



Art au travail : un programme de création collective en milieu de travail

Eva Quintas

Directrice de projets, Culture pour tous, Canada
evaquintas@culturepourtous.ca

L'organisme Culture pour tous développe depuis 2007 le programme de créations collectives Art au travail avec la collaboration d'artistes et d'entreprises privées, publiques et parapubliques. Une trentaine de projets ont été réalisés à ce jour, dans une variété de lieux à travers le Québec : usines, compagnies financières, centres sociaux, services municipaux, etc. Ce programme s'ancre dans une volonté de l'organisme d'accroître la participation citoyenne en culture en rapprochant les artistes et les processus créatifs des milieux de vie. Culture pour tous s'allie également à des chercheurs en sociologie et en communication afin de documenter et de valoriser les impacts des projets de médiation et de création partagée. À l'heure où la capacité des organisations à se transformer est un enjeu primordial, les valeurs et processus liés au monde de l'art et de la création sont de plus en plus considérés comme des outils de management.

Mots-clés : Innovation ; créativité ; médiation culturelle ; processus collaboratifs ; arts-affaires ; art au travail ; culture et entreprise.

The group Culture pour tous develops since 2007 a program of collective creations Art at work with the cooperation of artists and private, public and para-public enterprises. Up to now, around thirty projects were realized in a variety of locations throughout Québec: factories, finance companies, community centers, municipal services, etc. This program anchors in a will of the group to increase citizen's participation in culture by moving closer to the artists and creative processes in all circles of life. With the help of researchers in sociology and communication studies, Culture pour tous also informs and promotes the impacts of the projects of mediation and shared creation. When the capacity of organizations to transform themselves is an essential stake, the values and the processes linked to the world of art and creation are more and more considered as tools of management.

Keywords: Innovation; creativity; cultural mediation; collaborative processes; arts-business; art at work; culture and organization.

El organismo Culture pour tous desarrolla desde el 2007 el programa de creaciones colectivas Arte en medio de trabajo en la colaboración con artistas, empresas privadas, públicas y parapúblicas. Una treintena de proyectos ha sido realizada este día, en una variedad de lugares a través de Quebec: fábricas, compañías financieras, centros sociales, servicios municipales, etc. Este programa se arraiga una voluntad del organismo de aumentar la participación ciudadana en cultura acercando a los artistas y los procesos creativos de los medios de vida. Culture pour tous también se alía a investigadores en sociología y en comunicación con el fin de documentar y de valorizar los impactos de los proyectos de mediación y de creación colectiva. Cuando la capacidad de las organizaciones que se transforman es una puesta primordial, los valores y los procesos vinculados al mundo del arte y de la creación están cada vez más considerados como instrumentos de gestión.

Palabras clave : Innovación; creatividad; mediación cultural; procesos colaborativos; artes-negocios; arte en medio de trabajo; cultura y empresa.

Culture pour tous

Un organisme culturel indépendant

Culture pour tous est un organisme indépendant à but non lucratif dont la mission est de contribuer à la démocratisation de la culture au Québec. Né de la conviction que les arts et la culture sont au cœur du développement social et économique des collectivités, l'organisme se positionne comme un leader reconnu en matière de médiation et de démocratisation culturelles. Au cœur d'un réseau d'artistes, d'artisans et de travailleurs culturels engagés dans cette voie à travers le territoire québécois, Culture pour tous veut favoriser l'appropriation des arts et de la culture par tous les citoyens et citoyennes.

Culture pour tous est l'organisme fondateur des *Journées de la culture* dont il orchestre la réalisation, à chaque année depuis 1997, dans la province de Québec. Cette manifestation d'envergure rallie, sur une base volontaire, plus de 3000 organisations culturelles qui mettent sur pied des milliers d'activités gratuites de sensibilisation et de découverte des arts et de la culture. Près de 10 000 artistes, gestionnaires, animateurs et bénévoles sont actifs durant les trois journées de l'événement, qui se tient invariablement le dernier vendredi de septembre et les deux jours suivants, tel que décrété par l'Assemblée nationale du Québec. En 2010, plus de 200 000 personnes ont participé aux activités organisées sur le territoire de 350 municipalités.

L'organisme développe aussi, tout au long de l'année, des initiatives artistiques qui encouragent la participation à la création et à l'activité culturelle et mène des activités de formation, de recherche et de réflexion sur les enjeux de la médiation dans les pratiques artistiques et socioculturelles actuelles.

Les *Journées de la culture*, le *Carnet de la culture* (un outil au service du milieu scolaire), le *Parcours interculturel* (une initiative de valorisation des artistes professionnels issus de l'immigration), les colloques internationaux *La Rencontre*, de même que des projets artistiques tels *Les Convertibles*, *Art au travail* et *Je m'affiche pour la culture !* sont autant d'actions culturelles produites par Culture pour tous.

L'émergence du mouvement

L'organisme Culture pour tous s'est développé à partir de la manifestation des *Journées de la culture*, inspirées par les Journées européennes du Patrimoine. Rappelons ici les idées et les valeurs qui ont motivé la création de cette initiative en 1997 car ce sont les mêmes qui sous-tendent aujourd'hui les actions de médiation culturelle de l'organisme, dont le programme *Art au travail*.

Le projet émerge dans un moment charnière au Québec, où sont nées simultanément plusieurs questions et idées de renouveau du développement culturel territorial, et ce dans un contexte de morosité économique, de remise en question de la légitimité du financement public aux arts, de craintes de désengagement de l'État, et de discours privilégiant l'essor des industries culturelles.

En 1996, à l'occasion d'un Sommet national sur l'économie et l'emploi, convoqué par le premier ministre de l'époque, Lucien Bouchard, des leaders du milieu culturel se réunissent pour réfléchir au développement culturel en lien avec les problématiques sociales et économiques de l'heure, dont la course au déficit zéro. Leur proposition au Sommet prend la forme d'un vaste projet de démocratisation et de sensibilisation aux arts. L'idée est d'initier un mouvement

volontaire et engagé venant du milieu culturel pour revisiter les rapports entre les arts, les artistes et les citoyens, en favorisant davantage la participation citoyenne.

Les *Journées de la culture* se dessinent alors comme un événement festif sur l'ensemble du territoire québécois, fait d'espaces de découverte et de temps de partage et d'échange entre les artistes, les travailleurs culturels et les citoyens.

L'idée était ainsi de remettre à l'ordre du jour l'idéal de la démocratisation culturelle, mis en sourdine par un discours peut-être trop restrictif sur la poursuite de l'excellence et le développement de l'offre culturelle, et aussi de chercher à transcender les notions de développement de public pour se rapprocher de celles de droits culturels et d'inclusion. Il était souhaité que cette opération concertée du milieu culturel soit soutenue par l'État, comme partie intégrale de sa mission culturelle, mais aussi par les autres secteurs névralgiques que sont le milieu de l'éducation, le monde des affaires et la sphère municipale. (Louise Sicuro)¹

Il y a quinze ans, la proposition surprenait, étonnait et elle a suscité d'après débats, notamment sur la question de l'engagement volontaire de milieu culturel, mais aussi sur l'inclusion et la participation d'autres milieux comme les municipalités. La situation a beaucoup évolué depuis. À travers cette manifestation fait de milliers de petites interactions, ce sont des centaines d'élus, de gestionnaires, des créateurs et leurs concitoyens qui se coalisent pour affirmer, ensemble, l'importance de la culture dans notre société.

Les défis

L'enjeu de la culture occupe assurément une place croissante dans le débat public. Les leaders politiques et économiques affirment de plus en plus l'importance qu'ils accordent aux arts et à la culture comme éléments essentiels de développement de leurs communautés. Le secteur économique comprend mieux les contributions importantes des industries culturelles et le rôle central que le secteur culturel joue dans l'économie créative en général. Les gouvernements locaux s'intéressent de plus en plus à l'inclusion d'interventions artistiques pour contribuer à la résolution de problématiques sociales, à la revitalisation des quartiers, à l'intégration interculturelle, etc. Les chambres de commerce municipales créent des départements arts-affaires et les services culturels des villes offrent des programmes et des subventions pour réaliser des projets artistiques dans la communauté. Les organismes et les artistes multiplient de leur côté des démarches inédites et rencontre et d'interaction avec les citoyens.

Pourtant, le citoyen ne se sent pas toujours concerné par ces multiples actions et la culture continue largement à être considérée comme un élément externe à la vie des gens. Elle est un acquis non valorisé.

Le défi que nous nous posons aujourd'hui est de renouveler ce mouvement volontaire et militant créé il y a quinze ans avec les *Journées de la culture* afin de promouvoir une meilleure compréhension des arts et de la culture auprès des citoyens. Pour cela nous menons un travail qui est plus politique (par exemple autour du chantier de l'Agenda 21C en collaboration avec le ministère de la culture), un travail au niveau de la recherche universitaire (nous avons suscité la création d'un groupe de recherche partenariale sur la médiation culturelle avec principalement des sociologues de l'Université du Québec à Montréal), mais aussi un travail soutenu autour des projets de médiation et de création partagée avec les citoyens.

1. Louise Sicuro est la présidente-directrice général de Culture pour tous. Elle a contribué à l'idéation et à la fondation des Journées de la culture.

Pour accroître l'adhésion du citoyen à la culture, nous croyons fermement qu'il faut imaginer des interactions nouvelles avec les secteurs de la société, augmenter la présence de l'art dans la vie de tous les jours et passer d'une démarche d'accès à une démarche de participation.

Art au travail

Un programme de création collective en milieu de travail

C'est dans ce contexte que nous avons initié, en 2007, Art au travail, un programme de création collective en milieu de travail. Depuis, nous avons coordonné la réalisation d'une trentaine de projets dans une diversité de secteurs et dans différentes villes du Québec. Une usine, des entreprises manufacturières, des organismes de services, des garderies, des ministères fédéraux et des départements municipaux ont accueilli au sein de leurs milieux de travail des artistes en arts visuels et médiatiques pour créer des œuvres collectives en interaction avec leurs employé/es.

Les œuvres produites ont ensuite été léguées aux entreprises. Ce sont tous des projets sur mesure adaptés aux besoins et aux caractéristiques des entreprises.

En voici quelques exemples.

La Chambre de commerce du Montréal métropolitain (CCMM) et Caroline Hayeur (photographie). *Chambre avec vues*. Après avoir suivi deux ateliers avec l'artiste, les quelque 100 employés de la CCMM ont été invités à faire des photos de leurs quartiers préférés de Montréal, de lieux évocateurs ou méconnus. L'artiste a photographié ensuite chaque employé dans son lieu de travail, avec sa photo de Montréal. Les images ont été exposées lors des Journées de la culture et les employés ont ensuite choisi majoritairement de les afficher à l'entrée de leur bureau.

Je crois important d'introduire la culture et la créativité dans le milieu de travail. On passe plus du tiers de nos vies à travailler, alors pourquoi ne pas investir un peu pour rendre nos milieux plus intéressants et créatifs. (Isabelle Hudon, présidente et chef de la direction, 2007).



Fig. 1. La photographe Caroline Hayeur au travail. Crédit photo : Eva Quintas (2007)

Ville de Laval et Patricia Gauvin (arts visuels et médiatiques). *Laissez-vous contaminer par l'art!* À travers des ateliers de photographie et de dessin, ainsi qu'un jeu de correspondance par courriel, les employés participants de la Ville de Laval ont réinterprété la collection d'œuvres d'art de la municipalité. Leurs propres productions ont été encadrées et exposées dans différents édifices municipaux.

La direction était enchantée de cette idée de jumeler des œuvres de la collection permanente dans le cadre d'une démarche songée, articulée, avec une artiste d'expérience. Il est dans notre intérêt que les gens s'approprient la collection. (Christiane Brault, régisseuse, 2008)



Fig. 2. Une participante aux ateliers de peinture. Crédit photo : Eva Quintas (2008)

Le Centre de foresterie des Laurentides (Québec) et **Benoit Royer** (sculpture). *Reflét d'histoire*. Pour célébrer le 50^e anniversaire du Centre de foresterie des Laurentides et rendre hommage à ses équipes de recherche tout comme à la forêt, l'artiste choisi a été invité à concevoir et à diriger la création collective d'une murale de bois représentant la transformation des éléments par le temps et la nature. L'œuvre est installée de façon permanente dans le hall de l'édifice abritant le CFL.

On voulait débiter les festivités du 50e et Art au travail était la bonne façon d'inclure les employés dans cette célébration. (Dominique Richer, gestionnaire des communications régionales)

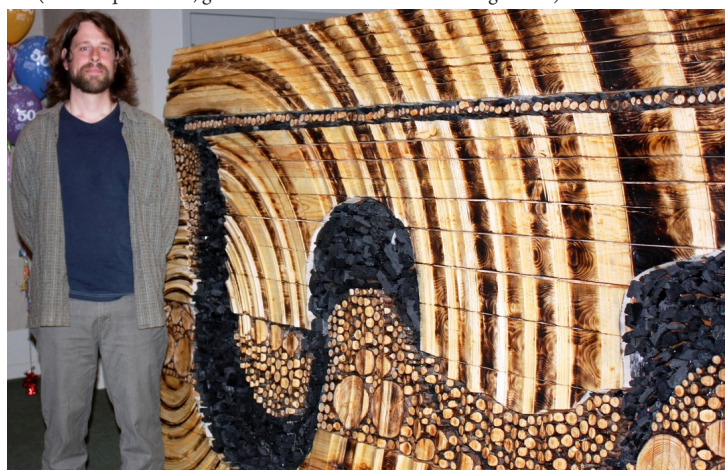


Fig. 3. Le sculpteur Benoit Royer et le bas-relief. Crédit photo : Caroline Levasseur (2009)

4. **La Capitale Groupe Financier** (Québec) et **Julie Bernier** (muraliste). Une murale collective sur le thème de l'éducation au développement durable a été réalisée dans la cafétéria des employés du nouvel édifice de l'entreprise, entièrement construit selon les caractéristiques de certification environnementales Leed. L'activité a eu lieu lors de l'inauguration publique de l'édifice, une journée « portes ouvertes » festive, avec la participation des employés et d'invités spéciaux.

Il 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 la création et la décoration de leur environnement de travail. (Simon Jean, vice-président, Communications et marketing, 2009)

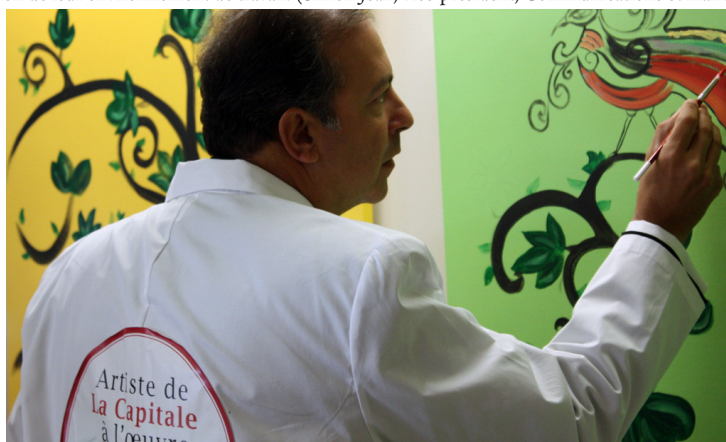


Fig. 4. Un participant à la murale collective. Crédit photo : Andrée Pelletier (2009)

5. **Municipalité régionale de comté du Fjord-du-Saguenay** et **Pierre-Andrée Vézina** (interdisciplinarité). *Meuble de rangement et d'échange de secrets*. Sous la supervision de l'artiste, les employés de la MRC ont conçu un meuble de rangement et de suggestions à partir d'un pupitre récupéré. Les participants ont également développé un blogue pour y raconter les sources d'inspiration et le processus créatif.

Au début, le personnel se montrait un peu sceptique et on craignait le résultat esthétique, mais les rencontres ont déboulé par la suite. Le choix et la constitution du meuble résultent donc d'une réflexion ayant responsabilisé le personnel. (Ariane Fortin, agente de développement culturel, 2010).



Fig. 5. L'équipe de la MRC. Crédit photo : Ariane Fortin (2011)

Des pratiques artistiques en mutation

L'apparition d'un projet participatif et collectif tel que *Art au travail* relève d'une ouverture des entreprises et des pratiques de gestion, mais aussi d'une évolution des pratiques artistiques professionnelles.

On remarque ici un désir des artistes d'accorder une place plus importante aux relations interpersonnelles au cœur même des processus artistiques. Les artistes engagés dans *Art au travail*, qu'ils relèvent ou non d'une démarche d'esthétique relationnelle, mettent au centre de leur travail la rencontre avec le public et l'élaboration collective de sens. En intégrant une équipe de travail, un groupe de personnes qui se connaissent toutes déjà, les artistes sortent de leur environnement habituel.

Ma démarche s'articule généralement dans une optique d'échange avec les autres. L'œuvre surgit du processus davantage que de sa finalité. Si le personnel doit s'engager, l'artiste doit aussi faire un pas et dialoguer en intégrant une culture d'entreprise où tout le monde a une tâche, alors que dans notre vie d'artiste on fait à peu près toutes les tâches... Caroline Hayeur, artiste photographe.

Je trouve important d'avoir un rapport avec le public, avec différents publics. Dans le cadre de mes activités, je consacre beaucoup de temps à donner des ateliers dans des écoles, des lectures. Ça crée des liens directs avec les artistes, qui sont si souvent invisibles. Jérôme Fortin, artiste en arts visuels.

Dans une perspective historique, ces démarches ne sont pas toutes nouvelles, mais elles reçoivent aujourd'hui une reconnaissance et donc un financement accru des organismes subventionneurs, conseils des arts et instances municipales. Elles ne relèvent plus seulement de courants artistiques conceptuels et contextuels avant-gardistes, mais s'insèrent dans le vaste champ de la production culturelle et dans un contexte social plus global.

Après nombre d'années de ne considérer le rôle des artistes que sous l'angle des enjeux de l'offre et de la demande, des enjeux de diffusion et de soutien à la création, les politiques culturelles semblent élargir leur champ d'application pour mieux prendre en compte les pratiques artistiques dans la société.

Les enjeux pour les entreprises

Avec ce programme Culture pour tous offre des contextes de développement d'interactions culturelles nouvelles avec le milieu du travail. Nous proposons une démarche de participation à l'occasion de laquelle le citoyen est interpellé comme partie prenante d'un processus de création culturelle. Nous montrons les rapports féconds pouvant s'établir entre les artistes professionnels et des citoyens engagés dans la création d'œuvres destinées à être présentées à d'autres citoyens dans le cadre d'un mouvement misant sur la générosité, la convivialité, la proximité et la solidarité.

Notre argumentaire est que la créativité, la connaissance, la diversité et la beauté sont des fondements indispensables au développement humain. Ces valeurs, reliées au monde de la création, peuvent contribuer au monde du travail et à la culture managériale. Les artistes sont des travailleurs qui ont une fonction sociale et qui peuvent participer au renouvellement organisationnel.

Art au travail se présente comme une nouvelle forme de partenariat entre le monde de la culture et celui des affaires notamment parce que son dessein est différent. Il propose une relation de partage, multipartite, avec des bénéfices pour tous. Il se différencie des formes plus traditionnelles de collaboration, telles la commandite et le mécénat.

Pour présenter le programme, nous avons identifié des bénéfices qui regroupent les motivations émises par les entreprises. En premier lieu, nous soutenons qu'intégrer un projet *Art au travail* dans une équipe permet aux entreprises de développer la créativité de leurs employés, un facteur de plus en plus valorisé en management. En second lieu, nous insistons sur la question de l'image de l'entreprise en termes de positionnement externe, mais aussi de communication interne. Troisièmement, nous abordons l'intérêt d'améliorer le cadre de vie et d'embellir les lieux de travail. Finalement nous mettons de l'avant les enjeux de la mobilisation et du *team building*, facteurs primordiaux dans la gestion des ressources humaines.

Pour certaines entreprises, la participation au programme a été une façon de marquer symboliquement et visuellement la célébration d'un anniversaire. Les créations collectives ont permis de souligner la commémoration, tout d'abord en suscitant la participation des employés mais aussi avec l'intégration d'une œuvre « pérenne » qui s'inscrit dans l'histoire de l'entreprise.

D'autres entreprises répondent aussi clairement à une volonté d'engagement, avec le souci de soutenir les artistes et le milieu culturel, ainsi que la mission et les objectifs de Culture pour tous.

Évaluation du programme

Nous avons documenté la plupart des projets et les commentaires reçus sont généralement positifs, de la part des dirigeants, des employés et des artistes. L'impact principal que nous avons observé dans le milieu du travail porte sur justement la valorisation des employés et l'amélioration de l'esprit et des relations d'équipe.

Nous savons par ailleurs que les conditions gagnantes relèvent de l'engagement de l'entreprise dans le projet, dans le savoir-faire technique et relationnel de l'artiste, et dans notre capacité, comme promoteurs du programme, de réussir de bons jumelages. L'entreprise doit avoir fait son cheminement à l'interne : avoir une motivation, un objectif, que cela fasse du sens au sein des équipes, et avoir identifié un porteur de projet dynamique et intéressé. De l'autre côté, nous devons faire correspondre les besoins exprimés de l'entreprise avec un artiste le plus adéquat possible, et nous assurer que les attentes soient claires de part et d'autre. Nous nous positionnons ainsi comme des courtiers en valeurs culturelles.

À l'hiver 2010, la présence dans notre équipe d'une stagiaire d'une université française nous a permis d'analyser un peu plus les caractéristiques de la partie du programme réalisé entre 2007 et 2009 avec la participation d'une vingtaine d'entreprises. Nous avons mené une série d'entretiens avec les intervenants (artistes, employés et dirigeants) de trois projets : à la municipalité de Laval, à la Chambre de commerce du Montréal métropolitain et à Molson, un fabricant de bière. Voici quelques observations sur l'enjeu de la participation des employés et les résultats perçus par les deux parties.

Facteurs de motivation et de résistance à la participation

Nous observons en premier lieu que plus le porteur du projet est investi personnellement dans sa mise en œuvre, plus la participation des employés est importante. L'autre facteur déterminant est l'influence des pairs. Pour plusieurs c'est de voir leurs collègues prêts à participer qui a été le principal élément motivateur. Dans le projet municipal à Laval, l'artiste a remarqué que « les

personnes se déplaçaient généralement aux activités à plusieurs et que rares étaient celles venues seules pour se joindre au groupe ».

La vie dans l'entreprise n'est pas seulement régie par des règles officielles mais aussi par des normes informelles et indicibles qui émanent des acteurs eux-mêmes. Les effets d'entraînement au sein des groupes, ici des équipes de travail, sont une dynamique importante de participation des employés, tout comme l'est la figure du meneur de projet. (Alice Lamy, 2010)²

D'autres participants mentionnent également la curiosité, le défi, le plaisir de l'acte créatif et l'échange avec l'artiste comme facteurs de motivation.

Du côté des résistances à la participation, notons en premier lieu l'appréhension des employés à prendre part à une activité artistique. Toujours à la ville de Laval, l'artiste a relevé que : « plus le poste était élevé plus il y avait des résistances. Ceux qui avaient des postes de direction avaient beaucoup plus de résistance que ceux qui avaient des postes de préposés. »

Dans Art au travail, les hiérarchies de l'entreprise ne sont pas reproduites puisque l'artiste attend la même chose de tous les participants. Afin d'intégrer l'atelier, les employés doivent en quelque sorte abandonner le statut qu'ils occupent au sein de leur service alors même qu'ils demeurent dans les locaux où ils arborent normalement leur titre. Dans les témoignages à Laval, plus le poste occupé est important plus il apparaît difficile de se libérer des contraintes et obligations liées au statut puisqu'elles sont plus nombreuses. Certains dirigeants de services appréhendaient les ateliers comme une mise en danger de leur autorité. En effet, la participation qui leur est demandée ne relève pas de leur expertise et ils se retrouvent à égalité avec leurs subordonnés. Ils craignent qu'une relative mauvaise prestation dans le cadre d'Art au travail remette en question leur légitimité par rapport à leurs collègues dans leur travail. (Lamy, 2010)

Ces résistances, que l'on pourrait qualifier de hiérarchiques, ne sont pour autant pas systématiques. Dans d'autres projets, certains chefs de service se sont approprié le projet et ont servi de relais en motivant leurs employés à les rejoindre dans l'expérience. D'autres freins ont été identifiés tel le manque de temps sur les heures de travail, notamment dans les environnements syndiqués. Les résistances évoquées dans les témoignages sont toutes directement ou indirectement liées au cadre de travail ; elles ne signifient pas un manque d'intérêt pour la création artistique en elle-même.

Nous observons une plus grande participation des employés dans les entreprises de petite taille, une très forte proportion de femmes et un pourcentage notable de participants ayant une pratique artistique en amateur.

Finalement, s'il y a un point qui fait consensus parmi les différentes personnes rencontrées, c'est l'appréciation du geste créateur.

Lors des ateliers, j'ai senti une ambiance de plaisir et de liberté. Tous les participants rencontrés m'ont parlé à maintes reprises de ce sentiment de plaisir qui les a habités durant l'expérience. Plusieurs me parlaient de la manière dont ils se sont abandonnés, oubliant leurs obligations et le travail. D'autres se sont fixés des objectifs personnels lors de leurs performances. La perception du travail de création est donc très différente d'une personne à l'autre. Une fois plongés dans l'action, et l'angoisse du début dépassée, les participants rencontrés entraînent dans une période de félicité. C'était amusant et libérateur pour eux de jouer avec les couleurs. Patricia Gauvin, artiste en arts visuels et médiatiques³

Les enjeux placés dans Art au travail par l'entreprise ne sont pas nécessairement perçus par les employés qui voient avant tout dans les ateliers une opportunité de partager une activité distrayante avec leurs collègues. Les employés sont autorisés, dans le cadre de la création, à se libérer de leurs contraintes et obligations puisque la responsabilité finale du résultat des ateliers repose sur les épaules de l'artiste, seul garant du contenu esthétique aux yeux de l'entreprise. Le fait de se concentrer sur une activité manuelle (même si elle n'exclut absolument pas une part de réflexion et d'analyse) apparaît, pour des gens habitués à travailler avec des ordinateurs dans des bureaux, comme quelque chose de relaxant qui leur permet de sortir de leur travail et de se libérer de leurs responsabilités. (Lamy, 2010)

2. Lamy Alice, Une intervention artistique en milieu de travail : Art au travail. Rapport de stage à Culture pour tous. Mémoire – Master 1, Université Lumière Lyon 2, Faculté de sociologie et d'anthropologie, mai 2010

3. Gauvin, Patricia, Laissez-vous contaminer par l'art !, projet avec les employés de la Ville de Laval

Résultats attendus

Les attentes placées dans *Art au travail* ne sont pas les mêmes selon les entreprises participantes et par conséquent, leur réception du projet diffère aussi.

Le principal résultat escompté vise la participation des employés et le *team building*. La perception de réussite ou non de l'activité est ainsi tributaire des facteurs énumérés plus haut.

Pour expliquer la participation relativement limitée du point de vue quantitatif sur de nombreux projets *Art au travail*, plusieurs acteurs rencontrés ont évoqué le problème de la pérennité d'un tel projet. *Art au travail* est un événement ponctuel, même s'il impulse quelquefois un nouveau mouvement. Après une première expérience de création en milieu de travail, un nouveau projet de ce type serait alors plus à même de susciter la participation des professionnels.

(...)

Si, en vertu des attentes qu'elles ont formulées, les entreprises ne sont pas toujours satisfaites des impacts de la participation des employés à une activité créative, l'esthétique des œuvres finies est un sujet autour duquel la plupart des acteurs semblent s'entendre. (Lamy, 2010)

La réponse des employés varie de celle des employeurs, dans la mesure où elle n'est pas liée à des attentes d'ordre managérial. Les commentaires les plus récurrents portent sur la fierté d'avoir pris part à une œuvre collective (regard sur soi), sur la transformation de leur perception du métier de l'artiste (regard sur l'art) et sur la création de nouveaux liens avec leurs collègues (regard sur le cadre du travail).

Ces trois éléments font partie d'un ensemble de changements que des projets artistiques collectifs peuvent susciter en milieu de travail, bien que nous n'ayons pu évaluer les impacts ou effets réels dans la durée.

Art et innovation

Processus de création du changement

Les processus de création du changement chez les personnes et les sociétés ont bien été documentés par le chercheur italien Giovanni Schiuma dans l'étude *The Value of Arts-Based Initiatives*, menée pour le compte de l'organisme britannique Arts & Business.⁴ Son tableau de la valeur des arts (*arts value matrix*) classe les phases de transformation en trois niveaux : bas, moyen et haut. La nature et l'intensité des initiatives artistiques détermineront le degré de changement chez les personnes et les organisations. L'intensité ressentie relève quant à elle de variables personnelles telles que le degré d'éducation et les expériences précédentes de fréquentation et de participation artistique et culturelle.

On observe un changement faible quand l'expérience est contrainte dans le temps et l'espace, et que son impact est transitoire sur l'état émotif, énergétique et social de la personne. Les gens peuvent se sentir engagés le temps que dure l'expérience, mais les effets disparaissent après l'activité et les gens gardent généralement un bref souvenir de leur transformation temporaire. Le niveau « moyen » est atteint quand l'initiative a une réelle influence sur les attitudes des personnes. Dans ce cas, l'initiative artistique ne fait pas que stimuler des sentiments ; elle touche de façon plus impulsive les sens, les émotions et l'esprit, d'une telle façon que les participants se sentent mentalement stimulés pendant un certain temps après l'activité. Cet état énergétique affecte la façon dont les gens approchent et perçoivent la réalité autour d'eux pour une plus longue période. Si cette énergie est correctement canalisée, il peut en résulter, sur un court terme, un changement de comportement. Finalement un changement élevé se reflète dans les capacités d'autoréflexion et d'autoévaluation. Il amène les gens à analyser et éventuellement remettre en questions

4. Schiuma Giovanni, *The Value of Arts-Based Initiatives – Mapping Based-Arts Initiatives*, Arts & Business, Londres, 2009. <http://www.artsandbusiness.org.uk/media%20library/Files/Research/Mapping%20ABIs%20-%20Prof%20SchiumaFINAL-1.pdf>

leurs croyances et valeurs, à modifier leurs attitudes ce qui entraîne ensuite de nouveaux comportements. L'initiative artistique va ici jouer le rôle d'un déclencheur et de catalyseur de l'esprit rationnel vers un état émotionnel, amenant les personnes à observer leur propre personne et le monde autour d'eux différemment. (Traduction libre).

Les processus collaboratifs

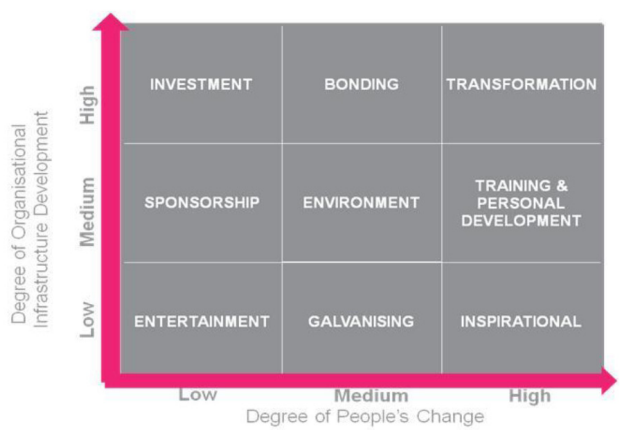


Fig. 6. The arts value matrix

Le monde des affaires et celui de la culture ont longtemps été considérés comme antagonistes. La perception de la contribution des artistes au monde du travail est souvent limitée à des éléments « décoratifs » ; on ne pense pas en termes d'apport d'un nouveau regard, d'une nouvelle vision ou compétence aux processus organisationnels. De l'autre côté, les artistes et les organismes culturels ont traditionnellement considéré avec méfiance l'entreprise, et presque exclusivement comme une source potentielle de financement. Pour que la collaboration soit possible entre ces deux mondes, il est nécessaire que chacun des acteurs prenne conscience de l'autre et puisse adapter son mode de fonctionnement.

Dans *Art au travail* un artiste intègre une entreprise en tant qu'intervenant extérieur. Il est invité à penser son intervention dans un système de fonctionnement préexistant qu'il ne peut pas entièrement perturber. Chaque projet évolue alors en fonction des règles de l'entreprise. L'artiste doit s'adapter à celles-ci. L'inverse est aussi vrai, mais dans une moindre mesure.

Art au travail est un projet de collaboration quadripartite où chacun doit tenter de s'adapter à l'autre tout en gardant son identité. Le déroulement du projet s'accompagne de la mise en place d'une chaîne de médiateurs. Culture pour tous est le médiateur initial entre les arts et l'entreprise. C'est ensuite au porteur de projet de faire la liaison entre les activités créatrices et les employés, puis à l'artiste de faire vivre une expérience esthétique aux participants. Enfin, c'est l'employé lui-même qui se retrouve en position de médiateur lorsqu'il doit expliquer l'œuvre à laquelle il a participé. Chacun de ces acteurs se trouve donc à son tour dans la position de présenter le projet de création. En cela Art au travail est bien un projet de médiation culturelle qui repense la place de l'artiste et du public dans le processus créatif. (Lamy, 2010)

Les processus artistiques comme outils d'innovation managériale

Plusieurs initiatives ont également vu le jour dans d'autres pays pour permettre à l'art de s'exprimer dans les entreprises comme une nouvelle forme de communication interne et externe. À l'heure où l'équilibre personnel est une valeur de plus en plus recherchée, et où la capacité des organisations

à se transformer est un enjeu primordial, l'introduction de l'art dans les entreprises est considérée davantage comme un outil managérial.

En Europe, le groupe Tillt Europe – Creative Clash développe depuis plusieurs années des actions et des recherches sur les interventions artistiques comme source de créativité et d'innovation sociale.⁵ La société conseil KEA, membre du réseau, a mené une étude autour de l'impact de la culture sur la créativité, moteur d'innovation économique et sociale.⁶

Cette créativité basée sur la culture est liée à l'aptitude des individus - en particulier des artistes - à penser avec imagination ou métaphoriquement, à défier le conventionnel mais aussi à avoir recours au symbolique et à l'affectif pour communiquer. Elle a la capacité de briser les conventions, les pensées « toutes faites », pour permettre l'émergence de visions, idées ou produits nouveaux. La nature de la créativité basée sur la culture est étroitement liée à la nature de la contribution artistique, telle qu'elle s'exprime dans les productions artistiques ou culturelles. Cette nature spontanée, intuitive, singulière, expression de la sensibilité humaine, enrichit la société.

Les faits saillants de la recherche, qui s'est attardé à plusieurs études de cas dans de grandes entreprises mettent en évidence l'influence de la culture sur l'émergence de nouveaux produits et services, le repositionnement des marques et l'innovation technologique, mais aussi sur une meilleure gestion des ressources humaines, la communication de valeurs et le renforcement du lien social.

En bref, les interventions artistiques génèrent des aspects esthétiques et émotionnels qui sont généralement négligés au travail et qui à leur tour engendrent de nouveaux comportements et perspectives.

La culture en entreprise

Au sein du Groupe de recherche sur la médiation culturelle, nous développons maintenant un nouvel axe de travail, *Art et innovation managériale*, en collaboration avec la professeure en communications Isabelle Mahy et peut-être bientôt d'autres collaborateurs. Nous nous intéressons vivement à ce champ émergent (tout au moins au Québec) de la recherche-action qui examine l'intégration des processus créatifs et la mobilisation des pratiques artistiques dans une perspective de transformation et d'innovation sociale.

Cette année nous faisons évaluer le projet initial *Art au travail* pour l'inclure dans une banque plus large d'activités et d'expériences culturelles à offrir au milieu du travail. Le volet de création collective devient maintenant une composante du programme plus vaste, *La culture en entreprise*, qui présente un catalogue diversifié comprenant des conférences, des ateliers, des prestations, des visites sur mesure, etc. Nous travaillons toujours à échelle du Québec et souhaitons également mettre en place un programme de fidélisation des entreprises avec les organismes culturels de leur territoire.

Nous oeuvrons ainsi, d'une part, à l'élaboration d'une offre culturelle plus facile d'accès pour les entreprises afin d'obtenir un plus haut taux d'adhésion afin d'accroître les « transactions culturelles ». D'autre part, en explorant davantage l'enjeu de la mobilisation des processus artistiques comme outils d'innovation sociale, nous espérons proposer des projets pilote qui

5. Le groupe est formé des principaux partenaires : Tillt – Sweden (Suède), c2+i (Espagne), Social Science Center Berlin (WZB / Allemagne) et KEA European Affairs (Belgique). Voir le site internet : <http://www.creativeclash.eu/>

6. L'impact de la culture sur la créativité, Kea European Affairs, Étude préparée pour la Direction générale Éducation et culture et la Commission européenne, juin 2009 – Voir le site : <http://www.keanet.eu/en/impactcreativityculture.html>

s'inscrivent dans la durée. Par exemple, nous pourrions proposer, des résidences d'artistes en entreprise sur une plus longue période, accompagnées de mesures d'évaluation avec les chercheurs.

Si « la capacité d'innovation des organisations est devenue un enjeu du XXIe siècle » (Mahy), les artistes et les organisations culturelles sont assurément des partenaires à valoriser et des modèles d'inspiration pour un renouveau managérial et sociétal.

Références

Culture pour tous : www.culturepourtous.ca

Art au travail : www.culturepourtous.ca/artautravail (documentation textes et vidéo des projets)

Kea European Affairs, *L'impact de la culture sur la créativité*, Étude préparée pour la Direction générale Éducation et culture et la Commission européenne, juin 2009. <http://www.keanet.eu/en/impactcreativityculture.html>

Lamy, Alice, *Une intervention artistique en milieu de travail : Art au travail*. Rapport de stage à Culture pour tous. Mémoire – Master 1, Université Lumière Lyon 2, Faculté de sociologie et d'anthropologie, Lyon, 2010

Mugnier Hélène, *Art et management : Du fantasme à la réalité*, Editions Demos, Paris, 2007

Schiuma, Giovanni, *Power of culture - how to inject culture into business strategy*, entretien vidéo, 2010, <http://patrickdunn.squarespace.com/occasional-rants/2010/9/21/prof-giovanni-schiuma-on-arts-based-training.html>

Schiuma, Giovanni, *The Value of Arts-Based Initiatives – Mapping Based-Arts Initiatives*, Arts & Business, Londres, 2009. <http://www.artsandbusiness.org.uk/media%20library/Files/Research/Mapping%20ABIs%20-%20Prof%20SchiumaFINAL-1.pdf>

Sicuro, Louise, *Les Journées de la culture in Culture pour tous – 10 ans des Journées de la culture*, Éditions d'art Le Sabord, Montréal, 2007