



Réflexivité et capabilité : la part de création dans l'activité

Lorsque le sujet travaille, son activité productive consiste à modifier son environnement matériel et symbolique. Ce faisant, il se transforme lui-même et l'activité devient construction de soi. Si la réflexivité porte bien sur ce retour du productif au constructif, il nous paraît essentiel de considérer l'intégralité de la boucle et de s'attacher aussi au retour du constructif vers le productif : au-delà d'aider le sujet à savoir ce qu'il fait, la pratique réflexive lui permet de s'expérimenter comme sujet capable, « qui dit d'abord je peux avant de dire je sais » (Rabardel et Pastré, 2005). Ce sujet « capable » agit dans la dimension productive de l'activité pour y exprimer concrètement le « je peux ». Cette capacité dépasse le registre individuel, car pouvoir d'agir et action sont irrémédiablement des interactions (avec les autres, le contexte), et échappent en partie à l'individu, à sa prise de conscience, à sa volonté. La pratique réflexive travaille un lieu qui n'appartient en propre ni au sujet ni au collectif. Elle ouvre un espace où les deux facettes du travail – productif (de résultat) et constructif (de soi) – se rencontrent et se nourrissent mutuellement (Samurçay et Pastré, 2004 ; Pastré, 2012), en deçà et au-delà des intentions explicites des acteurs (Pastré, 2012).

La réflexivité est ainsi l'opportunité d'une expérience, celle de l'incomplétude de nos savoirs et de nos pouvoirs d'agir, et de leur infinie construction itérative par nos interactions productives. Comme toute expérience, elle est coexistence d'implicite et d'explicite. De la même façon qu'il serait abusif de réserver la réflexivité à l'individu alors que son activité l'inscrit dans le collectif, il serait illusoire de distinguer une pratique réflexive renvoyant à des connaissances, des représentations, des savoirs explicitables, à côté d'une pratique non réflexive enta-

EMMANUELLE BEGON, chargée de mission à l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (e.begon@anact.fr).

PHILIPPE MAIRESSE, directeur d'Accès Local, membre de l'équipe de recherche Art et flux, Paris 1-Panthéon Sorbonne (pmairesse@acces-local.com).

chée d'inconscient et d'implicite (Perrenoud, 2001). Il s'agit d'accepter que, toujours, seule une partie du savoir pratique viendra à la conscience, tandis qu'une autre restera au niveau de l'implicite et prendra forme en situation et dans l'interaction. La réflexivité n'est donc pas seulement histoire de sujet, elle est aussi qualité de situation, incarnation des interactions qui (s') y produisent.

La position réflexive consiste précisément à interroger cette articulation entre implicite et explicite, entre construction et production, entre actions de la personne et conditions dans lesquelles l'activité se déroule : que puis-je connaître de ce que « je » fais dans les conditions dans lesquelles je le fais ? Comment ce que je fais m'affecte ? Comment j'en affecte ce que je fais ?

Déployer la réflexivité revient alors à redonner de la visibilité à la valeur duelle, à la fois productive et constructive, de l'activité. Elle engage à reconnaître et à soutenir les modes de construction des sujets, tout en les reliant aux conditions de production du résultat. Donner à chacun sa capacité à participer à l'action collective en y apportant et en y puisant des ressources, permettre les échanges, coopérations, interactions à l'intérieur des organisations, en définissent pour une grande part le contenu, le sens, l'efficacité (Alter, 2009), et finalement la valeur « ajoutée », aux sens économique et symbolique. En favorisant une posture réflexive, les organisations démultiplieraient la valeur du travail, permettant de convertir l'engagement en potentiels valorisables pour la production et pour les individus (Zimmermann, 2011).

Mais pour que cette relation advienne, encore faut-il que les conditions de réalisation de l'activité provoquent le potentiel qui « sommeille » en chacun, et que les facultés ainsi développées soient reconnues et conscientisées : en un mot que la réflexivité soit permise par le cadre de travail. Or, même si les activités réflexives sont « parfois, mais rarement, formalisées et reconnues », elles sont « le plus souvent spontanées et ignorées », voire « clandestines et combattues par l'organisation » (Falzon, 1994). La reconnaissance de la construction de soi dans le collectif de travail est rendue difficile dans une « société malade de la gestion » (de Gaulejac, 2006), où les activités contemporaines, de plus en plus dématérialisées, sont le terreau d'une relation au travail hypersubjectivée, et où les évaluations instrumentales et fonctionnelles, basées sur des critères individuels et des conventions de jugement décontextualisés, continuent de faire autorité au point de réussir à étouffer les paradoxes sur lesquels elles se sont développées (injonction à l'autonomie, développement prédéfini). La valeur donnée au travail est prioritairement attachée au résultat et au côté productif du travail, au détriment de la valeur des interactions, de la construction de soi et du collectif.

Quelles sont les conditions et le cadre propices à articuler les deux dimensions, constructive et productive, du travail ? Quelles modalités permettent de penser le développement professionnel et l'épanouissement individuel comme une responsabilité collective compatible avec les objectifs de productivité et de



résultat ? Si le rôle de l'accompagnement dans la pratique réflexive professionnelle est largement considéré, le transfert de ce rôle au collectif de travail et au cadre organisationnel reste problématique, en particulier compte tenu des excès gestionnaires rappelés plus haut. (Re)construire la continuité identitaire et professionnelle de la personne, et le sens de son existence (Pastré, 2012 ; Perrenoud, 2001) doit se penser tout au long de la vie professionnelle, au sein de l'activité. C'est la première difficulté que rencontre la pratique réflexive : la mobilisation des organisations et des personnes autour de la réflexion sur l'activité et la nécessité de l'inscrire en deçà des épisodes de rupture ou d'échec dans la vie professionnelle. Cela exige que des temps et des espaces soient mis en place par l'organisation. La deuxième difficulté est d'accepter la nature implicite, incorporée, émotionnelle et affective, voire refoulée, de l'activité. Les schèmes actifs dans la pratique sont constitués d'un mélange d'explicite et d'inconscient, et mobilisent chez la personne ses propres schèmes psychologiques inconscients. La pratique réflexive se heurte dès lors inévitablement à divers mécanismes de résistance individuels, collectifs ou institutionnels (Perrenoud, 2001).

Comment réussir à mobiliser collectifs et organisations autour de l'articulation production-construction, sans en être empêché par le refoulement de l'implicite, ni tout réduire à de l'explicite ? C'est l'enjeu d'une pratique réflexive acceptée, permise et fructueuse, et le sujet de notre contribution.

Approche par la création et la capacité

Pour explorer les conditions d'une telle pratique, nous mobilisons la création comme archétype d'activité réflexive, collective, implicite et explicite, et la capacité comme concept opératoire.

Par création, nous entendons ici l'activité d'invention et d'émergence, sur un fond connu et partagé, de productions ou de fonctionnements imprévus, assumés et valorisés ou pérennisés. Le terme « création » que nous retenons n'est pas exclusif de la création au sens artistique. Les activités de création au sens large sont en effet des activités dans lesquelles la dimension de construction (de l'identité, des subjectivités, des sujets) est indissociable de l'objectif de résultat (production des « œuvres ») et de l'organisation de la production ; ce sont des activités par essence réflexives. Elles mettent en jeu le collectif autant que l'individuel : toute activité de création mobilise l'individu et sa subjectivité, mais consiste aussi en la mise en place d'un cadre collectif propice à la production, à la réflexivité, à l'évaluation, à la valorisation (Menger, 2009 ; Perrenoud, 2013). La création résulte de mises en partage d'imaginaires et de pulsions inconscientes, et de négociations permanentes entre les participants, les valeurs et les conventions, dans une communauté d'activité, un « monde » où interviennent quantité d'acteurs (Becker, 1988). La coopération engendre l'action, les positions respectives influent sur



l'élaboration collective, le style esthétique étant avant tout un style de production (Benghozi, 1990).

Il existe dans la vie quotidienne une « création ordinaire », dissimulée au sein des activités apparemment passives du quotidien (de Certeau, 1980). Dans l'entreprise, la création touche à l'organisation du travail autant qu'au produit lui-même. Elle est inhérente à l'activité et à ses dimensions constructive et productive. Constructive, elle s'exprime dans les diverses formes d'autonomie mobilisées dans l'activité par l'individu, qui lui imprime alors son « style », cet « affranchissement des présupposés génériques de l'action » (Clot, 2000). Son autonomie s'exerce dans les espaces de marge de manœuvre, d'interprétation, de contournements et d'adaptation, que chaque sujet ouvre dans le travail pour y modeler son activité réelle « à sa main ». Invention de pratiques, modulation de normes, apparition de gestes, de mouvements, et de discours : en toute activité, se déroulent de véritables processus de création, plus ou moins masqués ou explicités, qui lui donnent son caractère vivant et vivable. Ces microprocessus créateurs comme l'appropriation des tâches, l'adaptation, voire la transgression, des consignes permettent en réalité à l'organisation de fonctionner et de créer de la valeur (Alter, 2000), y compris dans des univers réputés dominés par la contrainte et la stricte hiérarchie, comme la police (Monjardet, 1996).

Productive, l'activité de travail, marquée par le « caractère multidimensionnel et paradoxal de toute action humaine » (Boutinet, 1998) est toujours coproduction, cocréation. La créativité est consubstantielle à toute forme d'activité en raison de l'inévitable incertitude faisant appel à l'initiative et à l'inventivité que requièrent les relations à autrui inhérentes à toute forme sociale (Joas, 1999). La production articulée avec l'activité d'autrui, par l'échange émotionnel inhérent à cette interaction (Davezies, 2006), et dans la mesure où l'organisation autorise la réflexivité qui en donne conscience, permet de participer à la création d'un « tout » dont chacun peut tirer fierté et possible valorisation, et de développer un « soi » gratifiant (Zimmermann, 2011).

C'est cette création inhérente à l'activité, à la fois constructive et productive, tant au niveau individuel que des interactions, qui retient ici notre attention. Pointée comme « capacité d'initiative », sa nécessité vitale est démontrée par les effets négatifs que provoque son empêchement. Amputé de sa possibilité d'initiative par l'imposition de gestes limités « qui laissent dans le silence toute une série d'activités nécessaires, de mouvements qui sont nécessaires parce qu'ils font un tout en quelque sorte organique avec les gestes exigés », le travailleur refoule sa propre activité et se trouve plongé dans une tension permanente source de troubles (Wallon, 1932, cité par Clot, 2006). Le conflit et l'épuisement proviennent de ces « possibilités qu'on ressent sans pouvoir les vivre, de ce qu'on ne peut pas faire dans ce que l'on fait » (Clot, 2006). La nécessité de prise de conscience partagée et de reconnaissance de la capacité d'action, d'initiative, en un mot de création



inhérente à l'activité, est ainsi mise en évidence *ab absurdo* par les dégâts que génère son absence ; ou encore, lorsqu'elle n'est convoquée que sur un mode rhétorique dans sa dimension « responsabilisante », en l'absence de véritables possibilités d'agir à sa façon, l'appel paradoxal à une initiative interdite se traduit en culpabilité, inquiétude, sentiment de faute, ou d'euphorie, liés à l'intensification des « problèmes de conscience » (*ibid.*).

Nous faisons ici une hypothèse forte sur le rôle vital de la création au sein de l'activité, qu'on la nomme capacité d'initiative, pouvoir d'agir en autonomie, inventivité, adaptation... Nous suggérons que, dans et par la création inhérente à l'activité, où se maillent explicite et implicite, se déploient à la fois son potentiel constructif d'identité et sa dimension productive. Hypothèse double : d'une part la création au sein du travail mobiliserait un cadre organisationnel particulier, propice à cette articulation du constructif et du productif, qu'il s'agit de définir. Nous chercherons à déterminer sur quelles modalités organisationnelles, collectives, encadrantes, et individuelles il reposerait. D'autre part la création permettrait le passage d'une gestion des compétences centrée sur le « savoir faire quelque chose », au développement de situations permettant « d'être en mesure de faire quelque chose », situations qui mettent en « capabilité » (Fernagu Oudet, 2012). Pour suivre ce « glissement », nous nous proposons d'observer quatre indicateurs de capabilité individuelle et collective (Salais, 2009) : le pouvoir d'être et de faire (capacité de réalisation) ; les raisons d'exercer l'activité (capacité de choix) ; l'acquisition d'une compréhension critique donnant accès à la délibération (capacité d'expression) ; l'activation de potentiels d'accomplissement (capacité d'épanouissement). Ce découpage a l'avantage de correspondre à la conception du développement avancée par Vygotski (Clot, 2001), comme simultanément un processus singulier de transformation (capacité d'expression, capacité d'épanouissement) et un processus relationnel déployé dans le rapport à autrui et à l'environnement (capacité de réalisation et capacité de choix).

Pour examiner notre hypothèse selon laquelle la création inhérente à l'activité ouvre des environnements qui mettent en capabilité, nous nous attacherons à repérer un cas où une activité de travail comporte de façon évidente et reconnue une part importante de création. Nous observerons dans ce cas les quatre indicateurs de capabilité et nous les comparerons à une activité usuelle. Nous chercherons enfin à déterminer quelles modalités organisationnelles particulières ont éventuellement permis de les augmenter dans le cas de l'activité de création.

1. Nous nous référons à la notion de *capability* avancée par Amartya Sen. Ce terme, souvent traduit par « capacité » à défaut d'un terme plus fidèle, en diffère cependant (voir à ce sujet le commentaire de Fernagu Oudet 2012). Nous conservons ici les habitudes d'usage français des termes « capabilité » pour le concept général et « capacité » pour les concrétisations de la capabilité. Le terme de *capability* a été avancé par A. Sen pour alimenter sa réflexion sur la responsabilité publique envers la constitution de « dispositions » subjectives. Sa théorie, reprise et déclinée (Pavageau *et al.*, 2007 ; Génart et Cantelli, 2008 ; Salais, 2009 ; Falzon, 2005 ; Marquié, 2010 ; Zimmermann, 2011), s'inscrit dans la « philosophie du développement humain » (Ul Haq).



Le cas d'une activité créative

Nous avons choisi d'étudier un atelier d'insertion professionnelle, lieu dans lequel le versant productif de l'activité est précisément censé se mettre au service de la (re)construction des identités professionnelles et personnelles. Dans l'atelier sélectionné, l'activité de travail est en partie fondée sur la création – nous observerons un moment particulier où cette configuration s'est trouvée exemplifiée et amplifiée par l'intervention supplémentaire d'une artiste. L'objectif de notre étude est de déterminer si le niveau de capacité s'élève alors, selon les quatre indicateurs (réalisation, choix, expression et épanouissement), et quelles modalités organisationnelles y contribuent.

L'atelier *AFIC Créafibres* (APAJH Mayenne, banlieue du Mans) emploie une dizaine de femmes éloignées de l'emploi. Il a pour mission d'accompagner à la mise au travail et s'est spécialisé dans la couture, animé par trois encadrantes : direction couture et créativité (LD, Laurence Denis, notre interlocutrice) ; responsable technique ; accompagnement du projet professionnel. L'activité consiste à exécuter les commandes passées par les entreprises locales (réparation pour les particuliers, customisation et revente de vêtements recyclés). La manager a également implanté une activité plus créatrice, convaincue de ses vertus « capacitanes » : la création de deux collections annuelles de modèles originaux, portés par les femmes lors de défilés. Ce volet de leur activité permet de développer la valorisation de soi, et « une capacité d'inventer, de détourner, d'imaginer... », loin du simple « geste technique, répétitif qu'il va falloir acquérir ». L'idée de création va plus loin encore : en 2012, le management ouvre ses portes à une artiste, qui passe une commande tout à fait particulière aux femmes de l'atelier. Pour LD, il s'agit d'articuler de manière plus serrée deux registres en tension : la commande avec ses contraintes et la création avec sa liberté. Ce sera l'occasion pour nous de comparer la situation d'activité fortement renforcée côté création avec le travail usuel.

L'artiste, Marie-Pierre Duquoc (MPD), diplômée des Beaux-Arts, a exercé une activité d'« agent culturel », organisatrice d'actions en direction de publics variés. Au terme d'un long parcours, elle a repris en main son désir d'être artiste. Pour faire face économiquement, elle a entrepris une démarche de recherche d'emploi et a suivi le parcours classique : *Pôle emploi*, entretiens et bilans de compétences, puis elle a effectué un stage, au CNAM, où elle a rencontré LD. Marie-Pierre a alors décidé de raconter sa période de recherche d'emploi sous forme d'une œuvre-performance intitulée *TravaYé*, textes poétiques accompagnés de schémas animés et de rébus. Cette performance artistique constitue la base de sa rencontre avec les femmes du chantier : elle leur demande de créer un habit de scène pour jouer sa performance. La tenue devra répondre au questionnement : « Quand je me présente publiquement, pour une performance d'artiste, ou à l'occasion d'un entretien professionnel, qui je suis ? Quel « habit » est-ce que je porte ? »



Le terrain étudié s'est présenté de façon opportune au croisement des ancrages des deux coauteurs : l'étude des dispositifs d'aide au retour à l'emploi en lien avec les conditions de travail pour le premier, et les processus d'intervention artistique mobilisant les questions de la cocréation dans la construction des identités pour le second.

Cette étude ne relève pas de la recherche-action. Cependant, l'artiste et l'encadrante, l'une et l'autre en demande de réflexion sur leurs pratiques, ont donné à notre présence une place plus active que celle d'une simple observation. Il s'est agi en quelque sorte d'une « observation participante par procuration ». Loin d'être une figure de style, cette expression signale peut-être un type d'observation et de relation particulier entre chercheur et acteur qui, ici, a certainement contribué à l'émergence d'un environnement capacitant et mériterait sans doute d'être développée.

Notre recherche a classiquement porté sur un recueil et une analyse de données discursives, filmiques et photographiques. Cinq séances de travail d'une à deux journées ont eu lieu en 2012 entre l'artiste et les femmes du chantier. L'un des coauteurs a suivi trois journées de travail et assisté au défilé final. Deux entretiens de groupe et deux entretiens individuels avec les encadrants, un entretien avec l'artiste, les enregistrements intégraux des séances de travail et une série de séquences filmées complètent notre matériau, outre les observations directes et l'accès à la documentation produite par l'artiste sur son travail.

De la mise en capacité

■ Le faire

Contrairement aux situations de commande habituelles, ici, la valorisation du résultat n'est pas indépendante du processus de collaboration. La relation d'interaction et de cocréation qu'installe MPD vise à susciter l'envie de produire un résultat de qualité, et à le réaliser. La valeur du résultat n'est pas normalisée, prédéterminée, elle n'est pas non plus quelconque : la qualité de la réalisation recherchée est autant matérielle (esthétique, finition) que conceptuelle (le vêtement qui raconte une histoire). La valorisation du résultat se matérialise à deux niveaux : la reconnaissance de la qualité de la tenue par l'artiste, selon les critères artistiques, officialisée par sa performance en portant la tenue lors du défilé ; la reconnaissance de la qualité de coauteur des participants (reconnaissance de la valeur de la participation). Les capacités se réalisent, dans le faire et l'être : capacité de réalisation (de soi, d'un résultat).



■ La projection de soi

Les propositions créatrices des femmes, validées par MPD, sont issues de leur engagement. Elles se sont projetées dans la création : par exemple en faisant le lien entre des motifs créés par MPD et des motifs traditionnels de leurs cultures, ou encore en s'appropriant la création pour la refaire chez elles, pour elles, pour leurs enfants. Cette projection de soi dans la production est non seulement permise mais reconnue : très attentive aux mots, MPD repère comment une des femmes fait appel à un terme de sa langue d'origine pour mieux désigner l'allure du vêtement porté. En redonnant publiquement son importance à ce mot, en le faisant retrouver à la locutrice qui l'a « oublié », l'artiste valorise l'implication personnelle et les valeurs culturelles, non seulement en tant que réalisation de soi mais aussi en tant que facteur de qualité du travail. C'est dans l'action commune, orchestrée par l'artiste en collaboration avec le management et le collectif, et orientée vers un résultat produit ensemble, que réside la possibilité d'une capacité comme potentiel d'épanouissement et sa reconnaissance.

46

■ La commande

Les commandes « classiques » sont passées aux encadrants qui les transmettent ensuite. La relation avec le client ne comporte pas cette dimension de découverte d'une personne et de son mode d'expression. La réalisation est 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. » Dans la relation installée par MPD, les femmes de l'atelier se trouvent mises en capacité de discuter les bien-fondés des choix de l'artiste, d'influer sur sa création. MPD se place elle-même comme « mise au travail » : « C'est une question qui soulève celle du "faire agir quelque chose" : faire travailler, me faire travailler. » Lors des séances avec le collectif, elle cite une phrase de Peter Handke : « Quand un travail me fait plaisir, cesse-t-il d'être un travail ? L'artiste est un oisif, en est-il oiseux ? » Dans sa relation aux femmes du groupe, elle aborde franchement ces questions : ce faisant, elle leur reconnaît la capacité et le plein droit de s'exprimer sur les questions délicates de la mise au travail, du travail productif ou oisif, et des critères d'appréciation du travail. Les femmes du chantier sont en situation de donner leur avis, qu'on sollicite et qu'on écoute ; par leurs décisions, elles peuvent infléchir le mode de travail et le résultat. La place est donnée explicitement à leurs raisons d'agir et de travailler, aux motifs et aux idéaux, normatifs ou adaptatifs, qu'elles se donnent pour entreprendre et pour justifier leurs choix. Travailler à ce projet devient véritablement l'expression de leur capacité de choix, lié à son contenu et à ce qu'il fournit comme raison de s'y consacrer (Salais, 2009).



■ Le décisionnel

La relation de travail et de commande particulière installée par l'artiste-cliente crée un cadre participatif dans lequel le manager (LD) est inclus tout en voyant son autorité fragmentée. Une partie de l'autorité échoit à MPD qui dirige les discussions, fait des choix, oriente les phases de travail, donne des consignes. Une partie est déléguée aux femmes elles-mêmes : elles s'auto-organisent, doivent prendre des décisions, émettent des avis les unes sur le travail des autres. LD participant à toutes ces étapes, une sorte de comanagement se met en place dans lequel LD a une voix parfois supérieure, parfois égale, parfois inférieure. Elle est immédiatement reprise lorsqu'elle recadre :

– *Je sens que ça baisse, l'attention [...]*

– *Vous avez peur qu'on dorme ?*

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 : mi-encadrante mi-permissive, elle organise un cadre doté de sa double fonction de coercition et d'émancipation. Dans cette relation modifiée management-collectif, les personnes sont reconnues dans leur capacité à analyser, à distancier, à critiquer, à délibérer, éventuellement à revendiquer : elles ont « voix au chapitre » (capacité d'expression) quant aux processus de décisions et aux choix collectifs qui les concernent, et ont la possibilité de donner leur avis sur la manière dont le travail est organisé, sur la manière dont il s'insère dans la vie propre des travailleurs et leurs perspectives professionnelles et personnelles (Salais, 2009) : « Moi je fais rire ou je fais de la couture ? Les deux, je suis la comédienne [...] je pense qu'on se pose toujours des 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 ! »

Les modalités organisationnelles

La mise en place de ce dispositif de travail mobilisant les capacités par l'intermédiaire de la cocréation redéfinit les rapports habituels entre cadre et activité, à quatre niveaux ; trois sont créateurs de collectifs de travail : coopération, controverse, dialogue (Clot, 2008) ; un quatrième est spécifiquement lié à la création : la reconnaissance par l'extérieur.

■ Coopération

L'intervention de MPD et la médiation de la réalisation jouent le rôle de « facteurs de conversion » entre les finalités et les accomplissements (Salais, 2009), entre le cadre et les interactions, entre la coconstruction et la prédétermination. MPD n'est pas arrivée sans intentions, ses objectifs étaient en partie définis,

elle a apporté un cadre, des méthodes, des présupposés. Mais en mettant ses propres objectifs en interaction avec une exigence de liberté et d'autonomie pour ses coproductrices, elle a favorisé la mise en capacité ; elle a traité les déficits (culturels, cognitifs, éducatifs, professionnels) comme des ressources et non pas comme des handicaps. Au quotidien, la relation concrète entre MPD et les femmes de l'atelier est régie par une alternance d'autorité et d'ouverture – « parfois, j'avais un rôle autoritaire, je disais : “Non, pas ça”, et en même temps l'objet se construisait dans un dialogue » –, et par une dépendance mutuelle (dépendance de MPD envers les femmes et leurs propositions, dépendance des femmes aux choix et décisions de MPD). Lors des séances d'essayage, un double jeu échange les rôles : MPD est le jouet des femmes, qui sont elles-mêmes le public de la théâtralisation de MPD. Dans une scène révélatrice, MPD critique sa propre coiffure et demande de l'aide. Une grande et forte femme noire se lève et entreprend de la coiffer. L'artiste contrôle tout en se soumettant, et réciproquement. En une autre occasion, MPD se fait photographe, avec son propre appareil photo, par une des femmes de l'atelier. Se révèle alors combien l'artiste est en même temps objet, et son public en même temps créateur. Une succession se met en place, entre activité et passivité, contrôle et exploration, dans laquelle les unes et les autres alternativement suivent et dirigent. Par contraste, la fonction de cadrage apparaît et peut être discutée : la présence de MPD permet d'installer un rapport distancié et analytique aux relations de contrôle et d'obéissance, et l'émancipation symbolique des femmes par rapport à l'encadrante. 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 management-collectif. Symétrique 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. Le temps permet la coexistence des registres autoritaires et permissifs : les phases de création en dehors de la présence de MPD alternent avec les phases de choix et de décisions prises avec et par elle.

■ Controverse et dialogisme

Le « dialogue » instauré par la cocréation va plus loin que la discussion, le débat, la participation aux décisions, ou la controverse. Il s'agit d'un « dialogisme » comme essence du dialogue : acceptation de la coexistence de logiques hétérogènes. Un tel dialogisme est induit par la « pédagogie » de création mise en place. MPD et LD proposent de procéder par « recherche » permanente, remise en jeu des idées pour les remanier. Cette approche est perçue par les femmes comme un point essentiel : « On [ne] fait que rechercher. Si ça ne convient pas, on se retourne vers autre chose ; si ça ne correspond pas, on recherche encore. C'est comme ça que viennent les idées, tu dessines un truc et puis tu penses à autre



chose et ce que tu dessines se transforme, c'est ça la recherche ! » Cette recherche permanente est perçue et exprimée en termes logiques : « Ça travaille la logique » ; 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. »

L'autorité habituelle de la logique conversationnelle, où il s'agit de dire ce qui est attendu, est brisée par la logique de la recherche d'idées. Cette opposition de deux logiques, l'une orientée et l'autre ouverte, est reliée explicitement par les femmes à la manière qu'a MPD de se questionner sans cesse. 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 ». Il faut comprendre sa « logique » propre, et entrer véritablement en « dia-logisme » (duo-logisme) avec elle.

■ Reconnaissance par l'extérieur

La reconnaissance spécifique à la cocréation s'exerce mutuellement mais aussi par l'extérieur : MPD reconnaît la qualité du travail des femmes, mais elle les crédite d'emblée d'un pouvoir de validation, ou du moins d'un droit de regard sur son propre parcours. Les laisser mettre en perspective son parcours d'artiste, sa vie même, est la commande particulière que passe MPD. C'est exprimer l'émotion d'un parcours de vie : « 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. » 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 ». La cocréation repose sur l'appréciation mutuelle des qualités esthétiques produites : les motifs créés par MPD sont admirés par les femmes, autant que leur création finale est appréciée par MPD. Cette extériorité des unes aux autres par laquelle la reconnaissance est produite se redouble d'une extériorité « simple », celle de la reconnaissance par un univers extérieur à celui du travail. Les femmes de l'atelier seront créditées par l'artiste comme co-auteurs dans le monde de l'art. Cette reconnaissance de la qualité de créateur vaut plus que la reconnaissance de qualités ou de compétences personnelles ; c'est la reconnaissance du pouvoir-créeur, c'est-à-dire du pouvoir de produire un effet sur le dehors. Non seulement ce pouvoir est reconnu aux femmes à travers leur production, mais il vient interférer avec le pouvoir de l'artiste, qui ce faisant le partage. L'autorité d'auteur est ici (relativement) répartie, et assimilée à la capacité d'initiative des participantes et à leur pouvoir d'agir.



Conclusion

Dans ce chantier d'insertion, c'est par l'exercice de la capacité de création que s'origine la compréhension de l'activité. « Entre sens et efficacité », à l'articulation des dimensions productives et constructives, opère une réflexivité dont nous avons vu se déployer toutes les facettes : réflexion sur les manières de faire et sur l'organisation du travail, sur la répartition des rôles et des décisions ; reprise des jugements et délibération ; retour sur soi et sur son engagement ; réflexion sur les interactions, les relations et le collectif ; incorporation de l'objectif de résultat au processus de collaboration et de production... Deux principaux vecteurs de réflexivité ont été activés : la conscience de soi (par le retour sur la perception, sur la culture, sur l'image de soi-même) ; le pouvoir d'agir, dans la production elle-même, et dans la création du collectif de travail (par la coopération, la controverse professionnelle, le dialogue, et dans une reconnaissance « externalisée »).

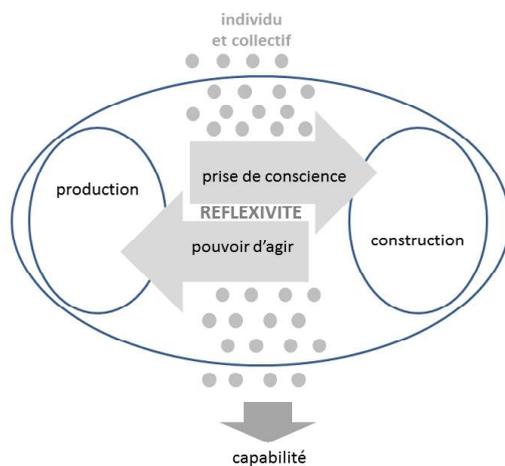


Figure 1. La part de création au sein de l'activité ouvre un espace de réflexivité qui produit la capabilité.

Réflexivité, création au sein de l'activité, pouvoir d'agir et construction de soi se sont ainsi articulés à la dimension productive par une nécessité qui fait sens – lorsqu'elle a lieu – et que nous proposons de formuler ainsi : la création inhérente à l'activité est un espace de réflexion sur le sens où, en articulant les dimensions productive et constructive du travail, s'élargissent mutuellement la conscience de soi et le pouvoir d'agir, aux niveaux tant individuel que collectif. Par son activité réfléchie, le sujet exprime sa possibilité créatrice d'être-et-faire en responsabilité, dont l'enjeu est la prise de conscience du pouvoir d'agir « en connaissance de cause », autrement dit de se manifester comme sujet inscrit dans



son histoire et dans son environnement. Cette mise en capacité, cet être-capable du sujet créateur de soi et de ses productions, inscrit dans un fil d'existence, signe une réflexivité bien menée.

Dans ce schéma, la réciprocité de l'élargissement du pouvoir d'agir et de la conscience de soi l'un par l'autre est essentielle. Elle donne sa puissance à la pratique réflexive. Elle appelle à penser une organisation de l'activité et de son management qui reconnecte systématiquement l'objectif et la valorisation du résultat avec la valorisation et le développement des personnes. Nous proposons pour de futures recherches d'étudier comment la création, et en particulier la part de création inhérente à l'activité, permet une telle réorganisation du travail. Les premiers objectifs pourraient consister à comprendre les modalités spécifiques par lesquelles le cadre facilite la part de création, quelles en sont les répercussions sur la production et sur le management, à quelles conditions elles peuvent s'installer, quels sont les freins qui les empêchent. L'appui sur les moments flagrants de création, assistés par des intervenants-créateurs, pourrait aider avec profit sur ces pistes de recherches-interventions pluridisciplinaires. ◆

Bibliographie

- ALTER, N. 2009. *Donner et prendre. La coopération en entreprise*. Paris, La Découverte.
- BECKER, H. 1988. *Les mondes de l'art*. Paris, Flammarion.
- BENGHOZI, P.-J. 1990. « Howard Becker, *Les mondes de l'art*. Fiche de lecture ». *Revue française de sociologie*. Vol. 31, n° 1, p. 133-139.
- BIDET, A. 2011. « La multi-activité, ou le travail est-il encore une expérience ? ». *Communications*. N° 89, p. 9-26.
- BONVIN, J.-M. 2012. « Individual working lives and collective action. An introduction to capability for work and capability for voice ». *Transfer, European Review of Labour and Research*. Vol. 18, n° 9, p. 9-18.
- BOUSSOU, C. ; BRAU-ANTONY, S. 2005. « Réflexivité et pratiques de formation. Regards critiques ». *Carrefours de l'éducation*. N° 20, p. 113-122.
- BOUTINET, J.-P. 1998. *L'immaturation de la vie adulte*. Paris, Puf.
- CERTEAU, M. de. 1980. *L'invention du quotidien*. Paris, Gallimard.
- CLOT, Y. 2001. « Bakhtine, Vygotski et le travail ». *Travailler*. N° 6, p. 9-12.
- CLOT, Y. 2006. « Une intensification du travail peut-elle en cacher une autre ? ». *Dans : P. Askenazy et al. (dir. publ.). Organisation et intensité du travail*. Toulouse, Octarès, p. 313-317.
- CLOT, Y. 2008. *Travail et pouvoir d'agir*. Paris, Puf.
- CLOT, Y. ; FAITA, D. 2000. « Genres et styles en analyse du travail. Concepts et méthodes ». *Travailler*. N° 4, p. 7-42.
- DAVEZIES, P. 2006. « Une affaire personnelle ? ». *Dans : I. Théry (dir. publ.). Le travail intenable*. Paris, La Découverte, p. 138-168.



- FALZON, P. 1994. « Les activités métafonctionnelles et leur assistance ». *Le travail humain*. N° 57, p. 1-23.
- FALZON, P. 2005. *Ergonomics, Knowledge Development and the Design of Enabling Environments*. Humanizing Work and Work Environment Conference. Guwahati (India), December 10-12.
- FERNAGU OUDET, S. 2012. « Concevoir des environnements de travail capacitants : l'exemple d'un réseau réciproque d'échanges des savoirs ». *Formation emploi*. N° 119, p. 7-27.
- GAULEJAC, V. de. 2006. *La société malade de la gestion*. Paris, Le Seuil.
- GENARD, J.-L. ; CANTELLI, F. 2008. « Etres capables et compétents : lecture anthropologique et pistes pragmatiques ». *Sociologies*, <http://sociologies.revues.org/1943>
- JOAS, H. 1999. *La créativité de l'agir*. Paris, Cerf.
- MARQUIÉ, J.-C. 2010. « Environnements capacitants, développement cognitif et possibilité de maintien dans l'emploi ». *Retraite et société*. N° 59, p. 104-115.
- MENGER, P.-M. 2009. *Le travail créateur*. Paris, Le Seuil.
- MONJARDET, D. 1996. *Ce que fait la police. Sociologie de la force*. Paris, La Découverte.
- PASTRÉ, P. 2012. « Préface ». *Dans* : I. Vinatier (dir. publ.). *Réflexivité et développement professionnel*. Toulouse, Octarès.
- PAVAGEAU, P. ; NASCIMENTO, A. ; FALZON, P. 2007. « Les risques d'exclusion dans un contexte de transformation organisationnelle ». *Pistes*. Vol. 9, n° 2, <http://pistes.revues.org/2960>.
- PERRENOUD, M. (dir. publ.). 2013. *Les mondes pluriels de Howard S. Becker. Travail sociologique et sociologie du travail*. Paris, La Découverte.
- PERRENOUD, P. 2001. « De la pratique réflexive au travail sur l'habitus ». *Recherche et formation*. N° 36, p. 131-162.
- RABARDEL, P. ; PASTRÉ, P. (dir. publ.). 2005. *Modèles du sujet pour la conception. Dialectiques activités développement*. Toulouse, Octarès.
- SALAS, R. 2009. *L'approche par les capacités et le travail*. Contribution au colloque « Travail, identités, métier : quelles métamorphoses ? ». Paris, Collège de France, 23-25 juin.
- SAMURÇAY, R. ; PASTRÉ, P. (dir. publ.). 2004. *Recherches en didactique professionnelle*. Toulouse, Octarès.
- SEGRESTIN, B. ; HATCHUEL, A. 2012. *Refonder l'entreprise*. Paris, Le Seuil.
- SEN, A. 2010. *L'idée de justice*. Paris, Flammarion.
- WALLON, H. 1932. « Culture générale et orientation professionnelle ». *Lectures d'Henri Wallon. Choix de textes*. Paris, Editions sociales, 1976, p. 205-218.
- WEILL-FASSINA, A. ; PASTRÉ, P. 2004. « Les compétences professionnelles et leur développement ». *Dans* : P. Falzon (dir. publ.). *Ergonomie*. Paris, Puf, p. 213-231.
- ZIMMERMANN, B. 2000. « Logique de compétences et dialogue social ». *Travail et emploi*. N° 84, p. 5-18.
- ZIMMERMANN, B. 2011. *Ce que travailler veut dire. Sociologie des capacités et des parcours professionnels*. Paris, Economica.
- ZIMMERMANN, B. 2012. « Collective responsibility in the workplace from a capability perspective ». *Transfer, European Review of Labour and Research*. Vol. 18, n° 19, p. 19-30.