

## **De l'utilité de la médiation par la création pour penser les parcours professionnels.**

Colloque TEPP 2012 :

Trajectoires, emploi et politiques publiques

Communication s'inscrivant dans les thèmes : « trajectoire, conditions de travail, santé » et/ou  
« carrières internes et organisation du travail »

Auteurs : Emmanuelle Begon Saint-Genis, Anact et Philippe Mairesse, Panthéon Sorbonne Paris 1.

Résumé : Les processus formels et informels d'adaptation et d'invention de l'activité de travail sont à l'œuvre en permanence au sein des entreprises. Alors que l'évaluation (des compétences, de la production) reste centrée sur des critères individuels et décontextualisés, ces processus et leur richesse demeurent invisibles aux yeux de la fonction RH, et non appropriés par les individus. Nous soulevons deux questions liées : si ces processus sont permanents, ne serait-ce pas qu'ils sont des conditions essentielles de la réalisation de l'activité, de l'engagement des collectifs et individus, de création de valeur pour soi et pour l'organisation ? Et dans ce cas, comment le cadre organisationnel pourrait-il devenir support de ces processus et, ce faisant, permettre la réflexivité nécessaire à l'élaboration de l'identité professionnelle et la construction des parcours ? A travers l'observation d'une expérience conduite au sein d'un chantier d'insertion volontairement basé sur les ressources de la réflexivité et qui a mobilisé une action de symbolisation, à savoir celles de l'art, nous verrons l'importance de doter les individus et les organisations de moyens pour (se) penser dans l'activité et le collectif.

Mots-clés : symbolisation, parcours professionnels, réflexivité, création

Codes JEL : M 12

Coordonnées : Emmanuelle Begon, Anact 192, Avenue Thiers, CS 800 31,  
69457 LYON cedex 06 - 04.72.56.13.87 – 06 72 69 91 64, [esg@anact.fr](mailto:esg@anact.fr)  
Philippe Mairesse, Université Paris1La Sorbonne/CERAP-Art et Flux,  
06 10 04 55 71, [pmairesse@acces-local.com](mailto:pmairesse@acces-local.com)

I – Introduction.....	3
I. Le Cas .....	10
1. La création.....	16
2. Langues, signes et symboles .....	24
3. Les relations .....	27
II. Conclusion.....	31
III. Bibliographie.....	35

## **I – Introduction**

### *L'hyper subjectivation*

Dans l'entreprise comme sur le marché de l'emploi, une croyance semble s'être enracinée : l'adéquation (ou la non adéquation) entre l'emploi et l'individu dépend de la volonté de ce dernier. Tout tend à démontrer que trouver du travail, être un bon collaborateur, développer ses compétences, construire son parcours professionnel relèvent de la personne et de son niveau d'engagement dont il est finalement le seul décisionnaire. Du café du commerce aux cabinets de recrutement cette croyance agit.

Au sein des systèmes productifs les modes de management tentent d'associer les salariés au destin de l'entreprise pour mieux faire face à l'instabilité et à la concurrence croissante des marchés, aux changements technologiques rapides. Ce faisant, ils ajoutent, plus qu'ils ne substituent, aux obligations de moyens (respect des procédures, des règles) des obligations de résultats (coûts, qualité, délai, productivité) et des obligations de croyance (dans le fait que cette évolution est légitime). En conséquence, les outils et modes d'évaluation mobilisés par les acteurs du marché de l'emploi et par les managers en entreprises (dans les étapes de recrutement, développement des compétences, mobilité...) sont de plus en plus basés sur des actions de reporting et des indicateurs établis sur des critères individuels et des conventions de jugement décontextualisés (Eymard Duvernay & Marchal, 1997). Ce mouvement d'individualisation et d'hyper-subjectivation de la relation au travail engendre de nombreux risques, pour les individus, les organisations et le marché de l'emploi. Avec la suprématie des évaluations instrumentales et fonctionnelles ce sont en effet tous les processus formels et informels de reconnaissance, d'intégration, de régulation et de coopération qui souffrent : la rencontre entre offre et demande d'emploi souffre ; les interactions qui fondent le collectif de travail, sa cohésion, ses modalités de coproduction souffrent. (Clot, 2010) ; les personnes souffrent, piégées par la « norme d'internalité » (Beauvois, 1984), recherchant dans leur structure interne à la fois les raisons qui rendent compte de sa situation et les remèdes qui pourraient lui permettre d'en sortir. Enfin, la possibilité d'engagement (Bidet, 2011), et le pouvoir d'agir des individus (Zimmermann, 2011) tant attendus souffrent eux aussi.

### *Les conditions organisationnelles de l'engagement*

L'adhésion ne peut se nouer aveuglément. L'engagement de soi dans le travail, ou dans la perspective de travail, relève d'un processus complexe de correspondance entre les attentes et objectifs implicites des individus et ceux de l'entreprise, en général plus explicites. Il dépasse largement ce qui est stipulé dans le contrat de travail. Il est indexé aux opportunités qu'ont les collectifs et individus d'être reconnus et de se reconnaître dans leur activité, d'y développer une identité valorisante, de participer à un « tout » dont ils peuvent tirer fierté et possible valorisation.

B. Segrestin et A. Hatchuel, dans leur dernier ouvrage « Refonder l'entreprise »<sup>1</sup>, insistent sur la nécessité de faire place à la notion de « potentiel d'action ». « La création de valeur ne découle pas mécaniquement d'un apport, mais dépend des activités collectives qui viendront actualiser ces potentiels. Ensuite, l'action collective mobilise et transforme les potentiels d'action tout en en créant de nouveaux. » précisent-ils. Mais la juxtaposition de potentiels d'action, aussi variés soient-ils, ne suffit pas à créer une dynamique. Qu'il s'agisse de capitaux, de compétences humaines, techniques ou sociales, les potentiels doivent encore être activés de manière collective et interdépendante.

Notre hypothèse est la suivante : pour que ce potentiel d'action émerge, le management et l'organisation du travail doivent soutenir les interactions entre le collectif de travail, l'individu, le cadre et les normes de l'entreprise. Il doit pour cela repérer, reconnaître et assurer l'existence et le développement d'espaces particuliers : les espaces d'aménagement des consignes, de détournements des règles, procédures et cadres organisationnels. Ces espaces sont en réalité des espaces de création au sens fort, les garants du fonctionnement de l'organisation, la source de sa vitalité. Ils permettent aux collectifs de travail de faire face aux impondérables, de les « digérer » et d'atteindre les objectifs fixés. Pour ce faire, il faut doter le management d'outils particuliers qui l'aident à aménager le cadre organisationnel, tant il est vrai que les fonctions managériales sont « essentielles pour passer, grâce aux flux d'activités individuelles, des potentiels initiaux à la création collective » (Segrestin, Hatchuel, Refonder l'entreprise).

Notre objectif dans cette étude est double :

---

<sup>1</sup> Segrestin, B., Hatchuel, A., Refonder l'entreprise, Editions du Seuil, La république des idées, février 2012

1 - Montrer le lien entre création et aménagement du cadre, dans un sens profitable pour la réflexivité, l'émancipation et finalement pour la productivité.

2 – Analyser comment un cas concret d'insertion d'un dispositif de création dans l'activité permet au management d'ouvrir des espaces d'aménagement et d'appropriation du cadre.

### *De la nécessaire symbolisation*

Nous le rappelions plus haut, l'engagement de soi vis à vis du travail est un processus complexe de correspondance entre les attentes et objectifs implicites des individus et ceux de l'entreprise. Rendre possible l'aménagement d'un cadre organisationnel qui reconnaisse l'implicite n'est pas chose aisée. Le travail effectif ne se laisse en effet pas si facilement attraper, et les attentes et objectifs qui motivent les collectifs à s'y engager encore moins. Comme le rappelle Yves Clot, « le travailleur habile sait mettre en œuvre son intelligence, mais ne parvient pas toujours à en rendre compte ». Cette part d'implicite qui maille l'activité échappe en effet à la conscience. Le travail est une manifestation et une mise à l'épreuve de la subjectivité, il la transforme et est transformé par elle. Cette modulation est opérée individuellement et collectivement, plus ou moins consciemment, plus ou moins officiellement. Elle engage des « reconfigurations de manières de faire, des liens collectifs plus ou moins intenses, des apprentissages, des réseaux de transmission de savoir-faire, des valeurs d'usage de soi, de santé au travail, et finalement réinterrogent et construisent — ou détruisent — ce que peut vouloir dire le vivre ensemble ».<sup>2</sup>

Des conditions sont donc nécessaires pour qu'un potentiel de création de valeurs réciproques émerge et perdure. Il faut tout d'abord que le cadre organisationnel assure les trois fonctions principales de tout cadre (B. Cadoux, 2011):

- la fonction réceptive : une fonction d'accueil, pour recevoir le salarié en tant qu'humain
- la fonction indicative : l'organisation va fixer les règles, les attendus, les interdits, les conséquences des transgressions...
- la fonction réflexive : quoi qu'il se passe, cela mérite d'être réfléchi, d'y donner du sens collectivement. La fonction réflexive est une fonction digestive, de compostage. Les temps de parole, d'échanges de pratiques, y participent.

---

<sup>2</sup> SCHWARTZ, Y., 2004, « La conceptualisation du travail, le visible et l'invisible », *L'Homme et la société*, 2004/2 n° 152-153, p. 47-77

Le cadre est un socle d'intangibilité et d'existence, mais il doit rester souple. Sa rigidité est sa souplesse permettent à ceux qui travaillent en son sein d'élaborer leurs pratiques et identités professionnelles. Les défaillances majeures du cadre sont traumatiques. Ses petites défaillances participent de sa souplesse et permettent la créativité (B.Cadoux, 2011).

Il faut ensuite, qu'un sens soit partagé, en tant que « guide d'action et repère légitime d'échange entre individus »<sup>3</sup>, qu'il donne non seulement des indications suffisamment claires sur l'orientation des actions à privilégier, mais aussi qu'il suscite une émotion. Cette émotion est le lieu des échanges entre l'implicite de l'individu et les normes de l'environnement. Elle génère les processus d'engagement, de création (Lichtenberger, 2011). Cette émotion du sens qui émerge résulte de la liaison entre des bribes qui resteraient sinon déconnectées, incohérentes, dépourvues de sens Il s'agit d'une activité « narrative » dans son essence, même si elle ne passe pas par les mots (Ricoeur, 1983). C'est un partage du sensible avant tout (Rancière 2000), et l'émotion naissant de ce partage du sens doit d'autant plus aux incohérences et aux contradictions, leur fond vital et mortel, que c'est une émotion esthétique, artistique, poétique (Vygotski 1965-2005). Le sens partagé est ainsi un lieu d'échange entre les implicites profonds, faits de contradictions et d'incohérence, et l'émotion de l'apparition de la cohérence, appuyée sur les normes et le social. Il doit à des processus spécifiques de ne pas disparaître à chaque instant sous le contingent, l'arbitraire et l'incohérent.

Nous nous attacherons dans cette étude à dégager certains de ces processus, actifs au sein des collectifs de travail, que nous désignons comme des processus de symbolisation et de réflexivité.

La symbolisation est la première, au sens de primordiale, des activités de liaison, ce qui permet d'aller vers la cohérence. On peut l'opposer à la diabolisation (dia-bolon vs. symbolon : le Diable c'est le diviseur), processus de déliaison, de dé-symbolisation, qui agit à chaque fois qu'on perd du sens dans une activité, que le processus de liaison n'opère plus, que les choses se délitent, que l'individu perd pied, qu'on est dans un niveau opératoire, qu'on vit à un niveau utilitaire, celui de la satisfaction des besoins primaires. La symbolisation commence quand on émerge de la pensée opératoire, utilitaire, quotidienne, prise dans la réalité des choses. Symboliser c'est trouver une signification à ce qu'on fait, créer du lien pour soi et avec autrui. (C. Vacheret, 2011)

---

<sup>3</sup> LICHTENBERGER, Y., Octobre 2011, Sens et valeurs du travail, Revue Esprit

Les actes de symbolisation permettent d'identifier, de repérer et de potentialiser les lieux où les contradictions se transforment en la possibilité de dire, les incohérences en un sens collectif et une histoire partagée, au bénéfice de l'individu et de l'entreprise, permettant la compréhension critique du rapport à l'activité et à ses conditions de réalisation.

Nous avons cherché à observer les manifestations et les effets concrets des processus de symbolisation dans l'activité de travail.

### *Terrain de recherche*

En vue de permettre de symboliser, nous introduisons des processus de création dans l'interaction individus-collectifs.

Notre hypothèse est que le passage par la création d'une part favorise, d'autre part permet de repérer les processus de symbolisation et de réflexivité. Nous avons donc cherché à nous doter d'un terrain d'observation dans lequel d'une part un manque de symbolisation évident demande à être comblé et d'autre part où un dispositif de création est incorporé au sein de l'activité.

### *Qu'appelons-nous création ?*

Les travaux en sciences des organisations ont depuis une quinzaine d'années exploré en quoi l'art peut permettre d'éclairer des aspects invisibles ou occultés de la vie organisationnelle (Antonio Strati, Pierre Guillet de Monthoux, Lotte Darsø). L'artiste est devenu un modèle pour le libéralisme (Boltanski et Chiapello 1998, Pierre-Michel Menger 2003), le travailleur-artiste est un schéma formateur des nouvelles pensées économiques, permettant d'analyser les comportements de travail en milieu incertain ou ceux des « archi-consommateurs » (Pierre-Michel Menger 2009). Mais au-delà de ces analyses comportementales ou systémiques, la part de la création inhérente à l'art joue un rôle émotionnel et réflexif, essentiel pour l'individuel et le collectif.

Créer c'est produire du soi sur fond de rencontre avec l'altérité interne qui sert à se constituer. C'est accepter de rencontrer la surprise de découvrir, en provenance de soi-même, une altérité consubstantielle à soi, et de s'y relier à travers ses propres productions. La capacité à créer suppose que cette altérité ne décourage pas d'emblée l'effort pour s'y reconnaître, qu'elle contienne en germe une invitation à y produire une figure de soi-même (R. Roussillon, 2008).

Créer c'est aussi rencontrer l'autre extérieur, et la part de soi qui y est prise depuis toujours. « Je est un autre » (Rimbaud, lettre à Paul Demeny du 15 mai 1871). Je peux rencontrer l'extériorité parce que je la connais, je la connais parce qu'elle m'a forgé. : le social est fondamental dans la création, c'est « le social dans l'individu » (Vygotski) que permet d'atteindre l'expression de formes esthétiques projetées au-dehors, des formes qui savent toucher, émouvoir l'autre.

La norme et sa transgression sont ainsi les deux pôles de l'effectivité de la création et de son affect dramatique : « l'affect de la norme et celui de sa transgression, [sont ce] pourquoi le héros est sans cesse perçu de manière dramatique non pas comme une chose mais comme un processus ou un évènement » (Vygotski 1925-2005). Des compétences spécifiques sont convoquées par cette polarisation, que l'artiste n'est pas seul à posséder : ce sont des « compétences invisibles<sup>4</sup> » : Les compétences déployées par les artistes sont implicites, multiples, intuitives, non quantifiables, non évaluables sauf à l'aune des productions et des affects qu'elles savent ou non susciter. Elles produisent à la fois vers l'extérieur (des œuvres) et vers le créateur lui-même, par la réflexivité inhérente à toute forme de création.

C'est pourquoi l'artiste et sa propension à afficher sa liberté par rapport aux normes tout en s'y insérant, ainsi que la nécessité artistique d'y parvenir par la médiatisation de productions concrètes, nous semblent des voies idéales d'exploration des compétences invisibles, de la réflexivité productrice de sens et de soi, et des formes organisationnelles propres à les favoriser.

### *Le terrain d'étude*

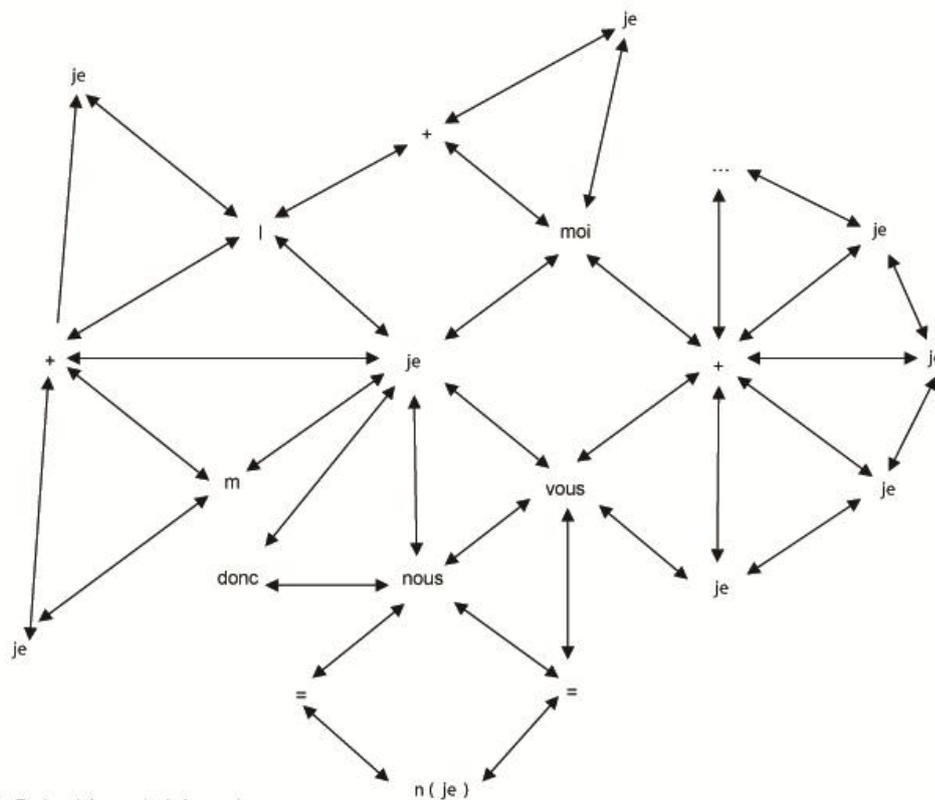
Nous avons choisi d'étudier un chantier d'insertion, parce que c'est peut-être là que se jouent de la façon la plus criantes les engagements et les échanges entre l'implicite individuel et le social du travail et de ses normes ; et de suivre en particulier le déroulement d'une commande précise passée aux femmes de cet atelier de couture, par une artiste, commande d'une tenue pour ses prochaines performances.

---

<sup>4</sup> « une réflexion sur les "à-côtés" du travail : quelles compétences insoupçonnées le travail d'un footballeur, d'une nonne, d'un danseur de claquettes dissimule-t-il ? » Exposition Les Compétences invisibles, <http://www.streetpress.com/sujet/419-exposition-les-competences-invisibles-au-centre-dart-de-la-maison-populaire-de-montreuil>

Marie-Pierre est artiste plasticienne depuis peu (six ans). Bien qu'issue des Beaux-Arts il y a une quinzaine d'années, elle a d'abord exercé une activité qu'elle appelle « agent culturel », organisatrice d'actions en directions de publics variés ; elle a fondé une association dans ce but. Puis pour son propre compte, toujours montant des actions culturelles entre social et art, elle s'est finalement trouvée, au terme d'un parcours chaotique et financièrement de plus en plus délicat, face-à-face avec son désir d'être artiste, et l'a repris en main. Mais pour affronter en même temps sa situation socialement difficile elle a décidé en tant qu'artiste d'entreprendre le parcours classique des demandeurs d'emploi, s'est inscrite à pôle Emploi, a suivi les entretiens et les bilans de compétences et a effectué un stage qui lui était proposé. Ce stage avait lieu au CNAM, elle y a rencontré la directrice d'un centre d'insertion. Or Marie-Pierre, pour son travail artistique, durant cette période de recherche d'emploi et de formations, avait décidé de raconter son parcours ; un récit sous forme de performance, accompagné de projections de schémas animés, commentaires, textes et rébus poétiques, ludiques et critique. En mettant en permanence la réflexivité en actes, dans sa propre vie et dans celle de ses interlocuteurs, Marie-Pierre « déplace le langage fonctionnel et produit un écart par rapport à son usage habituel. Ecart renforcé par les images dessinées et projetées qui accompagnent la performance. Il en résulte de l'inattendu, de l'étrangeté, une opacité, des émotions ambivalentes (ludiques et angoissantes) sur cette question difficile du chômage, de la recherche du travail, de l'attente, de la bureaucratie, des modèles sociaux... » (Emmanuelle Chérel, historienne de l'art, Nantes, 2009).

Son parcours d'insertion laborieux, symbolisée par une performance artistique, réflexive, émotionnelle et poétique, va constituer la base de sa rencontre avec les femmes d'un centre d'insertion, via la commande d'un habit de scène : c'est le cas que nous avons suivi depuis janvier 2012.



## I. Le Cas

Le cas observé est prototypique de ce qui nous semble important pour la construction des parcours professionnels : la réflexivité – permise ou non par le cadre organisationnel – pour une meilleure compréhension de ce que les individus mettent d’eux dans l’activité de travail. En permettant à chacun de prendre conscience de ce qui est important pour lui, de son « style » professionnel, la réflexivité est à la source de l’engagement dans l’activité présente et à venir. Dans la situation de l’insertion cette connaissance est paradoxalement ce qui fait défaut et ce qui est indispensable.

Un chantier d’insertion par l’activité jongle avec deux pôles : d’une part l’accompagnement de la personne dans sa reprise en main d’elle-même et de son parcours, par l’activité, et d’autre part la valorisation de l’activité par sa diffusion et sa rentabilité. L’accompagnement se doit alors d’être fin. Les risques soit d’exercer un geste « charitable » soit de « faire du

chiffre » (trouver des financements autres que publics, atteindre le quota de « sorties positives ») sont importants. Or les structures d'insertion connaissent une période critique. Les subventions de l'Etat étant de plus en plus incertaines, elles s'engagent en effet dans une recherche de rentabilité et augmentent la proportion des rentrées financières venant de commandes de clients. Elles tiennent alors en même temps deux objectifs : l'insertion par l'activité et l'activité par l'insertion. Elles se trouvent ainsi parfois au milieu du gué, tendent à devoir se considérer comme des entreprises (naissantes, sans encore d'investisseurs actionnaires ni stratégies de conquête de marchés), donc à considérer l'activité comme orientée clients et rentable. Il en découle un recrutement qui s'oriente sur un mix « personnes éloignées de l'emploi » (... mais pas trop) et personnes « quasi » employables en milieu ordinaires car pouvant faire la preuve immédiate de compétences techniques utiles à la production. La construction des parcours prend alors le risque de s'envisager à deux temps : rapide pour celles dont les compétences techniques sont vendables, plus lent pour celles qui travaillent plus largement leur ré-insertion via la reprise de confiance en soi, le travail en équipe...

### *Description du cas :*

L'action se déroule au sein de l'atelier d'insertion AFIC Créafibres, association créée par la Mairie de Coulainnes dans la banlieue du Mans, et faisant partie de l'Apajh Mayenne. L'atelier est animé par 3 encadrantes.

- une personne à la « direction couture, créativité »
- une personne responsable technique
- une personne en charge de l'accompagnement dans le projet de travail.

L'atelier emploie une dizaine de femmes, éloignées de l'emploi. Il a pour mission l'accompagnement à la mise au travail et s'est spécialisé dans la couture.

Trois types d'activités sont développés :

- à destination d'entreprises : l'atelier réalise par exemple pour le service des espaces verts de la municipalité des fourreaux pour les drapeaux de l'hôtel de ville, ou, pour une société de développement de prototype de Formule 1, des couvertures sur-mesure pour les moteurs, etc. Cette activité permet de développer des compétences techniques, d'organisation du travail individuel et collectif, d'estimation des coûts et délais de production...

- à destination des particuliers : à partir de la collecte de vêtements l'atelier développe une activité de vente, de retouche et de création. Pour partie les vêtements sont triés, remis en état si nécessaires et vendus dans un espace commercial jouxtant l'atelier. D'autres vêtements sont transformés, notamment grâce à de la « récupération de matière » effectuée sur les plus abimés. Ces vêtements « customisés » sont eux aussi vendus dans la boutique. Des prestations de couture (retouches, réalisation de vêtements sur mesure) sont également proposées.

- une dernière activité tient une place particulière au sein de l'atelier : la création de deux collections originales par an. Collections dont le stylisme, la réalisation et la présentation sont entièrement effectuées par les femmes de l'atelier. A partir des vêtements collectés par l'atelier, elles créent des modèles originaux qu'elles porteront lors d'un défilé de mode organisé pour l'occasion. En complémentarité des compétences développées par des activités de couture décrite ci-dessus (que ce soit pour les entreprises ou pour les particuliers), il s'agit, par cette dernière proposition de contacter les capacités de création que chacune recèle, de rendre ces femmes fières de leur acte, et aussi de faire vivre une expérience collective qui donnera naissance à un tout cohérent : la collection. Pour cela, il s'agira de tenir compte des consignes techniques (à savoir respecter un thème) tout en exerçant son sens de l'argumentation, de la confrontation positive, individuelle et collective, pour la défense de ses choix.

En résumé, l'originalité de ce chantier d'insertion réside dans l'accent mis sur la créativité, via une pédagogie qui :

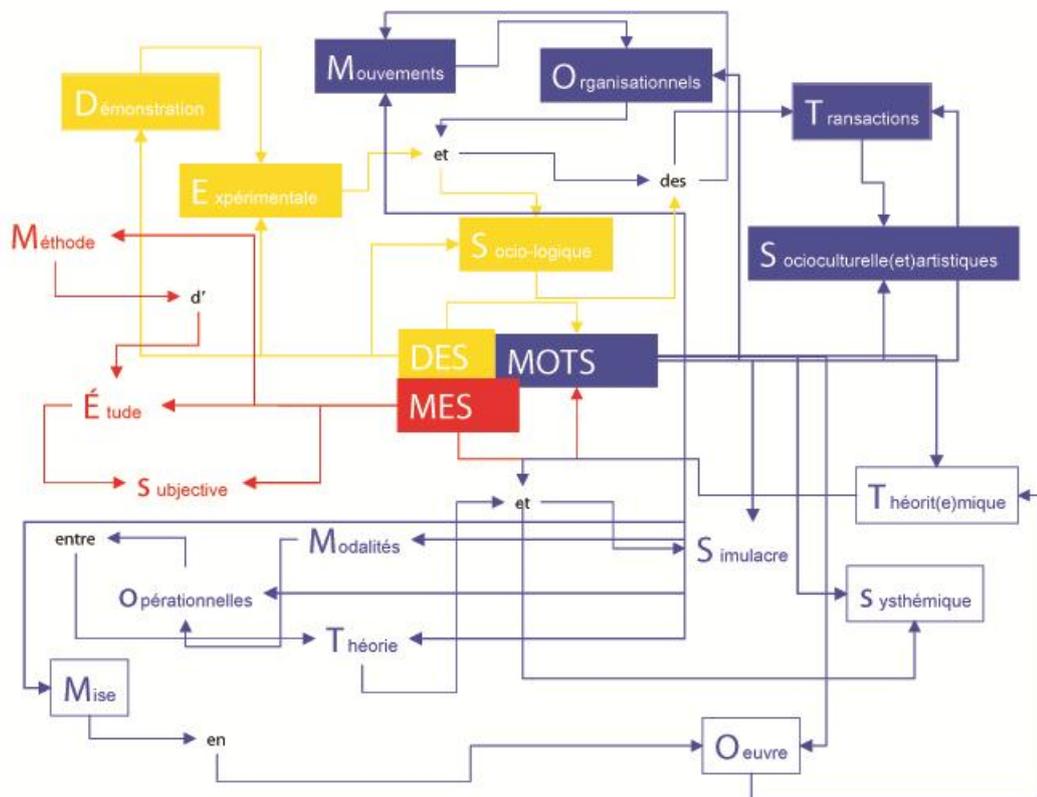
- amène à se questionner sur le « comment on travaille », individuellement et collectivement,
- interpelle sur la capacité à détourner, imaginer, inventer,
- porte la conviction que la mise en projet de soi passe par la prise de conscience et la mise en confiance. Pour la responsable technique il s'agit avant tout, non pas de former à un métier de couture, mais d'insérer par le travail et par le fait de valoriser la personne, par ce qu'elle produit et qui elle est : les femmes qui sont à l'atelier produisent des vêtements, et elles les présentent. La place de la représentation de soi est centrale.

« La couture m'avait déçu auparavant, je ne voulais pas me réintégrer, et là j'ai dit je me suis dit pourquoi pas voir comment ça se passe ici en France, par curiosité je voulais redécouvrir ma couture. Je suis en train de rêver, en vrai pas en faux. Et puis les vêtements que je porte

quand je vois mes photos, je me dis woua, je suis une belle femme ! j'ai plus d'estime en moi (rires)... »

Comme énoncé plus haut, la situation que nous avons observée au sein de ce chantier d'insertion est celle d'une commande particulière qui se formule en janvier 2012 et s'insère dans l'activité de création de modèles originaux. Cette commande est passée par Marie-Pierre Duquoc, artiste désireuse de faire réaliser un « habit » pour une performance. Le projet est monté sur la base d'un échange de compétences : l'atelier fabriquera le costume en contrepartie de la réalisation, par l'artiste, d'un film concernant le défilé de la dernière collection. De plus, l'artiste, par sa présence régulière au sein de l'atelier collectera de la matière (images, son) pour la suite de sa production qui, comme nous allons le voir, traite de la question du travail et de l'insertion.

L'artiste, Marie-Pierre Duquoc (MPD) a créé une œuvre-performance qu'elle présente en trois parties : TravaYé, œuvre conçue et réalisée alors qu'elle se trouvait au chômage, et qui raconte ses sentiments, ses parcours, ses attentes, et les orientations qui lui sont proposées, sous forme d'une projection-texte, illustrée et performée en public. Se questionnant sur son parcours, en période de transition, elle a vécu la recherche d'emploi, les heures d'attente à Pôle Emploi, les situations inextricables, la construction d'un projet... Un questionnement a alors pris forme : « Quand je me présente publiquement, pour une performance d'artiste, ou à l'occasion d'un entretien professionnel : qui je suis ? quel « habit » je porte ? »



TravaYé ! \_acte 3 : P comme projet professionnel\_ Conditions de l'exercice plastique : le projet\_ Démo \_ Schéma animé (2011)

Marie-Pierre Duquoc portera, durant le défilé de mode « été 2012 » le costume réalisé par les femmes de l'atelier d'insertion, sur sa demande et avec sa collaboration.

L'action se déroule sur une période allant de Février à Juin 2012, et rythmée par cinq rencontres entre l'artiste et l'atelier :

- En février, MPD rencontre les femmes de l'atelier, filme le défilé en contrepartie de quoi elle viendra prochainement passer une commande pour la confection de son habit, ou plus précisément de trois habits basés sur une structure commune. Trois habits car trois actes constituent l'œuvre TravaYé. MPD précise aussi que sa présence à l'atelier, en « immersion », lui donnera de la matière pour la suite de son travail d'artiste.
- Mi mars : démarrage de la production. Le film réalisé lors du défilé est projeté puis MPD expose en détail sa commande : elle présente son travail d'artiste et son œuvre TravaYé (constitué de textes, de croquis, de motifs...) pour lequel elle a besoin d'un habit de scène.
- Avril : les femmes de l'atelier font des propositions d'habit à partir du scénario exposé par Marie-Pierre. Elles ont, dans l'inter session, choisi des vêtements dans leur stock et crayonné

des possibilités de modèles. La séance de travail d'Avril avec MPD permet de valider et de faire évoluer ces propositions.

- Mai : les « prototypes » sont présentés à MPD. MPD réagit, ajuste, essaie.

- Juin : une dernière rencontre est prévue pour l'essayage puis le défilé aura lieu : MPD présentera les modèles réalisés pour elle par les femmes de l'atelier.

Notre article, écrit avant l'étape finale du défilé, relate la rencontre, la mise en place de l'expérience et la relation qui s'est installée, pour en cerner les effets sur les protagonistes. Nous avons suivi trois des quatre journées de travail avec MPD et les femmes du chantier. Deux entretiens de groupe et deux entretiens individuels avec les encadrants, un entretien avec l'artiste, les enregistrements intégraux des séances de travail entre MPD et les femmes du chantier, quelques séquences filmées, constituent notre matériau, outre les observations directes et l'accès à la documentation produite par l'artiste sur son travail.

Nous allons analyser comment se déclinent les mécanismes de réflexivité selon trois dimensions principales :

- la première est la dimension de création concrète ;
- la seconde est la dimension langagière, verbale et iconique :
- la troisième est la dimension relationnelle.

Ces trois dimensions, qui organisent les données transversalement, créent d'ores et déjà une différence avec l'activité « ordinaire » d'un chantier d'insertion où elles ne sont que des moyens accessoires et non des pivots essentiels. Les descriptions faites par les femmes des commandes habituelles en témoignent : d'ordinaire, la commande est passée aux encadrants, qui la transmettent ensuite. La relation avec le client ne comporte pas cette dimension de découverte d'une personne et de son mode d'expression. La « création » est décrite comme une simple répartition des tâches en fonction des compétences techniques « Nous on est les petites mains, Marie-Annick nous donne le patronage et on le suit, et les couturières rassemblent les petits morceaux. (...) Il vaut mieux avoir les petites mains adéquates ! Chacune a une expérience différente : broderie, technique, moderne, pantalons etc. Chacune a un truc technique dans la fonction. » Ce qui laisse en suspens des questions sur les compétences périphériques, socialisantes par exemple : « Moi je fais rire ou je fais de la couture ? les deux je suis la comédienne ».

Dans le cas observé, il semble que ces trois axes sont les pivots autour desquels les lignes de force de l'activité, des personnes et de leur devenir s'organisent.

## 1. *La création*

### *La création d'un vêtement*

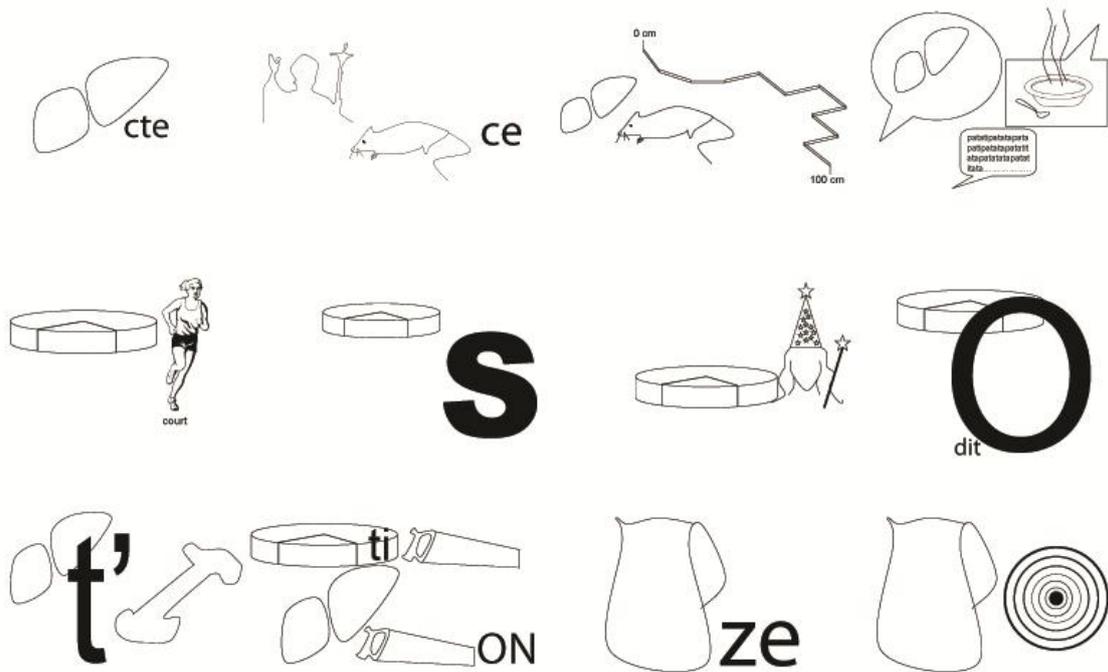
Le chantier d'insertion observé fonde son activité sur la customisation et/ou la retouche, et la création de vêtements. Le vêtir, l'investir (in-vestir), le revêtement d'une mission, sont des dimensions ancrées dans l'inconscient et dans la langue. Créer des vêtements est une activité à forte portée symbolique qui aborde :

- La fonction du paraître : se présenter, se définir socialement, se réinventer dans le travail. Le défilé annuel amplifie cette prise en compte et joue un rôle libérateur pour les femmes du chantier.
- L'activité productrice de travail : le chantier ne se préoccupe pas seulement de l'insertion et de ses conditions individuelles (maturité, émancipation, autonomie...), mais il offre un véritable travail et constitue en soi une première expérience de « mise au travail ». L'activité de retouche et de couture permet de répondre à des commandes et de traiter en même temps les questions des compétences et des parcours.
- L'inconscient collectif : les créations sont réalisées à partir de vêtements existants récupérés et recyclés, ce qui interroge l'inconscient collectif.

A ces dimensions présentes dans l'activité du chantier en général, MPD en ajoute une autre : le vêtement comme objet d'échange. C'est un objet de transaction, qui forme visiblement l'échange entre MPD et les femmes du chantier. « Il est le témoin de cet échange entre moi et le contexte, les femmes ». Non seulement c'est une production valorisante, et la réponse à une commande, mais le vêtement créé par les femmes est aussi la monnaie rendue à MPD en échange du film du défilé-mémoire de leurs dernières créations : une boucle en miroir s'installe, entre les reconnaissances des unes par les autres, qui met en exergue et en forme le besoin de valorisation, symbolisé dans et par l'échange plus encore que par la création.

### *La co-création*

La création concrète proposée par MPD fait tout d'abord une belle part aux signes, symboles et à la narration (rébus, schémas, poèmes), comme pour partager une grammaire commune :



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



TravaYé \_acte 2 : Situations \_diaporama, Attendre



TravaYé \_acte 2 : Situations \_diaporama, Attendre

La création prendra alors le chemin de la conception d'habits qui « racontent une histoire ». La création de vêtements-histoires va dans le sens d'une création axée par le symbolique. Toute une série d'éléments appuient cette relation complexe entre les symboles, l'histoire et la création textile. : par exemple les femmes inventent un petit théâtre dans le dos du vêtement, qui se découvre en relavant une petite cape tirée par des cravates, découvrant une narration reprenant les images de MPD :



*Image : le prototype du petit théâtre dans le dos avec la cape qui se relève. Mai 2012.*

La création est le résultat d'échanges et de renvois d'idées entre l'artiste et le groupe (ce que les femmes désignent comme « on ne fait que rechercher »). C'est une véritable co-création élaborée ensemble en plusieurs étapes, et qui n'est pas encore dans son état final. Elle est qualifiée par les femmes de « porte qui s'ouvre », symbolisant l'ouverture sur « autre chose », leur permettant ainsi de symboliser l'espoir au bout de l'impasse où elles se trouvent, de façon à peut-être pouvoir mieux la dépasser.

#### *Création d'un récit*

Dans un premier temps, énumérés comme un vocabulaire (cité plus haut), les symboles et signes choisis et apportés par MPD font « travailler l'imagination ». Alors que pour les autres commandes « ce qui vient en tête ce sont des couleurs, des matières », avec MPD « ce sont

des mots, des schémas, c'est pas pareil, il faut leur donner un sens logique par rapport à ses parcours ».



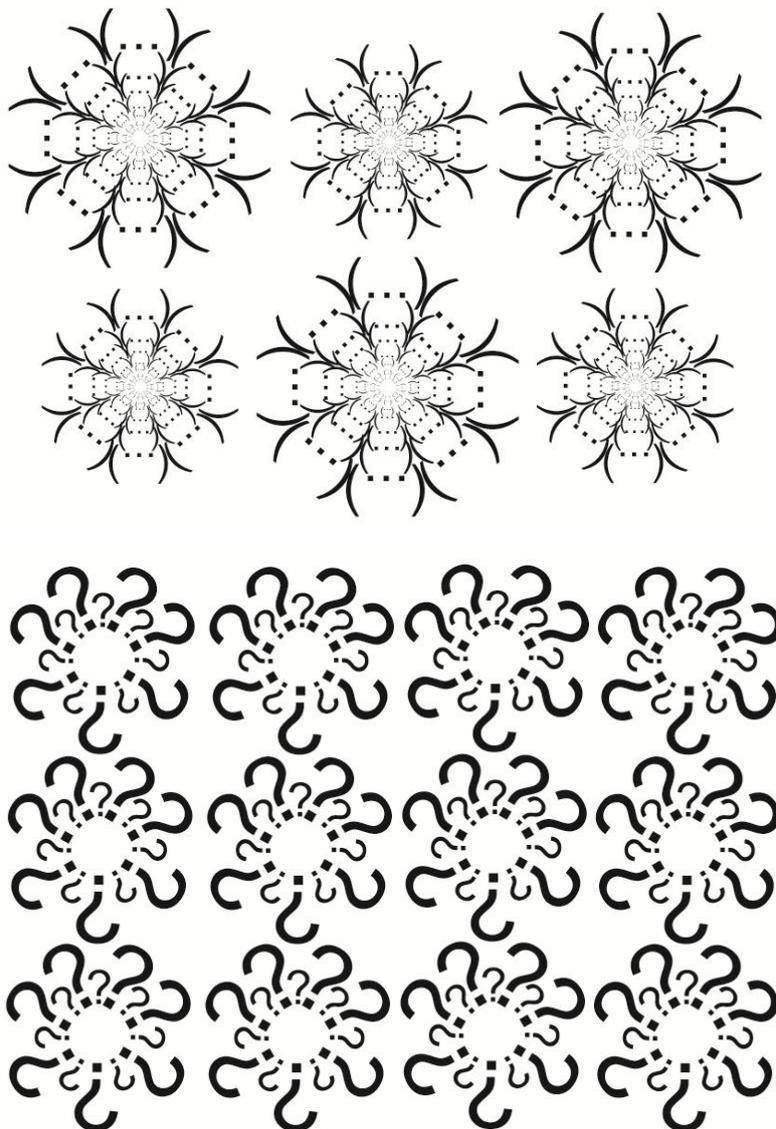
*Image : le projet de schéma narratif, mai 2012.*

Exprimer autrement qu'avec des mots l'émotion d'un parcours de vie est l'apport de cette commande particulière : « Jusque là on crée sur une idée imposée, là c'est créer même plusieurs modèles sur une idée de départ qui est du texte même je dirais sur la vie de quelqu'un. Une approche différente. ». Les signes visuels prennent toute leur importance lorsque MPD les travaille en forme de motifs. Lorsqu'elle dévoile ses dessins, c'est une exclamation d'admiration :

- « ...Ah ouiii ....ah c'est beau ça !
- Mhmm.
- Oh là là....
- C'est un peu... pour moi ça fait vraiment broderie aussi
- Ah oui vraiment ça ça fait très très broderie ça oui.
- oui, oui
- oui oui
- C'est pour ça que je vous les ai refait il me semblait
- Mmhmm, mhmm.
- Qu'est-ce que j'aime bien la broderie
- oui. (bruit de feuilles) (3s)
- c'est beau celui-là franchement...

- c'est super joli hein
- C'est joli hein vraiment
- Mhm. »

Cette admiration pour la virtuosité et le savoir-faire (les motifs sont constitués uniquement par des assemblages de points d'interrogation, d'exclamations, de suspension et de parenthèses) est également une admiration réflexive qui renvoie les femmes à leur propre sens du beau en couture, en matière de broderie : elles savent que ces motifs feront de belles broderies. Leur envie de travailler se déploie à la vue des motifs... phrase à double sens : les motifs à travailler sont les déclencheurs de l'envie de travail.



*Images : « Les motifs à travailler sont les déclencheurs de l'envie de travail ». Deux des motifs créés par MPD à partir de signes typographiques (parenthèses, points de suspensions, points d'interrogation).*

### *Une création qui fait miroir*

Le vêtement qui sera créé et porté, « in-corporé » à l'occasion du défilé, présente la particularité d'afficher explicitement la dimension symbolique que portent les créations vestimentaires. Sa réalisation fait de plus l'objet de multiples moments de réflexivité, en vue de ce grand moment final qu'est le défilé : les essayages de MPD qui teste les propositions du groupe sont des moments de mise en miroir et de conscientisation. D'une part elle se reflète dans ces essayages : MPD est « coquine », « classe », elle porte bien les vêtements, mais en même temps, elle s'adresse à son public, qui à son tour se reflète en elle. En effet, lorsque MPD est dans le moment des essayages où se crée la représentation qui est ainsi testée une toute première fois, elle traite les femmes comme son public, ce qui reflète en l'inversant le rôle qu'elle joue pour le groupe, de poupée à habiller. Un double jeu de public et d'objets échange les rôles entre MPD et les femmes dans ces séances d'essayages : MPD est le jouet des femmes, qui sont le public et le jouet de la théâtralisation de MPD. La scène où MPD, devant l'élégance des tenues qu'elle essaye, critique sa propre coiffure et demande aux femmes de l'aider à la transformer, est révélatrice. Le théâtral prime, il faut soigner l'apparence de MPD, elle demande l'aide des femmes. Survient alors une belle scène où l'une d'elles, grande et forte femme noire, se lève et entreprend d'élaborer une coiffure pour MPD. Scène attentionnée, où l'artiste, tout en se soumettant, contrôle la scène, et où un parfum de colonialisme vient questionner la relation de cette jeune artiste capricieuse à ses cinq nounous indulgentes et amusées... Une autre scène où MPD se fait photographier, avec son propre appareil photo, par une des femmes de l'atelier, révèle combien l'artiste est en même temps objet, et le public en même temps créateur.



*Image : L'artiste intervenante se fait recoiffer par une des femmes de l'atelier d'insertion.*



*Image : L'artiste intervenante se fait photographier pendant les essayages par une des femmes de l'atelier d'insertion.*

### *La création d'un dia-logue*

Enfin, dans la pédagogie de création proposée, la « recherche » permanente, avec remise sur le métier des idées pour les remanier, est perçue comme un point essentiel. « On fait que

rechercher, si ça convient pas on se retourne vers autre chose si ça correspond pas on recherche encore. » Cette recherche permanente est exprimée en terme de logique : « ça travaille la logique », parce que rechercher, c'est émettre des idées sans les juger a priori et sans crainte de les voir jugées, pour alimenter la créativité du groupe

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

Ce qui, habituellement fait autorité dans la logique conversationnelle où il s'agit de dire ce qui est attendu, est brisé par la logique de la recherche d'idées inattendues. Cette logique de la création et de la transformation est bien exprimée : « C'est comme ça que ça vient les idées, tu dessines un truc et puis tu penses à autre chose et ce que tu dessines ça se transforme, c'est ça la recherche ! – Mais moi j'ai du mal encore. ». Cette opposition de deux logiques, l'une utilitaire et l'autre créative, est reliée explicitement à la manière de se questionner sans cesse que MPD représente et que la responsable de l'atelier intègre à l'organisation du travail . Les deux logiques diffèrent par la place du ressenti et du temps. Pour vraiment comprendre les questions que MPD se pose et les partager, dit une des femmes, il faut ressentir avec elle, prendre du temps, et pas simplement croire « comprendre vite fait, dans le sens logique ».

En résumé, dans l'expérience la création permet d'accéder à des niveaux de symbolisation lorsque :

- L'échange (de services, de production, de créations) comme symbolisation et satisfaction du besoin de valorisation.
- La création de signes et symboles comme langage alternatif et expressif,
- La symbolique du corps porteur de création, et des corps entre eux comme porteurs des rapports mutuels de dépendance et de liberté.
- La narration comme symbolisation de l'universalité des parcours de recherche d'emploi,
- La pédagogie créative rompant la logique autoritaire pour y introduire l'inattendu et la digression, et le dialogisme.

## 2. *Langues, signes et symboles*

La dimension langagière fait partie intégrante du travail artistique de MPD. Elle s'y réfère explicitement, en fait son matériau de prédilection, et fonde ses relations humaines sur la langue et son usage. Nous allons examiner comment les femmes du chantier ont intégré cette dimension langagière et ce que cela a transformé.

### *L'usage de la langue dans le travail artistique*

Dès les premières rencontres MPD explicite son usage de la langue, et ne masque pas la difficulté que cela peut représenter pour les femmes du chantier, aux prises avec le français depuis peu, ou peu habituées à s'exprimer :

- « MPD : .... je lis juste un petit extrait, juste un extrait, pour qu'elles se rendent compte de mon travail d'écriture.
- .... Pour que vous ayez une idée de la sonorité, de la façon dont je travaille la langue. »  
(MPD donne lecture d'un texte.)
- « Ce que je vous ai lu c'est un texte où il y a très peu de ponctuations, alors j'imagine que vous avez pas tout compris, un peu ou pas tout ?
- Pas trop...
- Pas trop. Effectivement on ne comprend pas trop, c'est une pensée qui s'embrouille  
Une langue très lourde, très difficile à comprendre, procédurière. » (Ici MPD donne des explications de cette notion).

Lorsqu'elle commente ainsi son propre texte, en en pointant l'opacité, et en critiquant le langage procédurier, elle met en regard plusieurs niveaux : d'abord elle se distancie de son travail, en s'en désolidarisant par la critique (« pensée qui s'embrouille », « très difficile à comprendre »). Elle se met à distance de la langue que son texte utilise, la langue administrative de la gestion des demandeurs d'emploi, ce qui a pour effet de lui redonner son humanité en désolidarisant sa propre personne de ce que le langage technique en dit.

Elle est enfin dans une distanciation par rapport à elle-même, qui est à mettre en rapport avec l'analyse de MPD que feront plus tard les femmes interviewés :

- « (une) femme qui ne va pas cacher ce qu'elle pense.

- Quand elle parle, elle commence un sujet et hop elle a une autre idée qui lui traverse la tête et elle ne va pas continuer sur sa lancée, elle va passer, elle va passer et elle va reprendre après. C'est tout fouillis ; moi la première idée, à l'écouter, le premier vêtement qui me venait à l'idée, c'était quelque chose qui n'était pas du tout structuré, c'était fouillis complet. Elle a plein d'idées elle en a tellement elle n'arrive pas à tout sortir, elle est remplie d'idées. Remplie de plein de trucs, d'inspiration qui viennent.
- Qui nous aident aussi ! »

### *Le jeu avec les langues et leurs différences*

Cette dimension du langage et de son importance est concrètement incorporée au travail par MPD. Elle cherche à nommer le vêtement, ce que les femmes ont l'habitude de faire, mais elle y introduit une dimension d'ouverture et de jeu avec la langue. Quand elle explique comment quelqu'un a qualifié son manteau chic de « chic and girl (chic'n girl) », qui peut s'entendre « chicken girl », alors qu'elle s'appelle Duquoc, elle fait rire le groupe (et active encore une fois cette distance prise d'avec elle-même, avec humour). Lorsqu'elle entend un mot inconnu « kayuwoman » qui qualifie son allure, mot d'une langue africaine mélange d'anglais français et africain, elle s'y arrête et se le fait expliquer. Elle ajoute : « C'est bien l'idée de mettre des mots dans votre langue à vous. Moi ça m'intéresse parce que la question de la langue traverse mon travail. (...) ». Elle valorise cette langue étrangère : « J'aime bien cette langue que j'entends dans le tram. C'est une langue qui vous attrape, qui vous échappe, qui vous attrape, qui vous échappe... ». Il est intéressant de noter que lorsque MPD demande à se faire expliquer ce mot inconnu, c'est, par une symétrie réflexive étrange, la femme qui l'a prononcée que MPD doit aider à se souvenir du mot...



*Image : Le moment où le mot étranger échappe. Extrait vidéo. Au centre, l'encadrante. A gauche, une des femmes de l'atelier.*

### *Les signes et leurs dimensions esthétique et symbolique*

Cette dimension symbolique de la lettre est étendue aux signes et icônes apportés par l'artiste : tout un vocabulaire de signes, points d'interrogation, points d'exclamation, flèches, digrammes, rébus. Une valeur pédagogique lui est attribué (« on apprend la couture et on apprend les mots »), mais également une valeur narrative : « ce serait symbolique, ça raconte une histoire, c'est personnel. » Le vêtement à créer sera pensé comme un récit : « c'est le chemin de vie ce vêtement ». Une narration d'un parcours de recherche d'emploi dans laquelle elles se reconnaissent « ça nous rapproche aussi, parce que c'est ce qu'on vit au quotidien quand on cherche du travail ; elle a vécu les même choses que nous, c'est le même ressenti ». Cette approche par le langage et les signes donne des idées aux femmes pour s'exprimer autrement, par exemple en brodant une histoire sur les pyjamas des enfants, ou sur une poupée de porcelaine « un petit croquis pour ma poupée en porcelaine, et un pour moi, qui raconterait une histoire ancienne ». Les femmes reconnaissent l'ouverture que cette dimension symbolique leur a apporté : « ça m'ouvre l'esprit, ça oriente mon esprit à d'autres choses ».

Le questionnement et les doutes inhérent au travail sur la langue est perçu en écho aux questions que pose la recherche d'emploi : « Ça remémore du vécu (...) ! je pense qu'on se

pose toujours de questions, est-ce que je vais y arriver ? est-ce que j'ai bien fait de choisir cette filière là (...) ? Est-ce que finalement ça va me plaire (...)... On se pose toujours des questions ! »

Loin d'être rejeté, ce questionnement est accepté par les femmes de l'atelier comme partie intégrante de leur humanité : « L'être humain est fait comme ça, on se pose toujours des questions, on se remet toujours en question. Parfois on se dit que c'est bête, parce qu'on ne fait que penser, se poser des questions ... »

En résumé, la dimension langagière fortement présente dans le travail artistique de MPD permet l'accès à :

- une distanciation par rapport à la langue administrative instrumentalisante et valorisation des langues marginales,
- une distanciation de soi à soi, relativisation des postures individuelles (exprimé en entretien par l'auto-analyse d'une des femmes quant à ses choix de parcours et à ses doutes),
- la conscience de la symbolique partagée, universelle, des récits de vie et des parcours professionnels,
- la concientisation et l'acceptation du questionnement existentiel symbolique.

### ***3. Les relations***

La commande passée par l'artiste MPD comporte des spécificités que nous allons étudier afin d'identifier en quoi la nature des relations au sein d'un « système client » impacte l'engagement de soi et la réflexivité.

*Tout d'abord, concernant la relation « client – fournisseur » :*

MPD et Laurence Denis (LD), la responsable technique de l'atelier se connaissent. Elles ont suivi ensemble une même formation au CNAM (« management des associations »). Cette relation privilégiée a permis au deux femmes de rendre ce projet possible et générateur d'effets.

Cela a tout d'abord permis de faire exister ce projet car « il a fallu se battre », persuader la direction du chantier de la pertinence de cette expérience : « au départ quand j'ai parlé au DRH du projet il m'a dit « oh là là, c'est très technique, je sais pas si... ». LD considère le travail d'artiste de MPD mais aussi ses qualités relationnelles. Elle sait que MPD saura trouver sa place, son style de relation avec les femmes de l'atelier. Elle peut ainsi présenter à sa direction le dossier en anticipant sur son bon déroulement. En tant que manager LD fait donc un choix fondamental : celui du client avec lequel elle va mettre en relation ses équipes et réaliser un travail de qualité, valorisable pour l'organisation tant dans sa dimension productive (répondre techniquement à une commande) que dans sa mission de chantier d'insertion (générer des actions de réflexivité permettant la construction d'un projet, d'une identité professionnelle).

### *La relation « manager – organisation »*

Le bon déroulement de cette expérience est important pour LD. Elle l'a défendu, rendu possible, a engagé son jugement, sa compétence de manager, la dynamique dans laquelle elle conduit le collectif de travail. « Moi je pense que ça apporte énormément j'en suis sûre, mais je ne suis pas sûre que ce soit validé comme tel. Au départ MPD devait avoir un budget, elle ne l'a pas eu, je tenais à ce projet. Ce qui est compliqué c'est que je me sens assez seule par rapport à mettre ça en place. Je ne me sens pas du tout encouragée, accompagnée, épaulée. Je me sens très isolée par rapport à ça. Moi je trouve que c'est une expérience très riche. » Cela renvoie à la nécessité pour le manager, celui qui porte, vis à vis de collectif, la responsabilité du cadre, de trouver lui aussi un étayage, les conditions de réalisation d'un travail de management de qualité.

### *La relation « client – collectif de travail »*

Rendue possible par LD, la commande de MPD au chantier d'insertion met à jour des éléments qui pourraient être éclairants pour les activités de production de plus en plus nombreuses à être touchées par la relation client. LD explique que « le fait que les femmes sachent que MPD est une artiste ça stimule les échanges. » En effet, la façon dont MPD présente son travail, expose ses dessins, son cheminement, ses questionnements, fait que petit à petit les femmes vont se sentir concernées, avoir envie de collaborer avec « ce client ». Elles posent des questions, proposent des aménagements, font rebondir la pensée du « client ». De plus, ajoute LD, « Ce n'est pas une personne comme une autre. Et en même temps il y a beaucoup de proximité. C'est ça que j'aime bien chez MPD, du fait qu'elle a eu une

expérience similaire, le chômage etc, il y a une proximité avec les femmes. ». Cette mise en miroir, générée par le thème de la commande mais aussi par ce que nous venons d'exposer plus haut (les conditions du « concernement ») donne accès à une pensée sur elles-mêmes que les femmes du chantier ne pourraient peut-être pas avoir ailleurs.

La relation entre MPD et les femmes de l'atelier est fondée au départ par une relation d'échange : l'échange entre la production du film du défilé par MPD pour les femmes et leur création d'un vêtement pour MPD. Hautement symbolique en soi, l'échange dans ce cas symbolise de plus l'investissement mutuel qui structure la relation : ce n'est pas une relation condescendante, ni pédagogique ou d'assistance, c'est une relation entre producteurs-travailleurs<sup>5</sup>. Pour MPD, l'important est la distanciation symbolique introduite par l'éloignement de deux mondes reliés par l'échange qu'elle a mis en place :

« Ma proposition crée une dynamique, un dépaysement, de la même façon qu'elles rouvrent un paysage pour moi. Je suis exotique pour elles et elles pour moi. Quelle est la transformation que cela va opérer chez elles ? »

La caractéristique essentielle de la relation installée par MPD avec le collectif de travail est sa dualité et sa réciprocité induite à la base par l'échange. MPD considère les femmes et le chantier d'insertion à la fois comme ressource et comme instrument. « Elles sont acteurs de ma problématique, rentrent dans mon récit, dans ma fiction. ». Mais c'est une relation de co-création : « C'est vraiment un travail qui se fait dans l'instant, le rebond. Je n'en suis pas l'unique auteur. »

Dans la relation concrète, une alternance d'autoritarisme et d'ouverture, voire de dépendance, régit les rapports entre MPD et les femmes de l'atelier.

Symétrique en cela de la double qualité de l'encadrante, à la fois permissive et contrôlante, cette alternance contribue au dialogue autour des choix à effectuer pour la réalisation du vêtement : « Parfois j'avais un rôle autoritaire je disais « non pas ça », et en même temps l'objet se construisait dans un dialogue. ». C'est la création concrète qui permet la co-existence des deux registres autoritaires et permissifs.

---

<sup>5</sup> Il reste que l'équilibre de cette relation est faussé par la capacité et l'intention de MPD à convertir tout le processus en une production artistique qui construira l'étape suivante de sa carrière. Elle est en cela beaucoup plus avancée que les femmes du chantier pour qui la difficulté est celle de réussir un premier pas dans un emploi plus que l'entrée dans une « carrière ». Le contact avec MPD saura-t-il élargir leur horizon et les aider à construire leur parcours plus qu'à trouver un premier emploi ? Il faudra pour cela les suivre sur la durée, ce qui sera l'objet de la suite de notre enquête.

Cette dualité se retrouve dans la dualité de la relation à MPD-l'artiste et MPD-la personne. MPD se met en jeu personnellement avec ses goûts, ses envies, ses rejets, ses humeurs, ses affects, et la relation n'est plus uniquement la relation au commanditaire : « Le fait que je sois commanditaire et artiste les amène elles, les femmes, à faire le double cheminement entre MPD l'artiste et la commanditaire. Comme le chemin qu'elles font entre elles, ce qu'elles sont, et ce qu'elles sont quand elles cherchent du travail. »

MPD se place elle-même dans les conditions d'objet « mis au travail » : « C'est une question qui soulève celle du « faire agir quelque chose » : faire travailler, me faire travailler ». Elle cite une phrase de Peter Hanke : « Quand un travail me fait plaisir, cesse-t-il d'être un travail ? L'artiste est un oisif en est-il oisieux ? » Dans sa relation aux femmes du groupe elle aborde franchement ces questions : ce faisant elle leur reconnaît la capacité et le plein droit à s'émanciper et à symboliser à partir des questions délicates de la mise au travail, du travail productif ou oisif, et des critères d'appréciation du travail.

### *La relation « management – collectif de travail »*

La relation « MPD - collectif » est le tiers qui va permettre à la relation « LD - collectif » de sortir de l'univocité de la relation d'encadrement.

La permissivité introduite et incarnée par MPD représente la fonction émancipatrice de la relation « LD – collectif ». Par contraste, la fonction de cadrage apparaît et peut être discutée.

Par exemple dans l'échange suivant :

- MPD : Je voulais juste lire un extrait de l'acte deux...
- LD : Mais je sens que ça baisse un peu l'attention. Qu'on arrive à la commande, tu vois
- MPD : Et le troisième, et le troisième-
- F1 : Vous avez peur qu'on dorme ?
- LD : Mais oui mais je sais que votre attention, je je vous connais (rires)
- F2 : Elle te connaît bien Laurence ! rires
- MPD : Et le troisième c'est P
- F1 : Oui
- MPD : C'est P comme projet professionnel où là j'ai...
- F123 : On écoute nous !
- F45 : Oui !
- FD : Oui oui non mais....

Cet extrait révèle comment la présence de MPD permet d'installer un rapport distancié et analytique aux relations en cours. La verbalisation explicite des comportements et des motivations se produit à un méta-niveau de la conversation et simultanément à l'activité en cours : il y a symbolisation « en temps réel » et réflexivité.

L'extrait montre aussi comment la situation permet l'émancipation symbolique des femmes par rapport à l'encadrante, immédiatement reprise lorsqu'elle recadre (« vous avez peur qu'on dorme ? »). L'affirmation du contraire vient un peu plus tard, comme s'il avait fallu un léger temps de réflexion avant la protestation : « Mais on écoute ! ».

Malgré tout chacun sait que si MPD est là et a pu passer sa commande c'est à l'initiative et avec l'autorisation de LD : celle-ci démontre que le rôle d'encadrant consiste d'une part à faire respecter consignes et délais, et d'autre part à autoriser l'accès à la créativité : mi encadrante, mi permissive, elle organise un cadre doté de sa double fonction de coercition et d'émancipation.

En conclusion : La relation « management – collectif de travail » est triangulée par la présence de l'artiste et son intervention :

- la médiatisation de la création polarise les relations en présence autour d'un même objet ;
- chaque relation se met à jouer le rôle du tiers distanciateur pour les autres relations en jeu ;
- la création induit une dualité « contrôle – liberté » qui permet de prendre conscience et de mettre en place la dualité nécessaire du cadre.

## **II. Conclusion**

Dans le contexte délicat d'un chantier d'insertion, qui cherche à traiter les difficultés de la réflexivité dans et par l'activité, nous avons vu opérer différents niveaux de symbolisation et leurs effets sur l'élaboration de soi, de sa pensée et de ce qu'elle a de spécifique vis à vis de celle du collectif, du management et du client.

Les effets de réflexivité et d'étayage sont permis par l'attention portée à la qualité relationnelle entre des personnes qui se considèrent mutuellement, se respectent et s'apprécient. La vigilance de MPD est fondamentale en la matière ainsi que la nature même de son travail qui consiste à remettre le plus d'humanité possible au sein des processus

sociaux dans lesquels l'émotionnel est reconnue. Dans ce contexte, le processus de symbolisation a pu avoir lieu parce qu'il a été médiatisé par la création concrète d'objets artistiques. L'expérience de la rencontre émotionnelle a permis d'accéder à la représentation en mots, à la représentation par les mises en forme. Deux niveaux de symbolisation se sont enchaînés : la symbolisation primaire (qui relève du pré-langage, celui des sens, de l'émotion, du corps qui parle alors avec ses mots, maux) a fait place à la symbolisation secondaire qui relève quand à elle de la forme langagière. Que cela se déroule au sein d'un chantier d'insertion ou en « milieu ordinaire », ce second niveau de symbolisation est celui de l'échange, de la compréhension de l'autre et de soi à travers l'autre. C'est grâce à lui que chacun-e va pouvoir faire trace de son expérience, la mettre en mémoire, l'inscrire dans le temps, la subjectiver. Verbaliser permet de renouer avec son expérience, de mettre à jour des fils non conscientisés et tisser avec ceux qui avaient été rompus par le silence et le temps. En matière de management, pour qu'une médiation permette d'accéder à ce niveau de symbolisation il est nécessaire de l'inscrire dans une dynamique de rencontre, d'écoute, de parole possible dans un espace qui assure la possibilité de se relier (à sa propre histoire et à l'autre). Passer par le langage, les signes et le symbolique est la condition de l'élaboration de son identité, professionnelle en l'occurrence, et, par conséquent de son parcours. Pour autant le langage, les signes et la symbolique bien que présents dans toute organisation ne sont pas facilement mobilisés. Il semble que le passage par la création y aide. : d'une part, la mise à distance induite par la projection dans un objet artistique permet de rencontrer l'altérité : ce qui nous est étranger, ce qui nous est familier, en nous et chez l'autre. D'autre part, la situation créée, temporaire et expérimentale est cependant bien contrôlée par l'artiste à qui on délègue la maîtrise sans pour autant en faire un supérieur. Un sentiment de sécurité dans l'exploration en émerge. Ces conditions dans lesquelles on n'est pas directement mais suffisamment concerné pour s'y identifier, rendent possible la prise de risque que représente la réflexion sur soi.

Par un effet de représentation, ici redoublé par la fonction vestimentaire, le travail de conception de l'objet artistique induit l'élaboration de soi. Cette élaboration de soi est d'autant plus efficace et appropriée qu'elle est mutuelle : les co-créatrices de l'objet d'art élaborent ensemble leur rapport à soi et à leur parcours, qui se miroite encore ici dans la démarche particulière de l'artiste.

Comment transposer cette expérience ?

### **Nous avons pu observer deux temps distincts dans le processus :**

- En premier lieu, l'activité d'imagination, d'appropriation, en bref de création, parce qu'elle met en jeu le corps, les sens, l'émotion, les affects, mobilise l'activité de symbolisation primaire.
- En second lieu la réalisation d'objets, autour de laquelle se construit et se discute l'activité. Ce temps convoque le second niveau de symbolisation. Mais ce second niveau, en vertu de la propriété de sécurité vue plus haut, n'est pas appliqué directement à soi : l'élaboration permise par la symbolisation langagière est rendue possible par la médiation de l'objet artistique, au lieu de directement traiter les questions de l'élaboration de soi et de son parcours.

### **Des conditions sont nécessaires :**

Ce processus, ces temps distincts ont été organisés, portés par un encadrement assumant ses fonctions : d'accueil (des personnes, de leur parole, leurs doutes, leurs détournements...), d'indications (via des points de repères stables : l'agenda des visites de MPD à l'atelier rythmant les avancées devant être réalisées sur la création du vêtement) et de réflexivité (assurée ici de toutes parts : dans la commande de MPD, dans l'acte de création, dans les temps de travail en groupe...).

Cette expérience met également à jour l'intérêt, pour une organisation, de mesurer, et d'assumer la dualité de sa situation : insertion et rentabilité pour ce chantier, « loueur de force de travail et organisation socialement responsable » pour les entreprises du milieu ordinaire.

Il semble que l'expérience décrite ici met à jour l'intérêt de se baser sur des processus de création pour étayer un type de management réussissant à concilier à la fois la part rentabilité et la part employeur.

### **Des questions émergent :**

L'observation du cas présenté ouvre des questions quant aux conditions éventuelles de réussite de ce processus de médiatisation par la création :

- les activités de création doivent-elles être toujours, comme ce fut le cas ici, insérées dans le cours habituel de l'activité ?

- la présence de l'artiste, son « investissement » personnel ont-ils joué un rôle indispensable ?
- l'objet qui fait médiation doit-il être nécessairement être aussi objet de représentation (ce que fait le vêtement ici) ?
- ce processus est-il générateur de nouvelles création ou activités ?
- la co-création, ici centrale dans le travail de MPD, est-elle nécessaire ?
- la réflexivité fonctionnerait-elle avec un type d'art qui ne passe pas par la mobilisation des mots dans le travail ?

La question centrale semble être la suivante : peut-on faire le parallèle entre les fonctions de l'art et celles du cadre (réceptive, indicative, réflexive) en tant qu'offrant le potentiel pour franchir les étapes de la symbolisation et de la subjectivation ? Cela correspondrait-il à une sorte de maturité de l'organisation pour accueillir ou initier ce type d'expérience ?

-----

### III. Bibliographie

- BEAUVOIS, JL., La psychologie quotidienne. Paris, PUF, 1984
- BIDET, A., 2011, BIDET Alexandra, 2011, « La multi-activité, ou le travail est-il encore une expérience? », Communications, n°89 - Travailler, Paris, Editions EHESS, p. 9-26
- BOLTANSKI, L. et CHIAPELLO, E., Le nouvel esprit du capitalisme, Seuil, Paris, 1998.
- BOYER, L., SCOUARNEC, A., - "La prospective des métiers", EDITIONS EMS, 2009.
- BRETON, L'amour Fou, 1937
- CADOUX, B., « Cadre, dispositif et processus », intervention du 14 mars 2011, D.U. Soins Psychiques, créativité et expression artistique, Université Lyon 2
- CLOT, Y., « Bakhtine, Vygotski et le travail », Travailler, n° 6, p. 9-12, 2001.
- CLOT, Y., Clinique du travail et problème de la conscience, Travailler n° 6, p. 31-54, 2001.
- DARSO, L., Artful Creation : Learning-tales of Arts-in-business, Samfundslitteratur, 2004.
- DEWEY, J., L'art comme expérience (1934), traduction française Editions Farago, 2005
- EYMARD DUVERNAY, F. & MARCHAL, E., Les évaluations du travail sont-elles justes ?, in: Bureau, M. C. / Marchal, E. (Hg.) : Au risque de l'évaluation. Salaires et candidats à l'emploi soumis aux aléas du jugement, Paris, Septentrion, 2005, S. 229–248.
- GARFINKEL, H., Studies in Ethnomethodology, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1967.
- GOFFMAN, E., Les cadres de l'expérience (Frame Analysis. An Essay of the Organization of Experience, 1974), Paris, Minuit, 1991.
- GUILLET DE MONTHOUX, P., The Art Firm, Aesthetic Management and Metaphysical Marketing, Stanford University Press, 2004
- LICHTENBERGER, Y., Octobre 2011, Sens et valeurs du travail, Revue Esprit
- MENGER P.-M. Portrait de l'artiste en travailleur. Métamorphoses du capitalisme, Paris, La République des Idées / Seuil, 2003
- MENGER, P.-M., Le travail créateur, Seuil, Paris, 2009.
- RANCIERE J., Le Partage du sensible, La Fabrique, 2000
- ROUSSILLON, R., Le transitionnel, le sexuel et la réflexivité, Dunod, Paris, 257 p., 2008
- ROUSSILLON, R., Le jeu et l'entre-je(u), Ed. Presses universitaires de France, 2008
- RICOEUR, P., Temps et Récit, Seuil, Paris, 1983
- SALAI, R., 2009, L'approche par les capacités et le travail, Contribution au Colloque Travail, Identités, Métier : quelles métamorphoses, Collège de France, 20p.
- SEGRESTIN, B., HATCHUEL, A., Refonder l'entreprise, Editions du Seuil, La république des idées, février 2012

SCHWARTZ, Y., 2004, « La conceptualisation du travail, le visible et l'invisible », L'Homme et la société, 2004/2 n° 152-153, p. 47-77

STRATI, A. Aesthetic Understanding of Work and Organizational Life: Approaches and Research Developments, Sociology Compass, 2010

STRATI, A. Organizations Viewed through the lens of Aesthetics, Organization Studies, Sage, 1996.

VYGOTSKI, LS., Psychologie de l'art, 1925-1965, trad. française La Dispute, 2005

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

WINNICOTT, D.W., 1971, Jeu et réalité, Gallimard, 276 p.

XHEREL, E., historienne de l'art, Nantes, 2009

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

Source internet :

« une réflexion sur les “à-côtés” du travail : quelles compétences insoupçonnées le travail d'un footballeur, d'une nonne, d'un danseur de claquettes dissimule-t-il ? » Exposition Les Compétences invisibles, <http://www.streetpress.com/sujet/419-exposition-les-competences-invisibles-au-centre-dart-de-la-maison-populaire-de-montreuil>