

Recherches sociographiques



Quand l'art vaut de l'or : Le programme *La culture en entreprise* de l'organisme Culture pour tous et l'artiste en tant que *médiateur-manager*

When art is worth gold : The *Culture in Business* program of the organization *Culture pour tous* and the artist as mediator-manager

Anithe de Carvalho

Volume 54, numéro 1, janvier–avril 2013

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1015211ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1015211ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Département de sociologie, Faculté des sciences sociales, Université Laval

ISSN

0034-1282 (imprimé)

1705-6225 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

de Carvalho, A. (2013). Quand l'art vaut de l'or : Le programme *La culture en entreprise* de l'organisme Culture pour tous et l'artiste en tant que *médiateur-manager*. *Recherches sociographiques*, 54(1), 127–147.
<https://doi.org/10.7202/1015211ar>

Résumé de l'article

Ce texte propose d'analyser le programme *La culture en entreprise* de l'organisme québécois Culture pour tous. L'objectif premier consiste à montrer que ce programme repose sur un ensemble de valeurs économiques relevant du modèle néolibéral propre à la phase actuelle de l'organisation managériale du capitalisme. Les buts du programme concordent avec les objectifs à saveur néolibérale et du néomanagement des années 1990, défendus par Giovanni Schiuma. Bon nombre d'éléments idéologiques sont inscrits dans le programme *La culture en entreprise*, parmi lesquels l'instrumentalisation de l'art, résultat du processus de sophistication de l'aliénation de l'individu au travail, par l'intermédiaire de la notion de l'artiste en tant que *médiateur-manager*. La perspective de l'intervention culturelle est celle d'augmenter la productivité des entreprises. Nous avançons l'idée à l'effet qu'une intervention culturelle en milieu de travail ne peut pas réenchanter cet univers d'aliénation.



NOTE DE RECHERCHE

QUAND L'ART VAUT DE L'OR : LE PROGRAMME LA CULTURE EN ENTREPRISE DE L'ORGANISME CULTURE POUR TOUS ET L'ARTISTE EN TANT QUE MÉDIATEUR-MANAGEUR

Anithe DE CARVALHO

Ce texte propose d'analyser le programme *La culture en entreprise* de l'organisme québécois Culture pour tous. L'objectif premier consiste à montrer que ce programme repose sur un ensemble de valeurs économiques relevant du modèle néolibéral propre à la phase actuelle de l'organisation managériale du capitalisme. Les buts du programme concordent avec les objectifs à saveur néolibérale et du néomanagement des années 1990, défendus par Giovanni Schiuma. Bon nombre d'éléments idéologiques sont inscrits dans le programme *La culture en entreprise*, parmi lesquels l'instrumentalisation de l'art, résultat du processus de sophistication de l'aliénation de l'individu au travail, par l'intermédiaire de la notion de l'artiste en tant que *médiateur-manageur*. La perspective de l'intervention culturelle est celle d'augmenter la productivité des entreprises. Nous avançons l'idée à l'effet qu'une intervention culturelle en milieu de travail ne peut pas réenchanter cet univers d'aliénation.

Mots-clés : Médiation, culture, entreprise, néomanagement, capitalisme, productivité, artiste médiateur-manageur

Au tournant du 21^e siècle, alors que le potentiel de régénération des entreprises est devenu un enjeu capital, les conseillers en management s'inspirent des valeurs et procédés issus du monde de la création artistique afin de les transformer en outils de management tant sur la scène internationale que locale. Ce phénomène va de pair avec les efforts fournis par le champ culturel et ses nouvelles stratégies de développement au regard des changements politiques,

sociaux et économiques. Au Québec¹, à la suite du Sommet socio-économique de 1996, instigué par le Parti québécois (dirigé par Lucien Bouchard), les leaders du milieu culturel se rencontrent dans la perspective d'ajuster le développement culturel aux exigences du plan économique dit du « déficit zéro ». La résolution des acteurs culturels qui participent au Sommet déclenche un processus de démocratisation de la culture visant à accroître l'engagement du milieu culturel et à établir de nouveaux rapports entre les arts, les artistes, les citoyennes et les citoyens. Faire participer ces dernières et derniers devient une des clés de l'engagement des leaders culturels. C'est dans ce contexte international et local que naît en 2007 le programme *La culture en entreprise* de Culture pour tous², un organisme qui cherche à apporter sa contribution à ces transformations au sein de l'entreprise.

Organisme à but non lucratif dont la mission consiste à encourager la démocratisation de la culture au Québec, Culture pour tous est connu comme maître d'œuvre en matière de médiation culturelle. Il propose plusieurs activités et divers programmes culturels comme *La culture en entreprise*³ auxquels travaillent bon nombre d'artistes comme nous aurons l'occasion de voir plus loin⁴. Ce texte propose d'analyser le programme *La culture en entreprise*, à travers le discours tenu par Culture pour tous. Notre objectif premier consiste à montrer que ce programme repose sur un ensemble de valeurs économiques relevant du modèle néolibéral (LAGUEUX, 1987) propre à la phase actuelle de l'organisation managériale du capitalisme, telle qu'énoncée par les sociologues Luc Boltanski et Ève CHIAPELLO (1999). Par néolibéralisme, nous entendons une doctrine qui a renouvelé et radicalisé le libéralisme. Prenant son essor au milieu des années 1970, l'idéologie néolibérale (LAGUEUX, 1987) est anti-keynésienne, c'est-à-dire qu'elle est critique de l'intervention de l'État-providence dans l'univers économique, social et juridique, et soutient que celui-ci devrait, au contraire, permettre la libre concurrence entre les agents économiques. Parmi les principes néolibéraux, nous trouvons l'abaissement des barrières tarifaires et la libéralisation des marchés. De plus, et c'est ce qui nous intéresse davantage ici, le néolibéralisme conçoit l'individu en tant que « capital humain », une sorte d'entrepreneur de lui-même qui, s'il sait s'accommoder et innover, arrive à développer ses compétences et, par conséquent, à améliorer la situation économique de son employeur. Cet entrepreneur, ouvrier ou salarié ne sent plus qu'il appartient à une classe sociale précise et pense, en quelque sorte, être du côté de l'employeur,

1. Eva QUINTAS, « Art au travail. Un programme de création collective en milieu de travail », Saragosse – Espagne, 5^e Colloque International de l'Animation Socioculturelle / 26, 27 et 28 octobre 2011 ; (<http://www.unizar.es/colinanimacion-IEPSA/wp-content/uploads/2011/10/2.6-E.-Quintas.pdf>). Consulté en ligne le 26 novembre 2012.
2. Voir (<http://www.culturepourtous.ca/>). Consulté en ligne le 28 janvier 2012.
3. Voir (<http://www.culturepourtous.ca/lacultureenentreprise/>). Consulté en ligne le 3 janvier 2012.
4. En 2007, huit projets ont été réalisés dans huit entreprises. Voir Suzanne DANSEREAU (2007), *Quand l'art motive les employés*, Les Affaires, 6 octobre 2007 : (http://www.culturepourtous.ca/artautravail/2007/article_LesAffaires.pdf). Consulté en ligne le 1^{er} juin 2012. En 2011, trois autres projets ont été produits. Voir (<http://www.culturepourtous.ca/>). Consulté en ligne le 28 janvier 2012.

coopérant à la productivité de l'entreprise (LAGUEUX, 1987). Si nous revenons à Culture pour tous, son programme *La culture en entreprise* invite maintenant l'artiste à assumer de nouveaux rôles comme entrepreneur, animateur ou médiateur, dont certaines fonctions tiennent également du manager dans la perspective d'augmenter la productivité des entreprises. Nous verrons que les buts du programme concordent avec les objectifs à saveur néolibérale du néomanagement des années 1990, défendus par Giovanni SCHIUMA (2011), dont le texte nous aide à identifier bon nombre d'éléments idéologiques inscrits dans le programme *La culture en entreprise*, parmi lesquels l'instrumentalisation de l'art, résultat du processus de sophistication de l'aliénation de l'individu au travail, par l'intermédiaire de la notion de l'artiste en tant que *médiateur-manager*⁵. Nous allons ainsi comparer le discours de l'organisme avec celui de Giovanni Schiuma sur le rôle que l'art doit jouer dans la restructuration actuelle du capitalisme. En ce qui concerne le statut de l'artiste, nous analyserons le rôle qu'il est invité à jouer au sein des projets de *La culture en entreprise* en lien avec la fonction première du manager. Nous verrons également que même si l'artiste n'est pas un pur manager, il intervient dans le processus de la production de l'entreprise à l'étape où l'on doit réunir les employé-e-s autour d'un projet qui vise le partage de connaissances, le tissage de liens et la mobilisation nécessaires à une équipe soudée et efficace. Nous donnerons quelques exemples de projets et analyserons les commentaires recueillis par Culture pour tous auprès des artistes et des employeurs et présentés sur son site web. À l'aide de la théorie critique, des écrits du politologue Jean-Marc PIOTTE (2008) sur la nouvelle entreprise québécoise, des recherches des sociologues Luc BOLTANSKI et Ève CHIAPELLO (1999) sur le capitalisme actuel, de Pierre-Michel MENDER (2002) sur l'artiste en tant qu'entrepreneur, et de la sociologue de l'art Francine COUTURE (1999) sur l'identité de l'artiste, nous discuterons ce programme culturel qui, sous des apparences humanistes, participe au contraire à isoler l'individu dans le monde de l'exploitation. André COMTE-SPONVILLE (2004), Luc BOLTANSKI et Ève CHIAPELLO (1999) et Pierre-Michel MENDER (2002) viendront corroborer l'idée que nous avançons selon laquelle une intervention culturelle en milieu de travail, tout compte fait, est contraire à l'idée de bonheur, terme utilisé par Culture pour tous sur son site web.

L'analyse critique de ce type de programme et de ses objectifs quant à l'intégration des arts dans l'entreprise débutera par la description de l'organisme, de ses buts et des divers programmes de médiation culturelle. Nous expliquerons ensuite le programme *La culture en entreprise* pour enfin présenter la thèse de Schiuma et établir, en dernière instance, les relations entre les deux discours. Nous procéderons, par la suite, à un commentaire critique de ce type de programme en nous penchant sur le rôle que l'artiste doit y jouer. Nous aborderons alors des questions d'ordre politique et éthique, et des auteurs issus de la pensée marxiste et néolibérale seront cités pour étayer nos propos. Nous ne tenterons pas de résoudre la question de l'éthique (COMTE-SPONVILLE, 2004) chez l'artiste en manager. Nous ouvrirons plutôt le débat tout en proposant quelques pistes de réflexion.

5. Sur l'identité d'artiste et les nouveaux rôles que celui-ci est invité à jouer, voir COUTURE (1999).

UN ORGANISME : DES OBJECTIFS, DES VALEURS ET DES RÉALISATIONS

Créé en 1999, Culture pour tous est un organisme à but non lucratif, enregistré comme organisme de bienfaisance. Il est financé par le ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine, ainsi que par des revenus engendrés par ses propres activités. Ses valeurs sont *l'engagement*, le *partage*, la *créativité*, la *synergie*, le *respect* et le *plaisir*⁶. La démocratisation des arts et de la culture au Québec figure parmi les principaux objectifs de l'organisme qui mise sur une expertise en médiation culturelle. Rappelons ici que le modèle de la démocratisation de la culture entend rendre accessible la culture savante à toutes et tous, tant sur le terrain officiel de l'art que dans de nouveaux espaces de médiation culturelle. L'organisme cherche également « à faire reconnaître les arts et la culture comme dimensions essentielles du développement individuel et collectif en favorisant la participation des citoyens à la vie culturelle »⁷. Cette participation peut être de l'ordre de la consommation des biens culturels ou encore de leur production même à travers diverses activités promues, financées ou organisées par Culture pour tous. Soulignons ici que l'implication de l'individu dans l'élaboration de sa propre culture relève plutôt d'un deuxième modèle culturel, soit celui de la démocratie culturelle, même si l'organisme utilise peu ce terme. Autrement dit, d'autres pratiques artistiques que celles issues du milieu savant, dites populaires ou exercées par des amateur-e-s, sont également considérées comme faisant partie de la notion de culture comprise en son sens anthropologique (BELLAVANCE, 2000 ; SANTERRE, 2000). En somme, Culture pour tous encourage toutes sortes de pratiques culturelles. Lorsque cet organisme s'adresse à la fois aux adultes, aux enfants et aux diverses communautés culturelles, ce n'est pas uniquement dans le but de les initier à la culture savante ou de promouvoir une culture émanant de la communauté elle-même. Il s'agit aussi de favoriser une politique d'inclusion sociale en intégrant par le biais de l'art les groupes situés aux marges de la société. Certes, dans le cas d'employé-e-s d'entreprises invité-e-s à s'intégrer au domaine de la création artistique, même si les participant-e-s ne fréquentent pas l'art savant, il ne s'agit pas d'un groupe marginal. Qu'il y soit question de l'initiation du néophyte à l'art savant, de l'encouragement des pratiques communautaires ou encore de l'inclusion sociale, l'organisme offre des ateliers de formation en médiation culturelle pour les intervenant-e-s communautaires et artistes⁸ qui mettent sur pied des projets de création artistique avec les communautés locales.

Cette pratique ne va pas sans une théorisation de questions sociales, économiques et culturelles. C'est pourquoi, Culture pour tous s'est associé à des universitaires afin de mettre sur pied un groupe de recherche sur la médiation culturelle

6. Voir la page d'accueil de Culture pour tous (<http://www.culturepourtous.ca/>). Consultée en ligne le 11 juin 2012.

7. Voir la page d'accueil de Culture pour tous (<http://www.culturepourtous.ca/>). Consultée en ligne le 11 juin 2012.

8. Voir la page d'accueil du volet médiation culturelle (<http://mediationculturelle.culturepourtous.ca/>). Consultée en ligne le 11 juin 2012.

(le GMC) composé de professeur-e-s et de chercheur-e-s en sociologie, en histoire de l'art, en communication, œuvrant dans plusieurs milieux. Ces spécialistes alimentent l'organisation en connaissances, expertises et analyses sur les besoins des milieux et les effets de la culture dans la vie des citoyennes et citoyens. À titre d'exemple, en mars 2010, le GMC a organisé une journée d'étude intitulée *Enjeux, collaborations et impacts de la médiation culturelle*. De plus, Culture pour tous publicise ses résultats et orientations en matière culturelle par des forums, des symposiums et des colloques thématiques. Depuis 1999, l'organisme a mis sur pied cinq forums internationaux portant sur des enjeux actuels concernant les arts et le développement de nouveaux publics, sur la médiation culturelle ainsi que sur la participation du public à la consommation et la production culturelles. Force est donc de constater que Culture pour tous est devenu une organisation incontournable, voire un acteur indispensable, dans le processus de démocratisation de la culture et de démocratie culturelle à travers tout le Québec. Soulignons que l'une de ses réalisations les plus populaires est l'événement national et annuel *Journées de la culture*. Cette action phare de l'organisme offre gratuitement à la population une panoplie d'activités interactives en faisant appel à plus de 8 000 artistes et organismes culturels. Public, artistes, travailleurs et travailleuses culturel-le-s se rencontrent et échangent le temps d'une découverte des arts et de la culture⁹. Culture pour tous a aussi mis au point *Le carnet de la culture à l'école*, un outil d'accompagnement pédagogique gratuit visant principalement à sensibiliser les jeunes des trois dernières années du primaire aux arts et à la culture¹⁰. Les enfants ont, entre autres, accès à un carnet interactif en ligne, dans lequel ils consignent leurs créations artistiques ou découvertes culturelles à travers une cinquantaine de jeux et d'activités. Outre ces réalisations, Culture pour tous a lancé les projets Art et communauté, dits de création partagée, qui visent également l'inscription des arts dans la vie quotidienne. C'est le cas de *Les convertibles*, de *Je m'affiche pour la culture*¹¹ ou encore du programme *La culture en entreprise* sur lequel porte cet article. En ce qui concerne *Les convertibles*, il s'agit d'un projet spécial célébrant le dixième anniversaire des *Journées de la culture* en septembre 2006. Cet événement inédit de création et de diffusion de dix œuvres collectives a été réalisé en dix villes et régions québécoises par des artistes professionnels et des groupes de citoyennes et de citoyens. Dans *Je m'affiche pour la culture*, 500 personnes se sont fait photographier sur une place publique et ont laissé un témoignage sur la pertinence de la culture dans leurs vies. Si ces expériences illustrent bien les valeurs d'engagement, de partage et de respect promues par l'organisme, il en va autrement pour le programme *La culture en entreprise* dont les projets sont réalisés dans des entreprises.

9. Voir la page d'accueil de Culture pour tous (<http://www.culturepourtous.ca/>). Consultée en ligne le 11 juin 2012.

10. Voir (<http://www.carnetdelaculture.ca/>). Consulté en ligne le 12 juin 2012.

11. Voir (<http://www.culturepourtous.ca/lesconvertibles/index.htm>). Consulté en ligne le 12 juin 2012.

LE PROGRAMME LA CULTURE EN ENTREPRISE

C'est en 2007 que le programme *La culture en entreprise* voit le jour. Les projets artistiques qui en découlent s'adressent aussi bien aux secteurs public et institutionnel, qu'aux organismes communautaires, et à l'entreprise privée. Dans notre étude, nous nous pencherons uniquement sur la culture en milieu de travail privé ; notre analyse critique ne s'applique qu'à ce secteur précis et aux projets qui visent la créativité des participant-e-s. Le programme *La culture en entreprise* est inspiré d'expériences européennes comme le Creative Clash ou encore Entrepарт¹². D'un côté, on invite les entreprises à avoir recours aux services d'artistes pour transformer le milieu de travail en un lieu plus accueillant. De l'autre côté, les artistes sont conviés à s'inscrire sur la liste du programme et à élaborer des projets de médiation culturelle s'adressant à divers organismes et aux employé-e-s des entreprises. En ce qui concerne *La culture en entreprise*, le site de Culture pour tous précise : « Ce programme présente une banque d'activités culturelles adaptées à vos besoins en termes de ressources humaines et d'embellissement de votre environnement de travail »¹³. L'entreprise est invitée à choisir parmi les activités d'expression, de création, de mobilisation et de formation, qui visent à atteindre des objectifs précis : développement de la créativité en milieu de travail, renforcement du sentiment d'appartenance à l'équipe, amélioration de la perception qu'ont les employé-e-s de l'entreprise et élargissement du rayonnement de celle-ci dans la communauté¹⁴. Culture pour tous précise que « Ces expériences peuvent prendre la forme d'un atelier de théâtre améliorant la cohésion des employés, d'une conférence d'artiste échangeant sur son processus créateur, d'une performance musicale au *party* de Noël ou encore d'une murale collective pour la cafétéria ou la salle de réunion »¹⁵. Les formes d'intervention artistiques sont variées, mais visent les mêmes buts. Le plus important est d'offrir à l'équipe de travail « une chance de tisser des liens uniques à travers une expérience culturelle »¹⁶. Somme toute, l'objectif est noble, mais on est en droit de se demander comment le milieu de travail peut être réenchanté. Nous y reviendrons. Culture pour tous rapporte qu'environ 30 entreprises et organisations québécoises ont, depuis 2007, participé aux projets de

12. Creative Clash a de multiples partenaires comme Tillt en Suède, c2+i en Espagne, 3CA en France (1998) (trois producteurs d'interventions sociales), Social Sciences Research Center Berlin (WZB), et l'European Affairs en Belgique (KEA), en plus d'autres collaborateurs. Consulté le 1^{er} juin 2012. (<http://www.creativeclash.eu/>). Pour Entrepарт, voir (<http://www.entrepарт.com/blog/>). Consulté le 1^{er} juin 2012.

13. Voir (<http://www.lacultureenentreprise.ca/catalogue.php>). Consulté en ligne le 11 juin 2012.

14. Voir (<http://www.lacultureenentreprise.ca/catalogue.php>). Consulté en ligne le 11 juin 2012.

15. Voir (<http://www.lacultureenentreprise.ca/catalogue.php>). Consulté en ligne le 11 juin 2012.

16. Voir (<http://www.lacultureenentreprise.ca/catalogue.php>). Consulté en ligne le 11 juin 2012.

création collective sous le label de *La culture en entreprise*¹⁷. Ce programme n'est pas sans lien avec les théories de Giovanni SCHIUMA (2011) comme nous allons le voir, et avec les principes de néomanagement expliqués par BOLTANSKI et CHIAPPELLO (1999), PIOTTE (2008) et MENGER (2002).

LE MONDE DE LA CULTURE AU SERVICE DE LA PENSÉE ÉCONOMIQUE NÉOLIBÉRALE

Le 5 décembre 2011, dans le cadre du colloque *Médiation artistique et innovation managériale*, organisé par Culture pour tous et le département de communication sociale et publique de l'UQAM¹⁸, Giovanni Schiuma a été invité à présenter ses travaux. Ses propos ont été chaleureusement accueillis par le public composé de nombreux agent-e-s culturel-le-s, dont des artistes de divers secteurs.

Si on résume *The value of arts for business*, l'auteur y fait l'éloge de l'art en milieu de travail et, sous le couvert des notions de base de l'humanisme (l'humain comme valeur centrale et son bonheur comme préoccupation principale), souhaite restructurer l'entreprise du 21^e siècle, afin de la rendre plus compétitive sur la scène locale et internationale : « *The Value of Arts for Business* discloses the relevance of arts as a means by which management can enhance organisational value-creation capacity and boost business performance » (SCHIUMA, 2011, p. 1). Pour débiter, il précise que les enjeux de la nouvelle entreprise dans la phase néolibérale du capitalisme ne concernent pas uniquement l'efficacité technique du processus organisationnel, mais également la capacité à s'adapter continuellement aux changements de l'organisation du travail. Si le paysage de l'entreprise subit un climat d'insécurité et d'imprévisibilité, son succès réside dans la capacité à créer des conditions emballantes afin que les employé-e-s puissent s'y investir. Selon l'auteur, il faut donner aux employé-e-s le sentiment qu'ils contrôlent leur vie, ont une emprise sur leur environnement, sont heureux et en santé (SCHIUMA, 2011, p. 2). C'est à l'entreprise et à ses managers que revient alors la tâche de créer des valeurs et des conditions de travail favorables au développement d'un sentiment d'appartenance. L'art semble y jouer un grand rôle, en devenant un instrument

17. À titre d'exemple, nommons quelques artistes et les entreprises où ils ont œuvré depuis 2007 : Christian Barré et Telus, Jérôme Bourque et Image de Mark, Dolorès Contré-Migwans et la CSN, Gilles Doré et Rona, Jérôme Fortin et la Caisse de dépôt et placement du Québec, Tristan Fortin LeBreton et Alcoa-Aluminerie Deschambault, Caroline Hayeur et la Chambre de commerce du Montréal métropolitain, John Londoño et Casacom, Lorraine Beaulieu et l'usine Saint-Maurice/Câble Alcan à Shawinigan, Caroline Simard et les employé-e-s d'Environnement Canada à Québec, Julie Bernier et la Capitale groupe financier et Madeleine Turgeon avec MRC de Vaudreuil-Soulanges. Pour les projets de 2007, lire Suzanne Dansereau, *Quand l'art motive les employés*, *Les Affaires*, 6 octobre 2007. Voir : (http://www.culturepourtous.ca/artautravail/2007/article_LesAffaires.pdf). Consulté en ligne le 1^{er} juin 2012. Pour les projets de 2011, voir (<http://www.culturepourtous.ca/>). Consulté en ligne le 28 janvier 2012.

18. Se référer à (<http://www.culturepourtous.ca/lacultureenentreprise/symposium/index.htm>) pour plus d'informations sur le programme. Consulté en ligne le 28 janvier 2012.

qui aide à créer un environnement émotif chaleureux et énergétique (SCHIUMA, 2011, p. 2). Autrement dit, l'auteur propose de transformer l'entreprise en une sorte de famille : « create organisations who are more human and take in account the human-based nature of business. Indeed, the arts bring with them the passion of life and contribute to transforming the organisation » (SCHIUMA, 2011, p. 4). Schiuma n'innove pas lorsqu'il analyse des besoins de l'entreprise. Son apport réside dans l'instrumentalisation de l'art au service du profit. Dans le sens contraire, Jean-Marc PIOTTE (2008) critique pour sa part le devenir de l'entreprise à l'ère de la mondialisation et voit un danger potentiel pour la santé mentale et physique de l'individu dans cette course effrénée de l'entreprise cherchant à augmenter la marge de profit, et affirme entre autres que la nouvelle organisation du travail a propagé le stress au travail.

Pour Schiuma, l'entreprise doit s'adapter aux exigences du monde économique et considérer l'employé-e comme un être humain à part entière, et non pas juste comme un rouage de l'entreprise, comme l'a prôné TAYLOR (1911). L'entreprise doit réévaluer le rôle des salarié-e-s en son sein ; pour ce faire, elle s'emploie à observer les émotions des employé-e-s et cherche à leur donner l'impression qu'elle a besoin d'elles et d'eux, à les amener à œuvrer dans le sens d'un « savoir-ressentir », un « savoir-être » et non plus uniquement d'un « savoir » ou d'un « savoir-faire ». Ces actions stratégiques favorisent l'obtention de qualités actuellement exigées auprès des employé-e-s comme l'agilité, la flexibilité, la résilience, l'imagination et le sens de l'à propos (SCHIUMA, 2011, p. 2). Selon Schiuma, c'est parce qu'elles rejettent les émotions, que les entreprises sont confrontées à l'épuisement professionnel, à la fatigue chronique, aux congés de maladie et au désintérêt de la part des employé-e-s. Il faudrait donc faire en sorte que les travailleuses et travailleurs retrouvent la passion de leur emploi... et leurs émotions. Celles-ci seraient à la base d'une exceptionnelle productivité, puisqu'elles sont directement liées à l'intuition, à la mémoire, à la motivation, à l'apprentissage, et à la résolution de problèmes. Schiuma propose de passer par l'art (danse, théâtre, musique, peinture, etc.), afin que l'employé-e atteigne ses propres émotions et fasse naître de nouvelles valeurs, qui auront pour conséquence de dynamiser la performance globale¹⁹. À l'opposé, pour PIOTTE (2008), si l'entreprise s'intéresse davantage au « savoir-être » des employé-e-s et à leur capacité d'intérioriser les normes et les objectifs de l'entreprise au sein du travail de groupe, c'est pour les transformer en une sorte de *serviteur volontaire*²⁰. Leur implication ne devient pas volontaire, mais obligatoire, une contrainte que les employé-e-s acceptent pour ne pas se faire congédier.

Schiuma propose une méthode pratique pour intégrer l'art au travail. Elle comporte trois formes d'Initiatives basées sur l'art (IBA)²¹. Dans la perspective

19. Voir l'article d'Olivier Schmouker sur le site (<http://www.lesaffaires.com/dossier/creer-l-avenir-maintenant/le-leader-de-demain-devra-t-il-etre-un-artiste/538589>). Consulté en ligne le 3 janvier 2012. Ce journaliste fait l'éloge de la thèse schiumanienne.

20. Ce terme, utilisé par Piotte, a été conceptualisé par Jean-Pierre DURAND (2004).

21. Il y a d'abord la *Arts-based intervention* ou l'Intervention, soit une action artistique qui dure entre quelques heures et trois jours (comme du *team-building*) avec des activités comme des ateliers de cuisine, de chant, etc., qui mettent en valeur les habiletés des employé-e-s.

d'évaluer celles-ci en fonction des besoins particuliers des employé-e-s et des entreprises, SCHIUMA (2011) a élaboré une grille complexe, *The Arts Value Matrix*²². Globalement, l'idée est que l'art permet de se recentrer et de se motiver envers soi-même et envers l'entreprise. Dans l'ensemble, cette thèse contribuant à la restructuration néolibérale des entreprises concorde avec plusieurs des valeurs promues par le programme *La culture en entreprise*.

CULTURE POUR TOUS ET GIOVANNI SCHIUMA : DU PARTAGE DE L'IDÉOLOGIE NÉOLIBÉRALE

Avant même que Schiuma ne publie son livre, l'organisme Culture pour tous avait mis sur pied le programme *L'art en entreprise* qui met en pratique le type d'idéologie formulée par l'auteur. L'entreprise comme lieu de médiation culturelle est en vogue au Québec, depuis au moins 2007, et nous connaissons même quelques expériences réalisées en Europe par des artistes québécois-e-s²³. Premier constat : l'auteur italien et l'organisme québécois affirment que l'art doit occuper une place importante au sein de l'entreprise et que la créativité, comme l'appelle Culture pour tous, ou l'imagination, dans les termes de Schiuma, sont essentielles à la transformation des entreprises. Enchaînons avec un deuxième constat : le renforcement du sentiment d'appartenance à l'équipe de travail, l'amélioration de la perception des employé-e-s à l'égard de l'entreprise et le rayonnement de celle-ci dans la communauté sont des expressions qui prennent un même sens dans le langage de Culture pour tous et dans les travaux de Schiuma. Tous deux partagent donc cette idée qu'au 21^e siècle, il est possible de persuader les employé-e-s que leur entreprise est une belle famille, qu'ils ou elles peuvent se livrer à des confidences, se sentir bien et être appréciés des autres. Au final, ils et elles aimeront travailler en groupe, développer des rapports harmonieux avec leurs collègues de travail, seront réticents face au syndicalisme et voudront progresser dans l'entreprise. Le parallèle que nous établissons entre le discours de l'organisme et celui de Schiuma prend davantage

Ensuite, il y a le *Arts-based project*, ou le *Projet*, soit une action artistique qui se déroule sur plusieurs jours allant jusqu'à six mois, comme des pièces de théâtre, des installations en arts visuels, etc. En dernier, le *Arts-based program*, soit un programme d'activités comportant plusieurs projets succédant les uns aux autres au-delà d'une période de six mois (SCHIUMA, 2011, p. 46-47).

22. GIOVANNI SCHIUMA (2011, p. 37). Cette grille contient des éléments tels Investissement, Transformation, Environnement, Développement personnel, Divertissement, Galvanisation, Inspiration. L'évaluation de chacun de ces aspects se fait suivant des degrés allant de bas à élevé. On peut ainsi évaluer le degré de changement des infrastructures organisationnelles et des personnes participantes. L'auteur a défini chacun des éléments de la grille en fonction de ce qui est recherché par l'employé-e, son émotion et son apport à la performance globale. Par exemple, le divertissement procure un moment de relaxation et de bien-être permettant à l'individu de mieux se concentrer au travail, alors que l'inspiration peut l'amener vers la résolution de problèmes, ce qui implique qu'il devienne plus rapide, flexible, etc.

23. On pense, entre autres, à Raphaëlle de Groot et son œuvre *8x5x363+1* réalisée avec les employé-e-s de l'usine Cerruti, Italie, 2002-2006. Une œuvre précurseure de ce type de projet québécois, mais en phase avec ce que l'Europe avait déjà mis sur pied à la fin des années 1990.

de sens lorsque nous lisons quelques textes du programme *La culture en entreprise* sur le site de Culture pour tous. Lors d'une présentation du programme, l'auteure analyse de manière qualitative²⁴ certains des résultats en se basant sur la thèse de Schiuma. De plus, dans une brochure électronique adressée aux entrepreneurs, la référence à la thèse de l'auteur italien est plus explicite encore puisque l'étude de Schiuma sert d'argument afin de convaincre les entreprises d'engager des artistes pour le renouvellement de leur entreprise :

La contribution des arts et de la culture à la qualité de vie au travail est maintenant démontrée par plusieurs recherches internationales dont celle du professeur Giovanni Schiuma qui révèle les impacts et les bénéfices des interventions artistiques en entreprise résumés ici en neuf volets : Expérience et divertissement, Stimulation et mobilisation, Inspiration et autoréflexion, Positionnement et réputation, Modulation de l'espace de travail (*shape the space*), Développement des compétences organisationnelles (*soft skills*), Investissement (transformer en produit une valeur intangible), Réseautage et communications internes et externes, Innovation et changement²⁵.

Préalablement, Culture pour tous a effectué une étude visant à comprendre les besoins des nouvelles entreprises :

Attirer et retenir des ressources de qualité, offrir des programmes de reconnaissance et de formation, consolider le sentiment d'appartenance ; Avoir un retour sur investissement, baisser les dépenses en PAE, contrer l'absentéisme ; Changer les dynamiques internes, favoriser la cohésion des équipes ; Développer la créativité et encourager l'innovation ; Se positionner comme innovantes auprès des employés et des clients²⁶.

Culture pour tous expose les bienfaits du programme en Europe. Dans la brochure de promotion du programme adressé aux entreprises, Culture pour tous explique les effets positifs de ce type de projet :

THILT, une organisation suédoise œuvrant au développement régional par la collaboration entre le monde du travail et la sphère culturelle, a mandaté une équipe interdisciplinaire de scientifiques de l'Institute of Management Innovation and Technology (MIT) de Göteborg afin de réaliser une étude dans une centaine d'entreprises, pendant 4 ans. Entre 2005 et 2008, les programmes d'interventions artistiques ont : accru la productivité, réduit les absences pour cause de maladie, stimulé la

24. Eva QUINTAS, « Art au travail. Un programme de création collective en milieu de travail », Saragosse – Espagne, 5^e Colloque International de l'Animation Socioculturelle / 26, 27 et 28 octobre 2011 ; (<http://www.unizar.es/colinanimacion-IEPSA/wp-content/uploads/2011/10/2.6-E.-Quintas.pdf>). Consulté en ligne le 26 novembre 2012.

25. Voir la brochure électronique Culture pour tous, *La culture en entreprise. Réenchanter le monde du travail par l'art et la culture*, p. 5 ; (http://lacultureenentreprise.ca/materiel/Presentation_LCEE_2012.pdf). Consultée en ligne le 30 décembre 2012.

26. Voir la brochure électronique Culture pour tous, *La culture en entreprise. Réenchanter le monde du travail par l'art et la culture*, p. 4. (http://lacultureenentreprise.ca/materiel/Presentation_LCEE_2012.pdf). Consultée en ligne le 30 décembre 2012.

créativité et l'innovation au travail de 17 %, réduit les niveaux de conflit de 12 %, amélioré le climat de travail de 25 %, augmenté la marque d'employeur d'une valeur de 20 000 000 000 d'euros²⁷.

Cette attention accordée à l'entreprise met l'accent sur les effets dont les compagnies peuvent bénéficier si elles embauchent des artistes dont la fonction est de rendre l'employé-e heureuse et heureux en milieu de travail grâce à l'activité culturelle. L'artiste mettra en valeur la capacité des employé-e-s à devenir créatifs, à communiquer, à échanger, à s'entraider, etc. Schiuma et Culture pour tous s'entendent donc pour utiliser l'art au service des nécessités concurrentielles des entreprises. Tous deux reprennent habilement les valeurs des critiques « sociale » et « artiste » définies par BOLTANSKI et CHIAPELLO (1999). La critique « sociale » s'en prend aux inégalités et à la pauvreté engendrées par l'individualisme et les intérêts privés. La critique « artiste » pointe du doigt la répression des aptitudes et de la créativité individuelles et l'inauthenticité de la société marchande. Selon les auteurs, depuis Mai 68, les dirigeant-e-s d'entreprise, les conseillères et les conseillers en management ont adroitement récupéré la critique « artiste » dans le but d'améliorer la productivité, de rendre les conditions de travail plus attractives, de développer la qualité et d'accroître les profits :

[...] l'autonomie, la spontanéité, la mobilité, la capacité rhizomatique, la pluricom-pétence, la convivialité, l'ouverture aux autres et aux nouveautés, la disponibilité, la créativité, l'intuition visionnaire, la sensibilité aux différences, l'écoute par rapport au vécu et la recherche de contacts interpersonnels – sont directement empruntés au répertoire de Mai 68. Mais ces thèmes, associés dans les textes du mouvement de mai à une critique radicale du capitalisme (notamment la critique de l'exploitation), et l'annonce de sa fin imminente, se trouvent, dans la littérature du néomanagement, en quelque sorte autonomisés, constitués en objectifs valant pour eux-mêmes et mis au service des forces dont ils entendaient hâter la destruction. (BOLTANSKI et CHIAPELLO, 1999, p. 162.)

La notion de réseau est privilégiée et devient même un modèle clé du capitalisme. C'est pourquoi, dans les années 1990 à l'aube du néomanagement, le poste de cadre disparaît pour être remplacé par celui de manager, voire de *coach*. Le rôle du manager, entre autres, est d'analyser les aptitudes des salarié-e-s et de mobiliser leur intuition créatrice. Les salarié-e-s se doivent d'être passionné-e-s, enthousiastes, flexibles, mobiles, disponibles, charismatiques et agréables dans leur carrière qui se traduit désormais par une suite perpétuelle de projets assurant leur employabilité d'une fois à l'autre. En somme, comme le constatent BOLTANSKI et CHIAPELLO (1999), le capitalisme a tourné la page du fordisme et du taylorisme en mettant l'accent sur le « capital humain » et l'organisation en réseau qui crée, selon les points de vue, soit une haute liberté au travail, soit une plus grande précarité, soit une servitude.

27. Voir la brochure électronique Culture pour tous, *La culture en entreprise. Réenchanter le monde du travail par l'art et la culture*, p. 6. (http://lacultureenentreprise.ca/materiel/Presentation_LCEE_2012.pdf). Consultée en ligne le 30 décembre 2012.

Le fait que Schiuma et Culture pour tous affirment que l'art profite à l'entreprise néolibérale montre que l'on peut emprunter les bases des critiques sociale et artiste sans en porter le projet, voire en portant leur opposé. Culture pour tous semble dès lors ne pas contribuer à réenchanter le monde suivant les notions de critiques sociale et artiste, et encore moins celui du travail (si jamais il pouvait être réenchante). La situation semble plutôt insupportable pour la classe ouvrière. Nous pensons à un exemple concret de collaboration entre Culture pour tous et une entreprise privée au Québec qui, tout en acceptant un projet culturel, a rendu la vie de ses employé-e-s intolérable dans une de ses usines. La compagnie d'aluminium Alcan a reçu un projet artistique²⁸ dans sa filiale de Shawinigan alors qu'elle mettait en lock-out son autre base industrielle située au Saguenay – Lac-Saint-Jean. Alors que d'un côté, le patronat semble ouvert aux projets artistiques et paraît vouloir rendre agréable le milieu de travail dans la perspective d'augmenter la productivité, de l'autre côté, il ne se gêne pas pour résoudre les conflits d'une manière rude et même cruelle.

Le partenariat entre dirigeant-e-s, patron-ne-s et employé-e-s requiert d'ailleurs une manipulation des informations et un encadrement qui limite l'autonomie des travailleuses et travailleurs à un domaine très superficiel, ce qui est occulté par le programme québécois tout comme par l'auteur italien. Un sérieux débat sur le plan éthique est alors soulevé, car il y a un manque de transparence de la part des artistes ou des patron-ne-s auprès des employé-e-s. Mais pourquoi les entreprises devraient-elles être sincères envers les salarié-e-s ? Le philosophe français André COMTE-SPONVILLE (2004) dirait que le capitalisme n'est ni moral ni antimoral, mais qu'il est amoral, en ce sens que la morale est fondamentalement étrangère à l'ordre économique. L'entreprise s'intéresse au profit, pas au bonheur de l'employé-e. C'est pourquoi ce penseur ne considère pas pertinente l'idée d'une éthique au travail. Tout en faisant miroiter la possibilité du bonheur dans l'entreprise, l'action de l'art au travail appelle à une déception future chez les employé-e-s et brise toute forme de solidarité (HONNETH, 2006) entre travailleuses et travailleurs sur la scène locale et internationale ; solidarité nécessaire lorsqu'on cherche à créer un front commun, par exemple, dans le but de faire reculer les positions patronales. BOLTANSKI et CHIAPELLO (1999) y voient également un frein à la mobilisation, puisque l'identité ouvrière se dissipe derrière la compétition entre les employé-e-s, ce qui affaiblit, en leurs mots, les défenses du monde du travail, ne serait-ce que par la réduction de la distance critique que les employé-e-s ont vis-à-vis de leur patron-ne. Mais, comme l'affirme PIOTTE (2008), si les employé-e-s se disent plus heureuses et heureux de cette collaboration entre le patronat et le salariat que si elles et ils avaient un contre-maître derrière eux, est-ce à dire que l'aliénation au travail a atteint un tel stade de sophistication, qu'on préfère travailler davantage dans de nouvelles conditions que de se voir surveiller ? COMTE-SPONVILLE (2004) parle de contrat social possible et viable. Pour PIOTTE (2008), les syndicats devraient cesser de collaborer avec les

28. Les ouvrières et ouvriers de l'usine Câble Alcan/usine St-Maurice de Shawinigan ont participé à l'élaboration d'une sculpture composée en retailles d'aluminium qui prend la forme d'un Inukshuk (inaugurée en septembre 2011). L'œuvre de Lorraine Beaulieu s'intitule *Passage* et en est l'initiatrice.

patron-ne-s des entreprises dans ce type de partenariat qui limite l'autonomie des employé-e-s. Nous ne partageons pas ce point de vue, non pas parce que nous pensons que les syndicats doivent encourager la nouvelle forme de partenariat, mais au contraire, parce que nous nous plaçons du côté de Benjamin PÉRET et Grandizo MUNIS (2001)²⁹ en ce qui concerne l'organisation syndicale elle-même, c'est-à-dire que le syndicat a été créé dans le but de devenir un médiateur entre les ouvrières et ouvriers et le patronat. Sa première fonction est celle de calmer, orienter, voire canaliser les ardeurs revendicatrices prolétariennes.

Le syndicat, né d'une tendance réformiste au sein de la classe ouvrière, est l'expression la plus pure de cette tendance. Il est impossible de parler de dégénérescence réformiste du syndicat, il est réformiste de naissance. À aucun moment, il ne s'oppose à la société capitaliste et à son État pour détruire l'une et l'autre, mais uniquement dans le but d'y conquérir une place et de s'y installer. (PÉRET et MUNIS, 2001, p. 19.)

Autrement dit, à long terme, le syndicat fait partie du problème et non de la solution, parce qu'il existe afin de faire constamment la médiation entre les travailleuses et les travailleurs et le patronat ; il n'envisage pas un réel affranchissement de ses membres, mais seulement des améliorations à leurs conditions de vie et de travail. Outre le partenariat entre employé-e-s, syndicats et patronat, qu'en est-il des artistes qui répondent à l'appel de cet effort de guerre économique ?

L'ARTISTE MÉDIATEUR-MANAGEUR

Dans ce contexte de l'art intégré au milieu de l'entreprise, quel rôle est amené à jouer l'artiste ? Plusieurs nouvelles identités d'artiste voient le jour : conférencier, animateur, médiateur, entrepreneur³⁰ et même se rapprochent de celle du manager. Nous nous intéressons principalement à celle que nous nommons le médiateur-manager. À titre de médiateur, l'artiste est amené à établir un pont entre les citoyennes et les citoyens et l'art. En ce qui concerne le manager, une de ses principales fonctions est de concilier deux intérêts antagonistes ; l'employé-e cherche du bonheur en milieu de travail et l'employeur vise l'augmentation du taux de profit (COMTE-SPONVILLE, 2004). Deux questions surgissent. Les artistes qui participent au programme *La culture en entreprise*, et ceux de la Finlande, Suisse, Suède, France,

29. Après avoir rompu avec la IV^e Internationale en 1948, B. Péret, G. Munis participent à un débat polémique contre les défenseurs du syndicalisme révolutionnaire dans l'hebdomadaire de la CNT française (Confédération Nationale du Travail), *Le Libertaire*, en 1952.

30. Théorisé par Pierre-Michel MENGER (2002), l'artiste entrepreneur répond lui aussi aux nouveaux modes de production (*free-lancing*, flexibilité, contrats courts et multiplication des contrats, etc.) qui s'imposent à l'ensemble des secteurs économiques. Cette figure d'artiste peut produire une œuvre d'art pour embellir l'entreprise comme c'est le cas de *Splash* de Tristan Fortin Lebreton. Dans le cadre des célébrations du 15^e anniversaire de l'entreprise Alcoa Aluminerie de Deschambault, l'artiste a réalisé des photographies des lieux de l'entreprise et des employé-e-s de l'aluminerie qu'il a ensuite montées sur des plaques d'aluminium tout en y intégrant des rebuts du métal. L'œuvre appartient à l'entreprise et est exposée dans ses murs.

Espagne, Belgique ou d'autres pays qui adhèrent à des projets semblables³¹ ont-ils compris que lorsqu'ils collaborent à ces plans stratégiques culturels, ils participent aussi à un effort pour faire augmenter les profits de l'entreprise par l'exploitation de l'employé-e, rendu désormais heureux et heureuse au travail ? Est-ce que les artistes endossent idéologiquement ce type de collaboration ? Si du côté des travailleuses et travailleurs culturels, planait la volonté d'aider son prochain, d'éliminer ou de réduire la *souffrance au travail* (terme utilisé lors des rencontres de Culture pour tous), elles et ils assumeraient une posture conséquente à l'idée de critique artiste (au sens défini plus haut), c'est-à-dire une position de révolté-e-s en processus de recherche d'authenticité, de liberté, de créativité et d'égalité. Mais il ne semble pas que nous en soyons là.

À la lecture des textes explicatifs du programme de *La culture en entreprise* et des entrevues accordées par les artistes et employeur-e-s, nous constatons que ni les employeur-e-s, ni les artistes, ni le programme ne mentionnent à l'intention des participant-e-s l'objectif économique de l'augmentation de la performance de l'entreprise des projets d'art au travail. Le programme québécois ne laisse aucun doute sur les objectifs ultimes visés par l'intégration de l'art en milieu de travail. Ce type de projet culturel, favorisant la paix et le consensus social, utilise des termes humanistes (*réenchanter le collectif, engagement social, empathie, consolider le sentiment d'appartenance, renforcer le lien social, communiquer des valeurs, équilibre personnel, réduire la souffrance au travail, innovation, inventivité, créativité, etc.*), termes qu'on retrouverait, pour quelques-uns, dans les critiques « sociale » et « artiste » même du capitalisme, selon la distinction faite dans les travaux de Boltanski et Chiapello. Rappelons que la critique artiste est fondée sur la notion de liberté, autonomie et authenticité et associe la notion d'inventivité, de créativité et d'innovation ; la critique sociale implique la solidarité, la sécurité et l'égalité et elle intègre l'idée d'engagement social, le réenchantement du monde, le sentiment d'appartenance, etc. L'entreprise ne célèbre pas ces valeurs et émotions. Elle est, au contraire, un lieu hiérarchique qui peut fermer, faire des mises à pied et congédier ; elle ne partage pas ses profits, mais surtout elle ne se préoccupe pas du bonheur de ses employé-e-s. C'est le cas aussi du manager, mais qui doit faire croire en ce bonheur.

Selon André Comte-Sponville, à titre de manager, « la seule façon, sur la durée, d'avoir et de garder ses meilleurs clients, c'est d'abord d'avoir et de garder ses meilleurs salariés »³² en créant des conditions telles que les employé-e-s soient enchanté-e-s au travail. Le manager n'est pas philanthrope, il fait uniquement un

31. Pour plus d'informations sur les projets des autres pays, se référer au programme du symposium « La culture en entreprise » au (<http://www.culturepourtous.ca/lacultureenentreprise/symposium/index.htm>). Consulté en ligne le 28 janvier 2012.

32. Visionner la Conférence d'André Comte-Sponville, *Sens du Travail, Bonheur et Motivation*, adressée à un groupe d'étudiants en management ; Conférence de rentrée Audencia Grande École (2011), (<http://www.youtube.com/watch?v=TBuRaS1L6aI>). Consulté en ligne le 29 janvier 2012.

travail pour lequel il est payé³³. Managers et artistes sont certes deux entités autonomes qui ne reçoivent pas la même formation ni ne véhiculent les mêmes valeurs. C'est pourquoi, l'artiste n'est pas un manager à proprement parler. Toutefois, il est invité à investir les capacités créatrices des employé-e-s et leurs émotions au sein d'un projet demandé par l'entreprise qui vise à rendre le milieu de travail agréable, à ce que l'employé-e se sente satisfait-e, complice des autres, etc. C'est alors que l'artiste en tant que médiateur culturel prend l'identité partielle d'un manager, dont la tâche est de créer des valeurs et des conditions de travail nécessaires au sentiment d'appartenance à l'entreprise. Sa fonction contribue, sans conteste, au plan de restructuration du mode de production de l'entreprise du 21^e siècle avec ses interventions de médiation artistique. À titre d'exemple, citons le projet d'art en entreprise réalisé par l'artiste Julie Bernier et les employé-e-s de la Capitale groupe financier.

Le projet consistait en l'élaboration « d'une murale collective sur le thème de l'éducation au développement durable, pour la cafétéria des employé-e-s du nouvel édifice de l'entreprise, le Delta III, entièrement construit selon les caractéristiques LEED. Le projet a pris son envol lors de l'inauguration de l'édifice le 17 septembre 2009 »³⁴. Il s'agit d'une expérience de création collective vécue par l'employé-e au centre de laquelle on trouve les notions de plaisir, de développement de l'imagination et le tissage de liens avec les autres employé-e-s. Dans ce projet, l'artiste est conviée à exploiter le potentiel créatif des employé-e-s en les motivant à contribuer à la création de l'œuvre. C'est pourquoi Bernier choisit des toiles de différentes couleurs afin d'inciter les gens à la participation. La mobilisation d'un groupe implique la valorisation des personnes et de leurs contributions, l'obtention d'une communication riche et la bonne qualité des relations interpersonnelles. L'employeur semble apprécier les efforts de l'artiste, car il y voit des intérêts supplémentaires. Pour Simon Jean, vice-président, Communications et marketing de la Capitale groupe financier, l'art « est très important pour la productivité et le bien-être des employés, que ces derniers sentent leur milieu de travail comme leur chez-soi. Art au travail nous permettait d'inclure les employés dans un processus de création et de décoration de leur environnement de travail »³⁵. Il ajoute que « Le fait de sentir qu'ils [les employé-e-s] sont dans quelque chose qui leur appartient augmente beaucoup la productivité »³⁶. Simon Jean encourage même les autres entreprises à ne pas hésiter à engager des artistes et à intégrer l'art au travail :

33. BOLTANSKI et CHIAPELLO vont même jusqu'à affirmer que le « manager est un artiste, libéré des pesanteurs de la possession et des contraintes de l'appartenance hiérarchique des signes de pouvoir » (1999, p. 439).

34. *La Capitale groupe financier et Julie Bernier*, voir (<http://lacultureenentreprise.ca/realisation/la-capitale-groupe-financier-et-julie-bernier/>). Consulté le 30 décembre 2012.

35. Simon Jean, voir *Témoignages*, <http://lacultureenentreprise.ca/presentation/>. Consulté en ligne le 30 décembre 2012.

36. Simon Jean, voir *Témoignages*, <http://lacultureenentreprise.ca/presentation/>. Consulté en ligne le 30 décembre 2012.

On dépense beaucoup. On investit beaucoup pour faire des pique-niques d'employés, des journées de formation pour les employés, des déjeuners avec les employés pour que les employés se sentent impliqués, adhèrent à la culture d'entreprise. Une œuvre telle qu'art au travail s'inscrit dans la même dynamique. Les employés se sentent interpellés, se sentent faire partie d'une communauté et contribuer à quelque chose qui va demeurer au sein de l'entreprise³⁷.

Simon Jean parle de l'art au travail comme d'un bon investissement visant les mêmes objectifs de cohésion d'équipe que les autres activités des entreprises. Nous avons vu que miser sur le capital humain est une mesure nécessaire dans la transformation et l'innovation de l'entreprise du 21^e siècle et du néomanagement. Si le bien-être de l'employé-e semble être une valeur partagée entre l'artiste, le programme *La culture en entreprise* et l'employeur, c'est sans conteste en fonction d'objectifs différents, puisque dans le discours de l'artiste Bernier, il n'est pas question de productivité ou de profit, mais de liberté d'action et de pensée. En somme, l'action de l'artiste participe des objectifs fixés par la compagnie. Mais est-ce que cette liberté n'est pas partiellement illusoire ?

Tout se passe comme si l'artiste, devenait le fer de lance d'un mouvement qui soumet la création artistique aux lois du marché malgré ses intentions premières humanistes, ou en toute connaissance de cause³⁸. Pour Pierre-Michel MENER (2002), les idées de développement de soi et d'innovation sont inhérentes au discours de la création artistique et du talent dans la perspective d'un affranchissement de sa propre aliénation. Mais lorsque ces principes sont utilisés dans la chaîne de travail, il semble y avoir un paradoxe. Si d'un côté l'artiste se sent libre, cette liberté est nécessaire à la nouvelle situation d'exploitation. De plus, les notions de développement ou d'autocréation de soi et d'innovation personnelle se retrouvent également dans le discours néomanagérial comme nous l'avons vu un peu plus haut. Cette contradiction entre l'idéal du métier d'artiste et les faits, met à nu les nouvelles fonctions de l'artiste. Si jadis, en Mai 68 ou plus tôt dans l'histoire, l'artiste s'est révolté contre la logique entrepreneuriale et le marché, son statut est érigé maintenant en modèle de ce système économique. De plus, l'artiste œuvre auprès d'employé-e-s dans ce même esprit. Menger précise que : « L'ironie veut aussi que les arts, qui depuis deux siècles, ont cultivé une opposition farouche à la toute-puissance du marché, apparaissent comme des précurseurs dans l'expérimentation de la flexibilité, voire de l'hyperflexibilité » (MENER, 2002, p. 68).

Si la fonction de l'artiste participe au plan de réorganisation du mode de production de l'entreprise du 21^e siècle, il est forcément amené à dissimuler les intentions finales des interventions pour lesquelles il est engagé, car, qui sait si en connaissant les raisons réelles des projets, les employé-e-s ne déclinaient pas

37. Simon Jean, voir *Témoignages*, <http://lacultureenentreprise.ca/presentation/>. Page consultée le 30 décembre 2012.

38. Nous ne connaissons actuellement aucune entrevue autonome réalisée auprès des artistes. Tous les éléments présentés (témoignages d'artistes et entrevues auprès de quelques employé-e-s) sur le site de *La culture en entreprise* de Culture pour tous vont dans le sens du bonheur au travail. Il s'agit pour la plupart de témoignages de promotion pour le programme.

l'idée de l'art en entreprise ? Quelle travailleuse ou quel travailleur veut se faire dire que l'action culturelle agit pour son bien alors qu'en réalité, la visée première est de l'amener à collaborer à l'amélioration de la performance productive ?

La conception capitaliste du monde du travail a été largement dénoncée, depuis le 19^e siècle, par les utopistes socialistes, anarchistes et marxistes au sein d'organisations syndicales comme la Confederación Nacional del Trabajo (CNT), d'allégeance anarco-syndicaliste, en Espagne dès 1910, ou le Industrial Workers of the World (IWW) depuis 1905 aux États-Unis et qui existe toujours, dont plusieurs membres étaient des marxistes antiautoritaires (communistes de gauche, communistes de conseil). Il n'est pas nécessaire de réveiller Karl Marx pour comprendre la misère humaine et le type d'idéologie qu'est le capitalisme. Herbert Marcuse rapporte ce que Marx et Engels ont imaginé comme nouvel être, à l'extérieur du lieu de travail : « on trouve bien chez Marx et Engels cette idée d'*homme nouveau*, conçu comme membre (sinon comme fondateur) de la société socialiste : lorsqu'ils parlent de 'l'individu complet' qui serait libre de s'adonner aux activités les plus diverses » (MARCUSE, 1972, p. 44), que ce soit l'art, la chasse ou la pêche ou encore la critique. Mais il faut ajouter que l'activité culturelle n'a pas lieu dans des bureaux ou des ateliers d'une entreprise, qu'elle soit socialisée ou non. Rappelons que jadis, les utopistes mentionnés ont eux-mêmes créé des espaces culturels ou de fête, de sports, d'instruction et d'alphabétisation (FREIRE, 2002 ; HONNETH, 2006). L'espace public oppositionnel se trouvait cela dit à l'extérieur de l'usine, il était conçu dans la perspective de créer une réelle famille solidaire qui, en temps de crise, combattrait les souffrances, à tout instant, sur le terrain même du travail. Si l'espace oppositionnel était dans l'usine, au sens où l'a entendu le théoricien de l'école de Francfort Oskar NEGt (2007), c'est que l'usine appartenait désormais aux ouvrières et ouvriers à travers l'organisation du travail en Conseils ouvriers (par exemple en Allemagne entre 1918 et 1922 et en Russie entre 1917 et 1921)³⁹.

Il apparaît au terme de notre analyse que le programme *La culture en entreprise* conduit à l'instrumentalisation de l'art au service du capitalisme. Le projet créateur n'est donc pas ici synonyme de libération, d'émancipation, de contestation. Face à cette nouvelle aliénation sophistiquée (MATTICK, 2009 ; GABEL, 1962 ; DEBORD, 1971). Une directrice de ressources humaines répondrait candidement : « Nous avons des psychologues ». Culture pour tous ajouterait : « Maintenant, vous avez aussi des artistes ». Or ce n'est pas nouveau. Dans notre passé récent, les programmes fédéraux *Perspective jeunesse* et *Projet d'initiatives locales (PIL)* ont financé, en 1971, plusieurs projets culturels (BELLAVANCE, 1999) qui, tout en favorisant l'emploi chez un grand nombre d'étudiant-e-s, artistes et jeunes au chômage durant la restructuration économique des années 1970, permettaient également d'animer la population et de la faire participer à la vie culturelle, de faciliter la cohésion sociale et d'accomplir l'unité canadienne si nous nous fions au Rapport Cohen (1972) sur le programme *Perspective jeunesse*. Tout se passe donc comme si l'artiste était invité à jouer un rôle de pacificateur à titre de médiateur-manager.

39. Lire à ce sujet PANNEKOEK (1982), APPEL *et al.* (2003), MÜSHAM (1999).

*

* *

Nous avons postulé que le programme *La culture en entreprise* de Culture pour tous repose sur un ensemble de valeurs économiques relevant d'un modèle néolibéral où l'artiste est invité à assumer de nouveaux rôles dont celui de médiateur-manager dans la perspective de développer un climat serein et agréable au travail entre les employé-e-s, dans le but ultime de faire augmenter la productivité des entreprises. C'est en comparant le discours de ce programme et celui de SCHIUMA (2011) que nous avons pu établir certaines ressemblances fondamentales.

Nous avons donc conclu que les artistes, conscients ou non de l'idéologie néolibérale sous-entendue dans le programme *La culture en entreprise*, ne participent pas au réenchantement du monde, mais plutôt à l'effort de restructuration économique qui perpétue l'injustice sociale. Il n'en demeure pas moins que quelques artistes croient probablement que les valeurs humanistes en milieu de travail peuvent contrecarrer la force de frappe de l'économie néolibérale internationale et même créer des liens entre les travailleuses et les travailleurs à l'insu du patronat. Cette croyance correspond-elle au résultat des actions culturelles de médiation dans les entreprises ? Nous avons tenté de montrer l'inverse. De plus, l'absence de recul critique de la part des artistes vis-à-vis de ce type de programme, le statut de médiateur-manager, entre autres, fait en sorte que la critique « artiste » au sens de BOLTANSKI et CHIAPELLO (1999) n'a pas de place.

Aujourd'hui à Montréal, on peut entrevoir dans les actions de la fondation Engrenage noir/Levier, devenue entretemps Engrenage noir/Rouage (CHAGNON et NEUMARK, 2011), qui s'est dotée de principes éthiques fondamentaux, une voie pour la critique artiste qui s'éloigne de l'idéologie néolibérale du programme *La culture en entreprise*. Par exemple, cet organisme finance seulement des projets communautaires émanant des associations et personnes concernées si les actions culturelles répondent aux nécessités identifiées par les individus eux-mêmes. Cependant, ce ne sont pas tous les projets financés par la fondation qui découlent des besoins énoncés par les personnes impliquées elles-mêmes. Certains proviennent de la direction de l'organisme communautaire et de son idéal démocratique radical (SIMON, 2001) ou des artistes, et non pas directement de la population concernée. Certains continuent de penser savoir ce dont la population a besoin comme activités culturelles. Cet esprit d'avant-garde éclairée a jadis été décrié et la critique demeure d'actualité. Malgré cette réserve, nous pensons que l'organisme Engrenage noir est dans la lignée directe des critiques « sociale » et « artiste », contrairement au programme *La culture en entreprise*. Est-ce que les autres programmes de démocratisation de cet organisme répondraient davantage aux principes humanistes et contestataires contenus dans la critique « artiste » ? Est-ce que, dans les autres programmes, il s'agit d'inclusion culturelle dans une perspective de soupape sociale et de récupération de la révolte, comme cela a été le cas avec *Perspective jeunesse* ou est-ce qu'il s'agit d'émancipation sociale et politique comme tente de le faire Engrenage noir ? Il faudrait analyser de manière approfondie les objectifs envisagés de chacun des projets de Culture pour tous. Mais en attendant ces études, retenons que dans le

milieu du travail salarié, l'art ne procure rien à l'opprimé-e du plan néolibéral. Réinventer le quotidien et réenchâter le monde sont des projets possibles uniquement à l'extérieur des lieux de domination économique et émotionnelle.

Anithe DE CARVALHO

Postdoctorante.
anithedecarvalho@live.fr

BIBLIOGRAPHIE

APPEL, Jean *et al.*

2003 *Ni parlement ni syndicats : les conseils ouvriers ! Les communistes de gauche dans la Révolution allemande (1918-1922)*, Paris, Les nuits rouges.

BELLAVANCE, Guy (dir.)

2000 *Démocratisation de la culture ou démocratie culturelle. Deux logiques d'action publique*, Québec, Les Éditions de l'IQRC.

BELLAVANCE, Guy

1999 « Institution artistique et système public au Québec 1960-1980. Des beaux-arts visuels, le temps des arts plastiques », dans : Marie-Charlotte DE KONINCK et Pierre LANDRY (dirs), *Déclics. Art et société. Le Québec des années 1960 et 1970*, Montréal, Fides, Musée d'art contemporain de Montréal, Musée de la civilisation, p. 228-247.

BOLTANSKI, Luc et Ève CHIAPELLO

1999 *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.

CHAGNON, Johanne et Devora NEUMARK (dirs) en collaboration avec Louise Lachapelle

2011 *Célébrer la collaboration, Art communautaire et art activiste humaniste au Québec et ailleurs*, Montréal, Engrenage noir/Levier, LUX Éditeur et Detselig entreprises.

COHEN, Andrew *et al.*

1972 *Groupe de travail chargé de l'évaluation des programmes d'été. Secrétariat d'État. Février 1972*, Ottawa, Gouvernement du Canada.

COMTE-SPONVILLE, André

2004 *Le capitalisme est-il moral ?*, Paris, Alain Michel.

COUTURE, Francine

1999 « Identités d'artistes », dans : Marie-Charlotte DE KONINCK et Pierre LANDRY (dirs), *Déclics. Art et société. Le Québec des années 1960 et 1970*, Montréal, Fides, Musée d'art contemporain de Montréal, Musée de la civilisation, p. 51-83.

DANSEREAU, Suzanne

2012 *Quand l'art motive les employés*, Les Affaires, 6 octobre 2007. Consulté en ligne (http://www.culturepourtous.ca/artautravail/2007/article_LesAffaires.pdf) le 1^{er} juin 2012.

DEBORD, Guy

1971 *La société du spectacle*, Paris, Champ Libre.

- DURAND, Jean-Pierre
2004 *La chaîne invisible. Travailler aujourd'hui : flux tendu et servitude volontaire*, Paris, Seuil.
- FREIRE, João
2002 *Les Anarchistes du Portugal*, Paris, Éditions CNT-Région parisienne.
- GABEL, Joseph
1962 *La fausse conscience, essai sur la réification*, Paris, Les Éditions de Minuit.
- HONNETH, Axel
2006 *La société du mépris. Vers une nouvelle théorie critique*, Paris, La Découverte.
- LAGUEUX, Maurice
1987 « Le néo-libéralisme et la gauche », dans : Lizette JALBERT et Lucille BEAUDRY (dirs), *Les métamorphoses de la pensée libérale sur le néo-libéralisme actuel*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 157-191.
- PANNEKOEK, Anton
1982 [1947] *Les conseils ouvriers*, Tomes 1 et 2, Paris, Spartakus.
- MARCUSE, Herbert
1972 *Vers la libération. Au-delà de l'homme unidimensionnel*, traduit de l'anglais par Jean-Baptiste Grasset, Paris, Denoël/Gonthier, Médiations.
- MATTICK, Paul
2009 *Le jour de l'addition*, Paris, L'Insomniaque.
- MENGER, Pierre-Michel
2002 *Portrait de l'artiste en travailleur*, Paris, Seuil.
- MÜSHAM, Erich
1999 *La République des conseils de Bavière, Munich du 7 novembre 1918 au 13 avril 1919. La société libérée de l'État*, Paris, La digitale/Spartakus.
- NEG, Oskar
2007 *L'Espace public oppositionnel*, Paris, Payot.
- PÉRET, Benjamin et Grandizo MUNIS
2001 Texte 1 dans : B. PÉRET et G. MUNIS, *Les syndicats contre la révolution*, Montréal, La Sociale-CDL (1968), p. 13-33.
- PIOTTE, Jean-Marc
2008 « Les syndicats : le dos au mur », dans : Francis DUPUIS-DÉRY (dir.), *Québec en mouvements. Idées et pratiques contemporaines*, Montréal, Lux, p. 97-110.
- ROY, Michel
1987 *Art progressiste. Intégration et/ou subversion : Montréal 1975-1980*, Mémoire de maîtrise en Histoire de l'art, Université du Québec à Montréal.
- SANTERRE, Lise
2000 « La démocratisation de la culture à la démocratie culturelle », dans : Guy BELLAVANCE (dir.), *Démocratisation de la culture ou démocratie culturelle. Deux logiques d'action publique*, Québec, Les Éditions de l'IQRC, p. 47-63.

SCHIUMA, Giovanni

2011 *The value of arts for business*, Angleterre, Cambridge University Press.

SIMON, Roland

2001 *Démocratisme radical*, Paris, Senonevero.

TAYLOR, Frederick Winslow

1911 *The Principles of Scientific Management*, New York, Harper & Brothers.