- Jean-Michel Leterrier, *Métro, boulot, expo: les comités d'entreprise et les arts plastiques*, Paris, La Dispute, 1997
- Jean-Michel Leterrier, *La culture au travail: essai de politique culturelle*, Paris, éd. Sociales-Scandéditions, 1993
- Pierre-Michel Menger, *Portrait de l'artiste en travailleur, Métamorphose du capitalisme*, Paris Seuil, 2003
- Nicolas Le Strat, *Une sociologie du travail artistique, artistes et créativité diffuse*, Paris, L'Harmattan, Logiques sociales, 1999
- Nicolas Le Strat, *Mutation des activités artistiques et intellectuelles*, Paris, L'Harmattan, 2001
- Trans_actions. Les nouveaux commerces de l'art*, Presses Universitaires de Rennes, 2000
- Catalogue *Buy-self: Zebra*, (Sébastien Blanco, Frédéric Latherrade et Laurent Perbos), Bordeaux, www.buyself.com
- Ecosystèmes du monde de l'art. Pratiques, marché, institutions, mondialisation*, Artpress Spécial n° 22, 2001
- La Voix du regard, n°14 (revue littéraire sur les arts de l'image), *De l'économie à l'œuvre*.
- Colloque « *L'artiste comme partie prenante* », première rencontre entre artistes, ONG et entreprises sur le développement durable, Paris, Unesco, organisé par Novethic, observatoire du développement durable et de la Responsabilité sociétale des entreprises (RSE), et MGC, agence de conseil en mécénat et communications culturelles, juin 2004
- Colloque « *L'artiste entrepreneur* », École nationale supérieure d'art de Limoges, en coproduction avec le centre d'art de Meymac, décembre 2003