

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

L'IMPACT DE L'INTERVENTION ARTISTIQUE
SUR LE FONCTIONNEMENT D'ÉQUIPE

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ

COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAITRISE EN GESTION DE PROJET

PAR

KARINE RAJOELISOLO DEBERGUE

MARS 2020

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.07-2011). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses:] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

MÉMOIRE

L'IMPACT DE L'INTERVENTION ARTISTIQUE SUR LE FONCTIONNEMENT D'ÉQUIPE

PAR KARINE RAJOELISOLO DEBERGUE



œuvre collective d'une équipe participante à une intervention artistique observée dans cette école

REMERCIEMENTS

Merci à toutes les personnes qui m'ont aidée de près ou de loin dans ce projet.
Aux artistes et aux participants qui ont accepté de se prêter à cette expérience.
À ma directrice, Docteure Caroline Coulombe, pour sa confiance et sa bienveillance.
À toute ma famille qui a cru en moi. À mon mari et mes enfants pour leur soutien
inconditionnel et leurs encouragements. À mes parents qui m'ont inspirée. Et à ma
mère pour sa précieuse contribution dans ce travail.

Merci infiniment.

DÉDICACE

D'abord bercée par le crissement régulier
d'une mine esquissant une courbe, je
m'abandonne aux effluves âcres de peinture.
L'intensité des ocres et rouges chauds me
submerge... Puis je me laisse envoûter par
cette plume, tantôt rêveuse à la prose délicate,
tantôt tranchante et casseuse de conventions...
À chaque instant passé auprès de mes parents,
j'ai senti leur passion, la conviction profonde
dans chacune de leurs œuvres et leur manière
unique d'interpréter le monde. À travers leurs
yeux, j'ai appris à décrypter les métaphores de
la vie, la force des mots et la subtilité des
images.

AVANT PROPOS

ART. (définitions)

« Création d'objets ou de mises en scène spécifiques destinées à produire chez l'homme un état particulier de sensibilité, plus ou moins lié au plaisir esthétique » (Larousse dictionnaire)

« Un objet d'art, par définition, est l'objet reconnu comme tel par un groupe » (Marcel Mauss, anthropologue)

« L'élan de l'art moderne vient du désir de détruire la beauté » (Barnett Newman, peintre)

« Un tableau, même abstrait, est de l'art dès qu'on accepte de le regarder comme un tableau » (Marcel Duchamp, artiste)

« L'art c'est ce qui dans un objet continue à servir quand il ne sert plus à rien » (Claude ROY, écrivain journaliste)

Notre étude impliquant la dimension artistique, nous proposerons, avant tout, quelques définitions de l'Art. C'est là une tâche ardue tant les définitions diffèrent entre elles. Elles changent selon les lieux, les époques et les contextes politico-socio-culturels et nous nous contenterons de citer les principales définitions de l'art depuis le 19^{ème} siècle.

Le néo classicisme, en vigueur de la fin du 18^{ème} siècle au début du 19^{ème} siècle, s'inspire des découvertes archéologiques. Fidèle aux œuvres antiques gréco-romaines et égyptiennes, l'art, selon ce courant, pourrait se définir comme l'expression de la beauté, de la pureté et de la vertu.

Parallèlement, le Romantisme se développe jusqu'en 1850. Il s'oppose au néo-classicisme en se défaisant de la rigueur et de la régularité antique. Il valorise les sentiments et les émotions personnelles. Le romantisme se définirait comme la victoire des sentiments et du rêve sur la raison.

À partir de 1850, le Réalisme s'impose aux dépens du Néo-classicisme et du Romantisme. Il décrit minutieusement la réalité et ne craint pas de peindre les petites misères du quotidien. Selon ce mouvement, l'art est une retranscription fidèle de la vraie vie.

L'Impressionnisme s'impose de 1874 à 1886. Précurseur de la peinture moderne et de l'art abstrait, ce mouvement ne tient pas à « copier » la nature; il veut représenter une perception grâce à des touches de lumière et de couleur. Autrement dit, d'après la vision impressionniste, l'art matérialiserait la perception fugace du monde à travers un prisme lumineux.

À partir du 20^{ème} siècle, et notamment avec l'arrivée de l'Impressionnisme, la définition de l'Art n'est plus dictée par les critères académiques classiques ; elle varie selon les artistes toujours plus libérés des contraintes esthétiques et techniques. Il souffle un vent de révolte contre l'oligarchie, et nombre de mouvements contestataires émergent. Nous en citerons quelques-uns.

Le Fauvisme, en vogue de 1905 à 1910, exprime ses émotions par le biais d'aplats de couleurs jamais diluées. Contestataire, cet art fait fi de l'esthétisme, de la pureté des lignes, de la perspective et de la profondeur des champs. Les Fauves entourent des formes simplifiées d'un épais trait, comme pour ajouter de la force à leurs œuvres. Selon les Fauves, tout comme pour les Impressionnistes, l'art n'a pas vocation à reproduire fidèlement la réalité. Néanmoins ils ne veulent pas de la douceur des Impressionnistes ; ils préfèrent interpeller. Pour eux, l'art concentre les attributs de la

jeunesse; c'est une conception intuitive et simplifiée qui traduit la vitalité du monde et provoque les sentiments.

L'Expressionnisme, mouvement d'origine allemande, influe de 1905 à 1914. Tout comme chez les Fauves, il utilise des couleurs fortes et exècre l'académisme. Néanmoins, il exprime un pessimisme exacerbé. De ce fait, il s'oppose également à l'Impressionnisme connu pour sa douceur. Pour les Expressionnistes, l'Art est un moyen politique de traduire sa colère et ses angoisses face à la société.

Le Cubisme est un mouvement influant de 1907 à 1914. En plus de se défaire de l'académisme traditionnaliste, le Cubisme représente un monde appréhendé sous tous les angles, au point que les objets et les hommes aux formes géométriques semblent décomposés. Selon le Cubisme, l'art est un langage pictural qui fragmente le monde et permet de le voir autrement, sous une multitude d'angles.

Le Futurisme est un mouvement italien qui s'étale de 1909 à 1920. Il célèbre l'avènement d'un monde moderne, les machines et la vitesse... Même si ses formes géométriques et ses déformations rappellent le cubisme, le futurisme se démarque du Cubisme jugé trop focalisé sur la problématique picturale. Pour les Futuristes l'art consiste à exalter le progrès et la modernité en intégrant la vitesse, le mouvement et le dynamisme dans leurs œuvres.

Le Dadaïsme, fondé durant les atrocités de la 1^{ère} guerre mondiale, influe de 1915 à 1918. Plus qu'un mouvement intellectuel et artistique, il constitue un mouvement activiste s'insurgeant contre les horreurs du monde. Pour les Dadaïstes, l'art constitue une tribune libre et anti conformiste qui, à force de dérision, d'irrespect et d'extravagance dénonce l'absurdité de la société. Au final, le dadaïsme interpelle sur l'insupportable condition de l'Homme.

Le Surréalisme, mouvement français, débute en 1924. Il s'inspire des découvertes freudiennes sur l'inconscient et dévoile l'univers onirique. Selon André Breton, l'art surréaliste est un « Automatisme psychique pur par lequel on se propose d'exprimer, soit verbalement, soit par écrit, soit de toute autre manière le fonctionnement réel de la pensée. Dictée de la pensée en l'absence de tout contrôle exercé par la raison, en dehors de toute préoccupation esthétique ou morale » .

L'art contemporain désigne l'ensemble des œuvres d'art créées après 1945, tout style confondu.

Le Pop'art : ce mouvement anglo-américain débute dans les années 50. Il constitue l'art des sociétés de consommation par excellence. Il s'inspire des goûts populaires et puise sa créativité dans les BD, la publicité ou les icônes en vogue. Le Pop'art s'oppose à tout élitisme intellectuel et souhaite mettre l'art à portée du peuple. Pour cela, il s'investit dans la production en série grâce à la sérigraphie, à l'acrylique ou à la photographie. Les techniques industrielles deviennent actes artistiques et le principe d'unité est ignoré. Le pop'art se caractérise par une absence de difficultés techniques. Néanmoins les objets impersonnels accèdent au statut d'œuvre d'art, non pas pour leur nature mais pour leur mise en scène. En pop'art, l'art est une mise en scène qui transforme des choses ordinaires produites en série en œuvres d'art accessibles au plus grand nombre.

L'Art conceptuel, apparu dans les années 60 s'inspire *du Ready-made* de Marcel Duchamp. Selon ses adeptes l'art n'est qu'Idée ; « Art as idea as idea! » expliquait Joseph Kosuth. Une peinture d'art conceptuel peut ainsi n'avoir ni objet, ni toile, ni peinture. Elle peut n'être qu'un concept. Réaliser ou non ce concept importe peu car l'œuvre naît simplement en couchant l'idée sur du papier.

L'art a toujours suscité la polémique car il évolue dans le temps et se manifeste de diverses manières. Un bref historique aidera à cerner le contexte des pratiques artistiques mises en œuvre au cours des interventions soutenant cette étude. Après la guerre de 1914-1918 on note un virage radical concernant la conception de l'art. En effet, la naissance du dadaïsme déclenche une rébellion idéologique généralisée qui bouleverse l'ensemble des conventions artistiques de l'époque. Ce mouvement, symbolisé par la très controversée fontaine de Marcel Duchamp, ouvre de nouveaux horizons à l'art contemporain. Désormais, ce n'est plus le consensus des pairs qui définit l'œuvre d'art, mais la déclaration de l'artiste. Longtemps assujéti à sa fonction esthétique, elle devient déclencheur d'émotions. De plus, l'art ne se cantonne plus à l'héritage des années 50. Il va plus loin en se libérant des jugements académiques pour et en devenant tremplin d'expression jusqu'à permettre l'émergence et la matérialisation du potentiel de l'Autre (le spectateur-acteur). Dans les années 90, Nicolas Bourriaud renforce ce concept d'interaction en définissant l'approche Art relationnel comme une « théorie esthétique consistant à juger les œuvres d'art en fonction des relations interhumaines qu'elles figurent, produisent ou suscitent ».

La définition de l'artiste est également discutée puisqu'elle est intimement liée à celle de l'art qui ne fait toujours pas l'unanimité. Le débat porte notamment sur la distinction entre artisan et artiste. Or, si l'on s'inscrit dans la logique présentée précédemment, l'artiste est défini par son intention lorsqu'il proclame sa création en tant qu'œuvre d'art.

Les interventions artistiques observées au cours de notre étude s'apparentent aux pratiques d'art-action qui se caractérisent par leur immédiateté, la présence de l'artiste et le rôle du spectateur-acteur. Elles sont teintées des influences de chaque artiste mobilisé dans l'étude : le fauvisme pour Aurélia Boullen, l'action painting pour KaroT et l'art performance pour ElGatitoColorao.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	v
DÉDICACE	vii
AVANT PROPOS.....	ix
Liste des figures.....	xxi
Liste des tableaux.....	xxii
RÉSUMÉ	xxiii
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I	
REVUE DE LITTÉRATURE	4
1.1 La gestion d'équipe.....	5
1.1.1 Le cadre général	5
1.1.2 L'accompagnement d'équipe pour gérer les liens interpersonnels	6
1.2 L'intervention artistique	7
1.2.1 L'intervention artistique, une forme d'accompagnement aux objectifs variés	7
1.2.2 L'artiste, un acteur aux aptitudes uniques.....	8
1.2.3 L'artiste, un pont entre le formel et l'informel	8
1.2.4 L'intervention artistique, au-delà de l'individu	9
1.2.5 L'intervention artistique, une activité éphémère aux effets non prédictibles	9
1.2.6 L'instrumentalisation de l'intervention artistique	10
1.2.7 Position des principaux auteurs sur l'intervention en organisation	11
1.3 L'interspace, palier entre deux concepts	12
1.3.1 L'interspace, une dynamique ouvrant le champ des possibles	12

1.3.2	Position des principaux auteurs sur l'interspace	14
1.4	Le fonctionnement d'équipe	15
1.4.1	Position des principaux auteurs sur le fonctionnement d'équipe.....	17
CHAPITRE II		
CADRE THÉORIQUE		
2.1	Arbre thématique	20
2.2	Concepts et définitions retenus.....	22
2.3	Limites de la littérature et ouverture sur un potentiel de recherche	23
2.4	Fil d'Ariane.....	26
CHAPITRE III		
MÉTHODOLOGIE.....		
3.1	Sélection des intervenants.....	32
3.1.1	KaroT (Terrain 1).....	32
3.1.2	L'Infusart (Terrain 2)	33
3.1.3	ElGatitoColorao (Terrains 2 et 3)	34
3.2	Choix du terrain	34
3.2.1	Terrain 1 : l'équipe administrative d'une banque	35
3.2.2	Terrain 2 : des équipes de projet du séminaire d'application en Maîtrise en Gestion de Projet (ESG UQAM)	36
3.2.3	Terrain 3 : des équipes de projet du séminaire d'application en Maîtrise en Gestion de Projet (ESG UQAM)	37
3.3	Stratégie d'observation et d'analyse.....	37
3.3.1	Paramètres d'observation	37
3.3.2	Méthodes de collecte de données.....	38
3.3.3	Stratégie d'analyse	40
3.3.4	Autorisations et confidentialité	41
CHAPITRE IV		
RÉSULTATS		
4.1	Terrain 1 (T1)	45
4.1.1	Description de l'intervention	45
4.1.2	Déroulement global.....	45
4.1.3	Observation du fonctionnement des équipes.....	46

4.2 Terrain 2 (T2)	49
4.2.1 Description des interventions.....	49
4.2.2 Déroulement global.....	50
4.2.3 Observation du fonctionnement des équipes.....	51
4.3 Terrain 3 (T3)	54
4.3.1 Description de l'intervention	54
4.3.2 Déroulement global	55
4.3.3 Observation du fonctionnement des équipes du terrain 3	56
CHAPITRE V	
ANALYSE DES DONNÉES	60
5.1 Analyse du Terrain 1	60
5.2 Analyse du Terrain 2	64
5.3 Analyse du Terrain 3	68
5.4 Conclusions de l'analyse des données.....	71
5.4.1 Influence des caractéristiques de l'intervention et des équipes	71
5.4.2 Effets positifs distinctifs de l'intervention artistique	75
5.4.3 Impact positif d'une première intervention artistique.....	77
CHAPITRE VI	
DISCUSSION ET CONCLUSION.....	82
6.1 L'intervention artistique, phase d'activation	83
6.2 L'intervention artistique, dispositif de consolidation d'équipe	83
6.3 L'intervention artistique, levier de développement des aptitudes	84
6.4 Un nouveau modèle conceptuel pour la compréhension de l'impact de l'intervention artistique sur le fonctionnement d'équipe.....	86
6.5 Limites et avenues suggérées.....	88
ANNEXE	92
ANNEXE A	
Grille d'analyse des articles	92
ANNEXE B	
Tableau récapitulatif des définitions des concepts de la recherche.....	106
ANNEXE C	
Modèle de grille d'observation des artistes.....	110

ANNEXE D	
Modèle de grille d'observation des équipes.....	111
ANNEXE E	
Résultats de l'observation du Terrain 1	112
ANNEXE F	
Résultats de l'observation du Terrain 2 – Atelier 2 animé par L'Infusart	113
ANNEXE G	
Résultats de l'observation du Terrain 2 – Atelier 3 animé par ElGatitoColorao	114
ANNEXE H	
Résultats de l'observation du Terrain 3	115
ANNEXE I	
Bilan de l'observation des Terrains - Impact de l'artiste sur les équipes selon le terrain	116
ANNEXE J	
Bilan de l'observation des Terrains - Impact de l'artiste sur les équipes selon leur fonctionnement initial.....	117
ANNEXE K	
Bilan de l'observation des Terrains - Impact de l'activité sur les équipes selon le terrain	118
ANNEXE L	
Bilan de l'observation des Terrains - Impact de l'activité sur les équipes selon leur fonctionnement initial.....	119
ANNEXE M	
Bilan de l'observation des Terrains - Impact de l'œuvre sur les équipes selon le terrain	120
ANNEXE N	
Bilan de l'observation des Terrains - Impact de l'œuvre sur les équipes selon leur fonctionnement initial.....	121
ANNEXE O	
Bilan de l'observation des Terrains - Impact de l'intervention artistique selon le terrain	122
ANNEXE P	
Bilan de l'observation des Terrains - Impact de l'intervention artistique selon le fonctionnement initial des équipes	123
ANNEXE Q	
Modèle de questionnaire soumis aux participants	124

ANNEXE R	
Résultats du sondage – Impact positif perçu de l'activité sur les équipes.....	126
ANNEXE S	
Résultats du sondage – Impact positif perçu de l'artiste sur les équipes	127
ANNEXE T	
Résultats du sondage – Impact positif perçu de l'œuvre sur les équipes	128
ANNEXE U	
Bilan du sondage – Impact positif moyen perçu de l'intervention sur le fonctionnement d'équipe.....	129
ANNEXE V	
Modèle de formulaire d'information et de consentement des participants	130
ANNEXE W	
Modèle d'entente de confidentialité avec l'artiste	132
ANNEXE X	
Quelques artefacts	133



LISTE DES FIGURES

Figure	Page
1.1 Modèle de LePine <i>et al.</i> (2008)	5
2.1 Fil d'Ariane de l'observation	26
6.1 Modèle conceptuel de l'impact de l'intervention artistique sur le fonctionnement d'équipe	87

LISTE DES TABLEAUX

Tableau	Page
1.1 Position des principaux auteurs sur l'intervention en organisation	11
1.2 Position des principaux auteurs sur l'interspace	14
1.3 Position des principaux auteurs sur le fonctionnement d'équipe	17
2.1 Arbre thématique	21
2.2 Principales avenues identifiées	24
4.1 Récapitulatif : caractéristiques des terrains	44
5.1 Résumé des impacts positifs observés sur le Terrain 1	63
5.2 Résumé des impacts positifs observés sur le Terrain 2	67
5.3 Résumé des impacts positifs observés sur le Terrain 3	70
5.4 Bilan de l'observation des Terrains	78
6.1 Principaux impacts par grande typologie d'accompagnement d'équipe	84

RÉSUMÉ

Pour s'adapter à un environnement de plus en plus complexe, les entreprises doivent s'orienter vers de nouvelles formes de travail : réorganisation par projet, implantation de méthodes agiles, travail à distance, transition technologique, etc.

Ces aménagements affectent les relations au sein des équipes et impliquent de nouveaux défis managériaux, liés au fonctionnement d'équipe. Afin de soutenir le développement personnel et la culture de travail, les gestionnaires n'hésitent pas à pratiquer des méthodes de renforcement d'équipe avérées. Et certains, pour tester ou simplement varier les pratiques, osent des approches plus originales : l'intervention artistique s'inscrit dans cette tendance.

D'après des recherches récentes, les processus artistiques représentent un potentiel de compréhension et de gestion des relations entre individus et pour les individus dans les organisations. Cette étude tente de clarifier et d'organiser les concepts, facteurs et critères d'observation des analyses existantes retenues. La revue de littérature est complétée par une observation terrain de professionnels, pour mieux appréhender les effets de l'intervention artistique sur le fonctionnement de leur groupe. Les données collectées confortent les effets positifs des processus artistiques avancés dans la majorité des recherches sur le sujet. Cette analyse renforce également notre compréhension du phénomène, puisqu'elle dévoile des variables et des liens non identifiés, qui viennent alimenter la construction d'un modèle conceptuel suite à l'étude.

Mots clés : intervention artistique, *team building*, fonctionnement d'équipe, culture de travail, collaboration

INTRODUCTION

L'artiste interprète le monde d'une manière qui lui est propre. Mais en quoi son regard et son mécanisme de travail peuvent-ils aider l'organisation à faire face aux défis humains, amplifiés par les nouvelles tendances de travail, telles que les structures par projet ou agiles ?

Les disciplines de la sociologie, de la psychologie organisationnelle et du management ont développé un cadre théorique concernant le fonctionnement d'équipe. Cependant, peu de chercheurs se sont penchés sur le phénomène le rapprochant de l'univers artistique. De plus, les quelques recherches existantes sur ce sujet s'appuient sur des définitions nuancées de l'intervention artistique et des critères de fonctionnement d'équipe. La présente étude se nourrit de ces points de vue pluralistes pour choisir un positionnement théorique permettant de renforcer la compréhension de la contribution de l'art dans le management d'équipe.

L'art laisse deviner un prisme de compréhension de relations humaines complexes, un mécanisme d'analyse transposable à l'entreprise et un potentiel social pouvant soutenir la dynamique de travail.

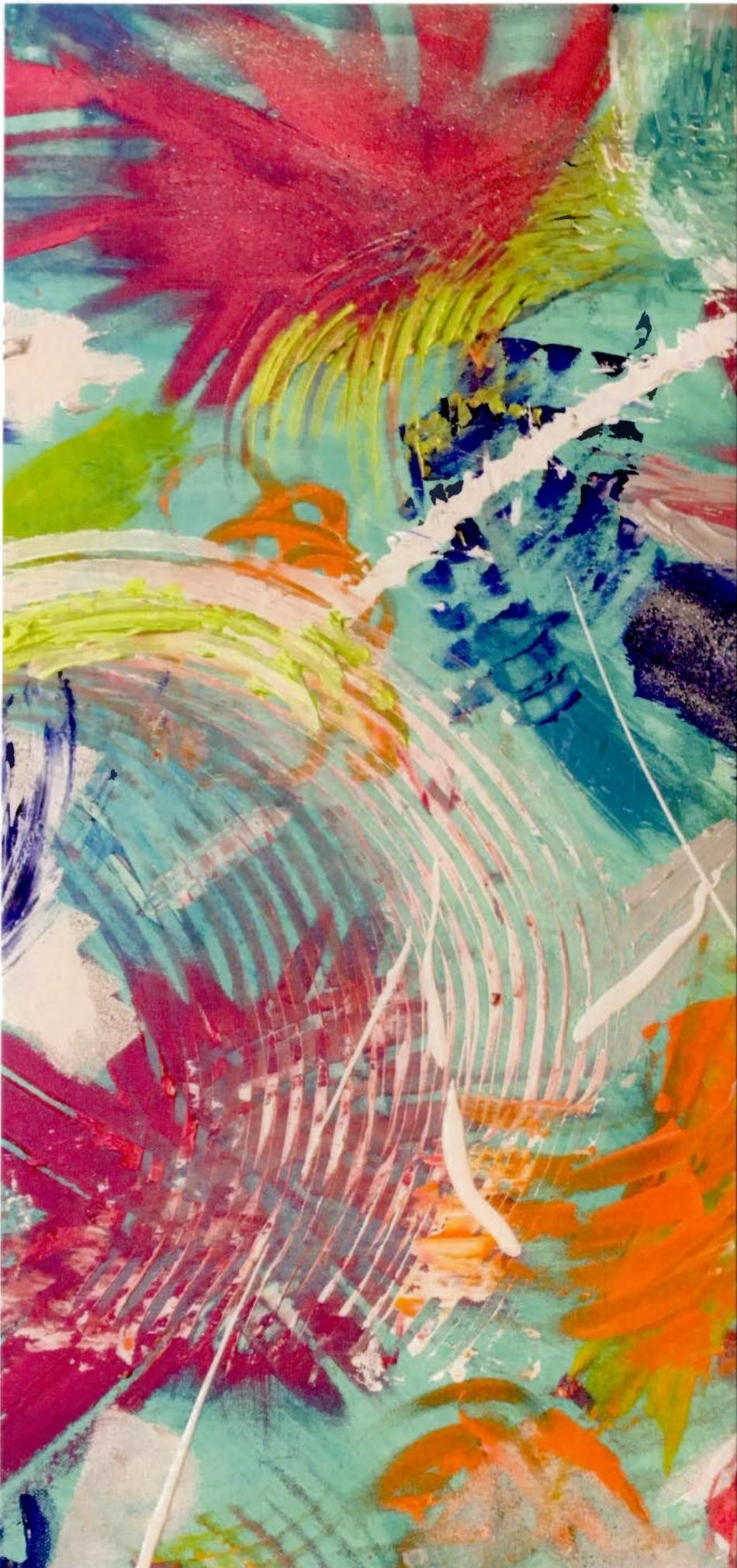
Aussi, cette étude vise à comprendre l'impact de l'intervention artistique sur le fonctionnement d'équipe en organisation. Pour atteindre cet objectif, l'analyse conceptuelle articulée autour de l'intervention artistique et du fonctionnement d'équipe, est complétée par une étude empirique qualitative, basée sur l'observation et l'enquête.

Cette approche est destinée à ouvrir des pistes pour mieux comprendre comment les membres d'une équipe perçoivent-ils les effets de l'intervention artistique sur le fonctionnement de leur équipe.

- La première partie présente un panorama des études majeures sur le phénomène étudié.
- La deuxième partie retrace la méthodologie menée pour l'étude empirique qui consiste à observer de manière inductive la singularité du phénomène dans son contexte.
- La troisième partie rapproche les résultats de l'étude terrain au cadre conceptuel, pour mettre en lumière les variations du fonctionnement d'équipe selon les facteurs d'intervention activés.
- La dernière partie expose les contributions de l'étude à une meilleure compréhension de l'impact de l'intervention artistique sur le fonctionnement d'équipe, sans objectif de généralisation.

Chapitre I

Revue de littérature



Visuel ci-contre : oeuvre collective d'une
équipe participante à une intervention
artistique observée dans cette étude

CHAPITRE I

REVUE DE LITTÉRATURE

Cette section a pour objectif de définir le cadre et les limites théoriques de l'étude permettant de clarifier les effets de l'intervention artistique sur l'équipe en organisation et les liens éventuels entre les facteurs d'intervention et critères de fonctionnement d'équipe. Pour dégager les textes pertinents, une liste de mots clés a été définie suivant les 3 premiers concepts identifiés : l'intervention de renforcement d'équipe, la dimension artistique et le fonctionnement d'équipe. Aucun pont ne semblait préétabli entre les théories du renforcement d'équipe et la dimension artistique. Mais au fur et à mesure des recherches, le concept d'intervention artistique est apparu. Un petit groupe de chercheurs s'est récemment spécialisé dans cette niche théorique et leur contribution s'avère pertinente. Aussi, en réorientant les recherches vers l'intervention artistique et le fonctionnement d'équipe, les résultats ont été beaucoup plus pointus. Le principe de réseau de citations de Google Scholar et les références dans les articles retenus ont rapidement permis d'élargir le champ des résultats. Les articles ont été sélectionnés selon la pertinence du sujet, du contenu, de la contribution, du nombre de citations, du parcours, des publications associées et des intérêts de recherche des auteurs.

1.1 La gestion d'équipe

1.1.1 Le cadre général

Faure (2001) défend l'importance d'un modèle conceptuel général pour articuler la connaissance de la gestion d'équipe. Son analyse lui permet de formaliser un modèle de performance d'équipe dans lequel, seuls 3 antécédents sont représentés : la composition de l'équipe, l'attribution des récompenses, les tâches et rôles.

En complément, le modèle de processus de travail d'équipe sur 3 niveaux de LePine *et al.* (2008), repris dans la Figure 1, est plus fourni. Son 2^{ème} niveau se compose de 3 branches.

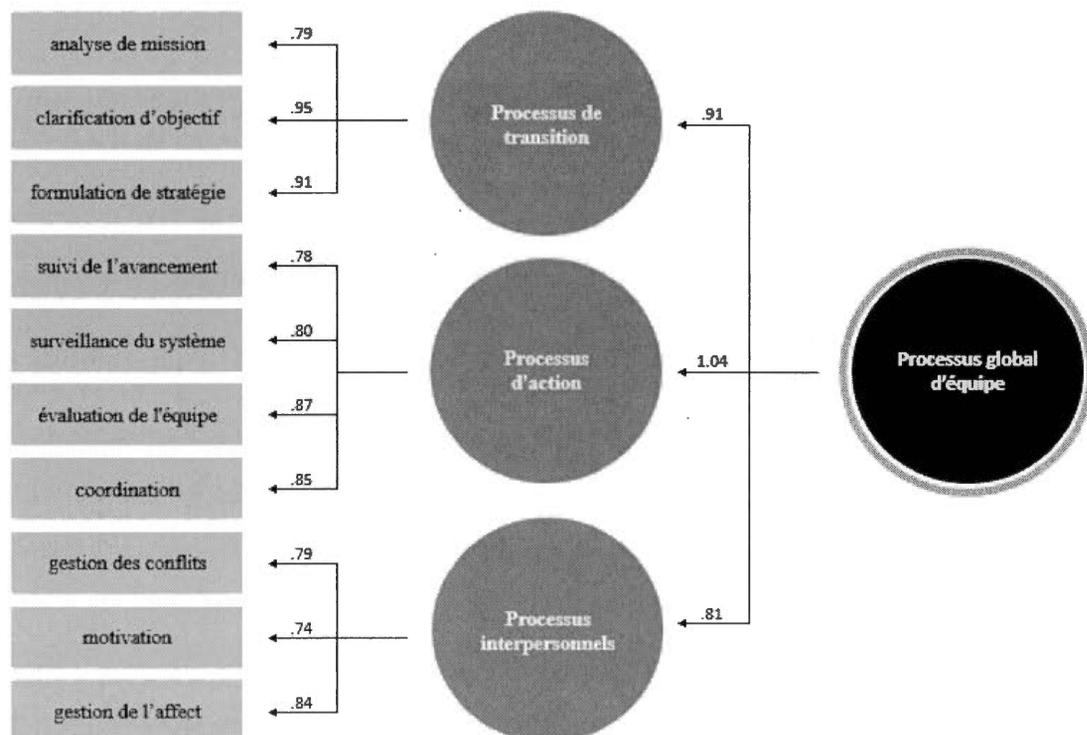


Figure 1.1 Modèle de LePine *et al.* (2008) (Traduit de l'anglais)

Chacun branche se ramifie en plusieurs critères de fonctionnement :

- La branche processus de transition regroupe l'analyse de mission, la clarification d'objectif, la formulation de stratégie
- La branche processus d'action inclut le suivi de l'avancement, la surveillance du système, la coordination
- La branche processus interpersonnels englobe la gestion des conflits, de la motivation et de l'affect

1.1.2 L'accompagnement d'équipe pour gérer les liens interpersonnels

Les interventions de *team building* sont décrites comme des activités sans lien avec les tâches habituelles. Elles sont destinées à améliorer le travail en équipe, la résolution de problèmes, la communication et la gestion des conflits (Bartlett *et al.*, 1999). Pour Klein *et al.* (2009) également, cette forme d'intervention de développement d'équipe cible l'amélioration des relations sociales, la clarification des rôles et la résolution de problèmes interpersonnels. Après avoir comparé les effets de l'intervention de renforcement de l'équipe et la formation, ils précisent que le choix de la typologie d'intervention détermine son efficacité sur le travail d'équipe. L'importance de la sélection des outils, méthodes, stratégies et contenus appropriés à l'intervention, est également soulignée par Shuffler *et al.* (2011); tel qu'ils l'illustrent dans leur modèle d'intervention de développement d'équipe. Ils expliquent que le choix de l'intervention doit être adapté aux besoins de l'équipe, pour maximiser l'impact. Ils ajoutent que les différentes formes d'accompagnement peuvent être complémentaires. A titre d'exemple, l'intervention de renforcement de l'équipe permettrait de résoudre le manque de cohésion ou de confiance, tandis qu'une formation technique fournirait les compétences nécessaires pour le travail d'équipe.

1.2 L'intervention artistique

L'intervention artistique constitue l'un des deux concepts piliers de l'étude. Ce facteur sera actionné dans cette recherche, en contexte organisationnel, afin d'observer les éventuels impacts des sous-facteurs qui la composent, sur les variables de fonctionnement d'équipe. Selon le contexte, des facteurs identifiés ultérieurement, pourraient renforcer ou atténuer l'impact de l'intervention artistique sur l'équipe.

1.2.1 L'intervention artistique, une forme d'accompagnement aux objectifs variés

Merle *et al.* (2016) qualifient l'art de dispositif d'accompagnement au changement. Et elles suggèrent qu'il existe plusieurs manières de mener une intervention artistique : faire pratiquer un art, faire intervenir l'artiste, se servir d'œuvres d'art comme support de réflexion. Cette position rejoint celle d'Antal et Strauß (2013) qui intègrent dans l'intervention artistique, aussi bien les pratiques que les produits des arts.

Dans son étude, Nissley (2010) s'interroge sur l'impact de l'art sur l'enseignement du management. Pour cela, il s'appuie sur la recherche de Darso (2004) qui décrit les manifestations possibles de l'art en organisation. Ainsi, il indique, tout comme Simeone *et al.* (2017), que l'art peut prendre des formes variées. Il peut s'agir d'éléments de décoration, de divertissement, d'instruments de développement du management et du *leadership* (exemples : renforcement d'équipe, développement des compétences), de transformation stratégique (exemples : association aux valeurs, à la créativité, l'innovation ou l'image de marque). Ils ajoutent que l'art présente un large éventail d'applications pédagogiques pour contribuer au développement du *leadership* en organisation.

Antal et Strauß (2013) quant à eux, se questionnent sur le potentiel des interventions artistiques à résoudre les problèmes des organisations au sens large. Leur prémisse

fait écho aux conclusions de Nissley (2010), puisqu'ils considèrent que les interventions artistiques peuvent prendre plusieurs formes. Ils complètent leur analyse en précisant qu'il n'y a pas d'intervention type (durée, intervenants, taille, forme) et que les objectifs organisationnels sont disparates (exemples : créativité, leadership, communication, innovation, capacité organisationnelle ou identité).

Enfin, d'après Bartlett *et al.* (1999), en se concentrant à résoudre des problèmes étrangers à leur quotidien, les collaborateurs sont plus attentifs aux processus. Une fois les dysfonctionnements identifiés et traités, ils sont alors en mesure de transposer les solutions dans leur travail.

1.2.2 L'artiste, un acteur aux aptitudes uniques

L'article de Svejenova *et al.* (2011) sur les projets de passion illustre parfaitement les caractéristiques de l'artiste. En effet, l'étude menée pendant 35 ans autour de l'activité des artistes-entrepreneurs Christo et Jeanne-Claude démontre les valeurs qu'ils défendent au-delà leur vocation. Ce sont des visionnaires, passionnés, animés par la volonté de transmettre un message à travers les symboles. Ils se nourrissent de nouvelles inspirations pour créer sans limite. Ils sont attachés à leur liberté quitte à surmonter des défis techniques colossaux, à défendre des budgets démesurés ou à froisser l'acceptabilité sociale. Finalement, ce qui les anime avant tout, est de rester fidèles à leurs convictions, et de préserver l'originalité et l'authenticité de leur œuvre.

1.2.3 L'artiste, un pont entre le formel et l'informel

Antal et Strauß (2013), et Merle *et al.* (2016) s'interrogent sur le rôle de l'artiste dans l'organisation, un facteur peu étudié dans ce phénomène. Comme expliqué par Antal et Strauß (2013), l'univers de l'artiste et celui de l'organisation semblent opposés. Pourtant, à la rencontre de ces 2 mondes, l'organisation espère exploiter la manière

d'aborder les réalités de l'artiste ; et de son côté, l'artiste est intrigué par la machine organisationnelle. Il perçoit derrière cet attirail procédural de prise de décision, une dimension informelle, une place pour l'humain, pour le collectif. Les auteurs concluent que l'artiste ouvre un espace temporel éphémère entre le formel et l'informel, mais que c'est ensuite à l'organisation d'entretenir un environnement favorable aux expériences innovantes et aux impacts positifs potentiels.

1.2.4 L'intervention artistique, au-delà de l'individu

Kuepers (2017) pousse l'analyse en décrivant l'intervention artistique comme un processus dépassant l'individu, intégré à l'organisation pour faire la différence :

« Programmatically, they define these “Artistic Interventions”, as those people, practices or products from the world of art that are entering organizations to make a difference. What is revealing already here is that they do open up the possibility of carriers of artistic interventions beyond individuals. » (Kuepers, 2017 : 37)

Ainsi, sa revue de littérature rapporte de nombreux cas de pratiques et praxis artistiques en organisation (exemples : danse, musique, littérature, théâtre), qui ont permis de « voir plus et différemment » ; un des effets de l'intervention artistique les plus mentionnés.

1.2.5 L'intervention artistique, une activité éphémère aux effets non prédictibles

« Artistic interventions are by definition somewhat “foreign” and temporary activities in organizations—they inter-vene / inter-rupt / inter-fere with the institutionalized ways of seeing and doing things for a specified period of time. The outcome cannot be predicted, but the

stakeholders expect that the intervention will leave behind some traces in the organization. » (Antal et Strauß, 2013 : 35)

Antal et Strauß (2013) décrivent l'intervention artistique comme une activité éphémère destinée à faire évoluer l'organisation. Les gestionnaires et employés ont la responsabilité d'entretenir les apprentissages pour en percevoir les effets positifs à long terme. Les décideurs, quant à eux, doivent soutenir ces activités génératrices d'innovation.

Cependant, il n'existe pas de lien mono-causal clair entre l'intervention artistique et les résultats organisationnels, mais uniquement des contributions associées. En effet, l'équipe peut bénéficier d'interventions complémentaires susceptibles d'influencer les mêmes variables. De ce fait, les critères de succès sont difficiles à définir à l'avance et l'évaluation de l'impact des interventions artistiques sur la résolution de problèmes en organisation devient un vrai défi.

1.2.6 L'instrumentalisation de l'intervention artistique

Un aspect peu abordé de cette pratique est l'instrumentalisation de l'art. Giovanni Schiuma et Daniela Carlucci, cités par Kuepers (2017) traitent de l'évaluation de l'impact commercial des initiatives artistiques, qui deviennent des vecteurs de création de valeur organisationnelle : exploités dans la stratégie, ils permettent d'augmenter les bénéfices de l'organisation grâce à une image de marque plus humaine. Simeone *et al.* (2017) cartographient plus largement les différents facteurs de valeurs activables selon le processus organisationnel à soutenir. Dans ce cadre, l'intervention artistique sert à divertir, à galvaniser, à inspirer un esprit critique dans la prise de décisions, à avoir une meilleure réputation, à affecter l'attitude et les comportements par l'environnement, à développer l'apprentissage des compétences non techniques, à investir, à réseauter et à accompagner le changement.

« *The focus of an ABI* is not the work of art in itself, but the experiences triggered by arts. An ABI employs arts to ignite, catalyze, drive, harness and govern emotions and energies within organizations and to foster new viewpoints and ways of thinking. This process can have an impact not only on people, but also on the organizational infrastructure of tangible and intangible assets.* » (Simeone et al., 2017 : 436). (*Art Based Initiative)

Bien que ce processus éphémère cible généralement l'amélioration des relations et la résolution des problèmes interpersonnels pour mieux travailler en équipe, il peut effectivement avoir d'autres objectifs. Antal (2013) et Kuepers (2017) sont les contributeurs clés identifiés pour cette section.

1.2.7 Position des principaux auteurs sur l'intervention en organisation

AUTEURS	RÉSULTATS
KLEIN et al. (2009) Thème : Efficacité du team building Métho : Méta-analyse	<ul style="list-style-type: none"> • Corrélation entre team building et fonctionnement d'équipe • Conseils pratiques pour mieux diriger l'équipe : choix du type d'intervention, clarification des rôles et objectifs
SHUFFLER et al. (2011) Thème : Différences entre les interventions de développement d'équipe Métho : Méta-analyse	<ul style="list-style-type: none"> • Modèle d'intervention de développement d'équipe : outils (Team Task Analysis, Task Simulation & Exercises, Feedback, Principles), méthodes (Information-Based, Demonstration-Based, Practice-Based), stratégies (Cross-Training, Coordination Training, Team Leader Training, Others), contenu (Competencies, Knowledge, Skills, Attitudes) • Conditions d'efficacité et choix des caractéristiques de l'intervention selon les besoins de l'équipe • Meilleurs résultats pour la formation que pour le team building
NISSLEY (2010) Thème : Forces et limites de l'apprentissage par les arts dans l'enseignement de la gestion Métho : Revue de littérature succincte, cas, témoignages	<ul style="list-style-type: none"> • Définition : "Arts-based learning describes a wide range of approaches by which management educators and leadership / organization development practitioners are instrumentally using the arts as a pedagogical means to contribute to the learning and development of individual organization managers and leaders, as well as contributing to organizational learning and development." (p13) • L'apprentissage basé sur les arts : stimulateur de créativité à intégrer dans

AUTEURS	RÉSULTATS
	la stratégie
ANTAL et STRAUß (2013) Thème : Potentiel des interventions artistiques pour résoudre les problèmes des organisations Métho : Revue de littérature	<ul style="list-style-type: none"> • Définition : "Artistic interventions are by definition somewhat "foreign" and temporary activities in organizations—they inter-vene / inter-rupt / inter-fere with the institutionalized ways of seeing and doing things for a specified period of time. The outcome cannot be predicted, but the stakeholders expect that the intervention will leave behind some traces in the organization." (p35)
KUEPERS (2017) Thème : L'intervention artistique et son développement en organisation Métho : Revue de livres	<ul style="list-style-type: none"> • Définition de l'intervention artistique : "people, practices or products from the world of art that are entering organizations to make a difference" (p37) • Large éventail de compréhensions et de concepts de l'intervention artistique en organisation illustré par des exemples de pratiques et praxis artistiques permettant de "voir plus et différemment"
SIMEONE <i>et al.</i> (2017) Thème : Arts et design en tant que mécanisme de connexion des parties prenantes et de création de valeur Métho : Étude réalisée à metaLAB –(Université Harvard de Cambridge)	<ul style="list-style-type: none"> • Définition : "The focus of an Art-based initiative (ABI) is not the work of art in itself, but the experiences triggered by arts. An ABI employs arts to ignite, catalyze, drive, harness and govern emotions and energies within organizations and to foster new viewpoints and ways of thinking. This process can have an impact not only on people, but also on the organizational infrastructure of tangible and intangible assets. The development of organizational value creation capacity of ABIs is connected to the creation and transformation of organizational knowledge assets." (p436)

Tableau 1.1 Position des principaux auteurs sur l'intervention en organisation

1.3 L'interspace, palier entre deux concepts

Cette notion a été évoquée à plusieurs reprises sous des appellations différentes dans les études retenues (Voir L'arbre de pertinence, tableau 4). D'après la description des auteurs, elle semble essentielle à l'activation des impacts de l'intervention artistique.

1.3.1 L'interspace; une dynamique ouvrant le champ des possibles

Le modèle d'Antal et Strauß (2013) matérialise un espace de possibilités entre les faces formelles et informelles de l'organisation, créé par l'intervention artistique et

qui en favorise les effets positifs. Cet interspace peut se traduire par un espace physique d'échange, d'expression sans tabou, un lieu interpersonnel et social qui puise son énergie dans les émotions stimulées par l'intervention artistique. De plus, au contact de l'artiste et de ses représentations originales, les participants se libèrent des routines et certitudes, se redécouvrent, voient différemment et prennent confiance en eux. Ils sont alors en mesure d'adopter de nouvelles façons de penser et d'entreprendre des activités à valeur ajoutée, ce qui correspond à la phase d'activation.

Merle *et al.* (2016) voient en l'art, un moyen de remettre en question et de créer du sens par la mobilisation des connaissances et émotions des acteurs du processus créatif. Du côté personnel, il libère la parole, favorise le développement personnel, la capacité d'observation, la réflexivité et la créativité. Par rapport au groupe, il devient une plate-forme de médiation, de dialogue et aide à faire abstraction du contexte.

Kuepers (2017) catégorise l'interspace comme une typologie d'in-between-space caractérisée par une dimension spatio-temporelle interne à l'individu. Dans cet espace, le participant s'ouvre un champ de possibles en accédant à une nouvelle façon de sentir, de voir et de faire les choses. Le principe consiste à créer des tensions innovantes à partir de la créativité artistique qui conduisent à une remise en question des standards actés. Dans cet espace de liminalité, une vue radicalement différente et transgressive est permise, pouvant conduire à des contradictions, voire des conflits. Lotte Darsø citée dans l'article, parle dans ces cas de créations artistiques transformatrices, qu'elle associe au concept de « Perturbation Constructive ». Alexander Styhre et Jona Fröberg cités également dans ce texte (Kuepers, 2017), expliquent que l'utilisation de l'art génère des situations, qui écartent du quotidien et incitent au questionnement des situations construites.

Simeone *et al.* (2017) précisent que la finalité de l'initiative basée sur l'art ne s'arrête pas à la production artistique, mais aux expériences déclenchées par l'art qui devient un catalyseur d'émotions et un mécanisme d'implication des parties prenantes.

« The focus of an ABI is not the work of art in itself, but the experiences triggered by arts. An ABI employs arts to ignite, catalyze, drive, harness and govern emotions and energies within organizations and to foster new viewpoints and ways of thinking. This process can have an impact not only on people, but also on the organizational infrastructure of tangible and intangible assets. » (Simeone & al., 2017 : 436). (*Art Based Initiative)*

L'approche de l'interspace est donc plutôt homogène. Il est considéré comme un palier spatio-temporel qui ouvre un champ de possibles. Il stimule la remise en question des règles, incite à penser différemment et libère une énergie qui pousse à agir de manière innovante. Néanmoins, il semble nécessaire de se poser la question de l'éthique concernant l'exploitation de cette zone de liminarité qui entre davantage dans la sphère personnelle, surtout dans le cadre d'instrumentalisation comme évoqué par Simeone (2017) et Kuepers (2017).

1.3.2 Position des principaux auteurs sur l'interspace

AUTEURS	RÉSULTATS
<p>MERLE <i>et al.</i> (2016) Thème : <i>Team building</i> pour l'adhésion dans la gestion d'une transition de Business Model Métho : Cas : école de commerce Études statistiques + qualitatives D'après l'œuvre de Katerina Seda</p>	<ul style="list-style-type: none"> • L'outil de création picturale peut s'avérer contre-productif • Confirmation de l'efficacité d'outils de team building plus traditionnels • Manque d'écoute reproché dans ce cas observé

AUTEURS	RÉSULTATS
ANTAL et STRAUB (2013) Thème : Potentiel des interventions artistiques pour résoudre les problèmes des organisations Métho : Revue de littérature	<ul style="list-style-type: none"> • Modèle : two sides of organization : formal and informal + parties prenantes + interspaces + policymakers • Concept d'interspace : espace intermédiaire entre organisation /équipe /individus favorisant la libre expression.
KUEPERS (2017) Thème : Faire rencontrer l'art et l'organisation Métho : Revue de livres	<ul style="list-style-type: none"> • Définition du concept d'interspace : "it is the "inter-space" which provides the generative power for what is co-created in artistic interventions. This most fascinating concept of an in-between-space describes temporary and social spheres that are qualified as opening milieu of possibilities. Within the same truly "participants" can experience new ways of sensing and seeing, practicing and reflecting." (p38)
SIMEONE et al. (2017) Thème : Arts et design en tant que mécanisme de connexion des parties prenantes et de création de valeur Métho : Cas : MetaLAB	<ul style="list-style-type: none"> • Matrice de création de valeur : Entertainment, Galvanizing, Inspiration, Reputation, Environment, Learning and development, Investment, Networking, Transformation • Notion d'initiatives fondées sur les arts et le design en tant que mécanismes d'implication des parties prenantes

Tableau 1.2 Position des principaux auteurs sur l'interspace

1.4 Le fonctionnement d'équipe

Les textes sélectionnés ici décrivent des composantes de fonctionnement d'équipe, bien qu'ils ne traitent pas forcément de l'observation de groupes suite à une intervention artistique.

Dans le modèle de performance d'équipe de Faure (2001), les antécédents (composition de l'équipe, attribution de récompenses, tâches et rôles) impactent sur les comportements (motivation, communication, conflit), qui à leur tour influent sur la collaboration, les relations avec l'extérieur et la performance. Celui de Klein *et al.* (2009) illustre les composantes du *team building* (fixation des objectifs, relations interpersonnelles, résolution de problèmes, clarification des rôles) ainsi que les résultantes de fonctionnement d'équipe (cognitive, affective, processus, performance).

Par ailleurs, ils précisent que la compréhension des rôles, la motivation, la confiance, les relations, la communication, la cohésion, la coopération, les compétences, les solutions et les conflits sont des variables impactées par le *team building*.

Dans le même esprit, les 3 catégories de facteurs de travail d'équipe décrites par Shuffler *et al.* (2011), peuvent être associées à des critères de fonctionnement : les attitudes, les comportements, la connaissance. Ils se sont d'ailleurs inspirés et citent Cannon-Bowers *et al.* (1995) pour qui les compétences nécessaires à un bon travail d'équipe sont les connaissances (exemples : rôles et expertises des membres de l'équipe), les compétences et attitudes de l'équipe (exemples : confiance, travail collaboratif).

Antal et Strauß (2013) quant à eux, s'intéressent précisément au potentiel des interventions artistiques pour résoudre les problèmes des organisations. Leur revue de littérature leur a permis d'établir un panorama assez complet des effets possibles à travers l'identification de 8 groupes d'impacts : les impacts opérationnels, les relations, le développement organisationnel (culture, leadership, climat de travail), le développement personnel (découverte de soi, évolution personnelle, compétences, outils), la collaboration (qualité et quantité de communication, manière de travailler en équipe), « *artfulways of working* » (composer avec l'inattendu, s'ouvrir à la nouveauté, adopter des formats artistiques, croire au processus), voir mieux et différemment (réflexion, perspective d'ouverture, prise de conscience des conditions présentes), l'activation (expérience positive, stimulation, émotions, énergie).

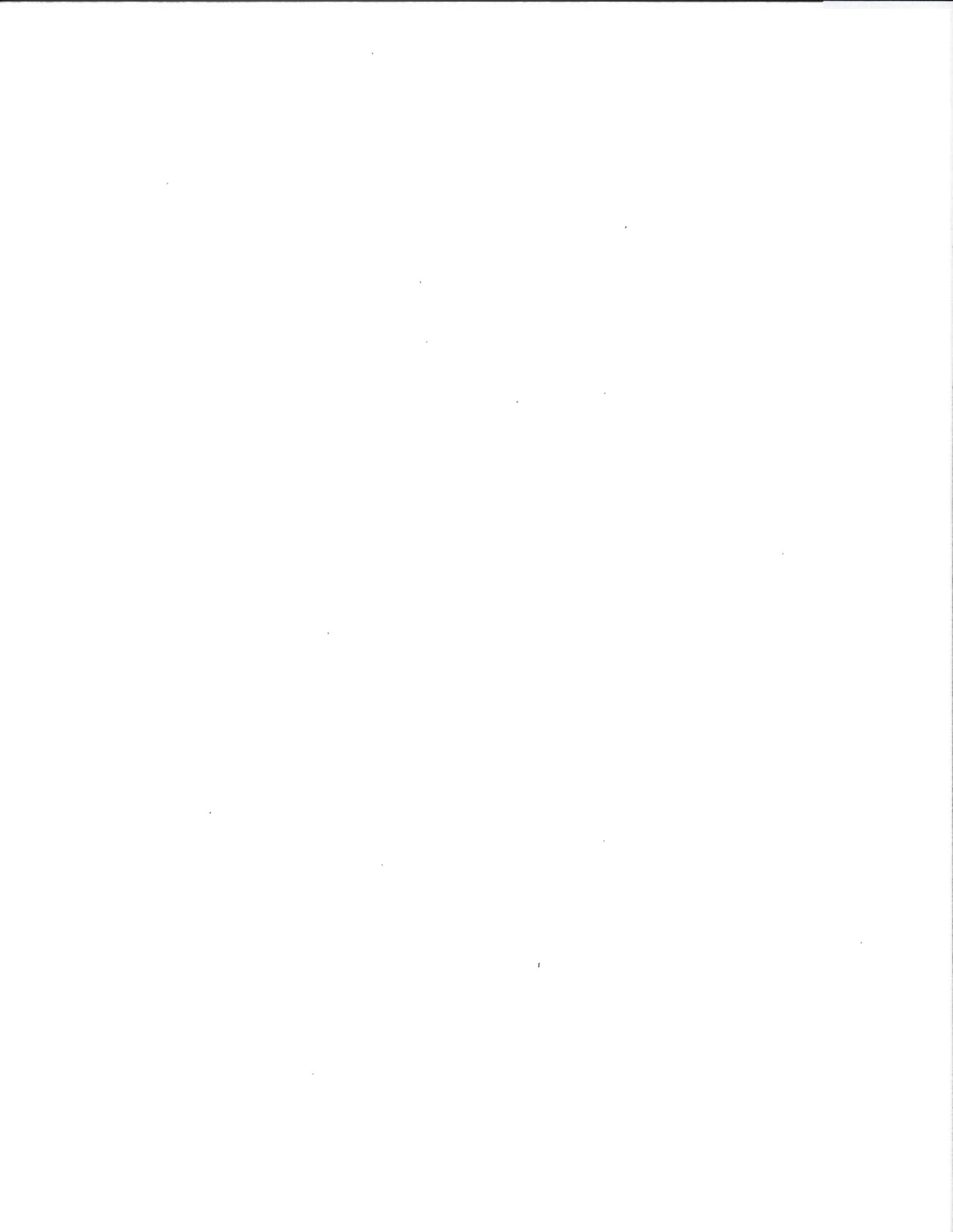
Dans les textes étudiés, les critères de fonctionnement observés sont globalement les mêmes, mais organisés différemment. Néanmoins, l'étude d'Antal et Strauß (2013) a l'avantage d'être plus complète, plus précise et d'aborder la thématique de l'« *artfulways of working* » puisqu'elle traite précisément de l'intervention artistique.

Ils mettent aussi en lumière des impacts nommés « voir mieux et différemment » et « activation ».

1.4.1 Position des principaux auteurs sur le fonctionnement d'équipe

AUTEURS	RÉSULTATS
<p>FAURE (2001) THÈME : MODÈLE CONCEPTUEL GÉNÉRAL DANS LA GESTION DES ÉQUIPES DE NOUVEAUX PRODUITS MÉTHO : ÉTUDE CONCEPTUELLE</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Modèle de performance d'équipe : antécédents (composition de l'équipe, attribution de récompenses, tâches et rôles) > comportements (motivation, communication, conflit) > conséquences (collaborations, relations avec l'extérieur, performance)
<p>LEPINE <i>et al.</i> (2008) THÈME : VALIDITÉ DU MODÈLE DE CADRE DE TRAVAIL D'ÉQUIPE DE MARKS <i>ET AL.</i> (2001) MÉTHO : MÉTA-ANALYSE D'ÉTUDES EMPIRIQUES RÉALISÉES ENTRE (1997 À 2017)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Validation du principe du modèle sur 3 niveaux hiérarchiques selon Marks <i>et al.</i> (2001) • Modèle de structure des processus de travail d'équipe ajusté : processus général > 3 processus de 1er ordre (transition, action, interpersonnelle) > 10 processus étroits • Observation de liens positifs mais non généralisables entre processus de travail et efficacité d'équipe
<p>KLEIN <i>et al.</i> (2009) THÈME : EFFICACITÉ DU <i>TEAM BUILDING</i> MÉTHO : MÉTA-ANALYSE</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Modèle conceptuel décrivant les composantes du <i>team building</i> (fixation des objectifs, relations interpersonnelles, résolution de problèmes, clarification des rôles), ses conséquences (connaissances, affect, processus, performance) et modérateurs (taille)
<p>SHUFFLER <i>et al.</i> (2011) THÈME : DIFFÉRENCES ENTRE LES INTERVENTIONS DE DÉVELOPPEMENT D'ÉQUIPE (BUT, CONCEPTION, EFFETS SUR LES RÉSULTATS) MÉTHO : MÉTA-ANALYSE</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Définition des facteurs de performance d'équipe : attitudes, comportements, connaissance • Contributions à la compréhension « <i>team effectiveness</i> »: <i>Team knowledge, skills, attitudes / Team selection methods / Team task analysis Team / Team leader development / Team performance measurement system / Team diagnostic feedback</i>
<p>ANTAL et STRAUB (2013) THÈME : POTENTIEL DES INTERVENTIONS ARTISTIQUES POUR RÉSOUDRE LES PROBLÈMES DES ORGANISATIONS MÉTHO : REVUE DE LITTÉRATURE (47 TEXTES RETENUS SUR 268) CADRE : PROGRAMME CULTUREL DE LA COMMISSION EUROPÉENNE</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Identification de 8 groupes d'impacts : impacts stratégiques et opérationnels / relations / développement organisationnel / développement personnel / collaboration / "<i>artfulways of working</i>" (composer avec l'inattendu et ouverture à la nouveauté, adopter des formats artistiques, croire au processus) / voir mieux et différemment / activation

Tableau 1.3 Position des principaux auteurs sur le fonctionnement d'équipe



Chapitre II

Cadre théorique



Visuel ci-contre : une des activités observées dans cette étude

CHAPITRE II

CADRE THÉORIQUE

Les organisations s'adaptent à leur environnement qui s'avère de plus en plus complexe. Ces changements affectent les relations au sein des équipes et impliquent de nouveaux défis managériaux. Ainsi, pour soutenir la culture de travail, les gestionnaires n'hésitent pas à pratiquer des méthodes de renforcement d'équipe avérées. Et certains tentent des approches plus insolites, telles que l'intervention artistique. Mais cette forme d'accompagnement est-elle pertinente, et qu'apporte-t-elle de plus ?

Comme vu plus tôt, des recherches récentes révèlent le potentiel des processus artistiques, dans la compréhension et la gestion des relations entre individus et pour les individus au sein des organisations. Dans ce chapitre, nous tenterons de clarifier et d'organiser les concepts, facteurs et critères d'observation des analyses existantes retenues. Cette synthèse nous guidera dans les grands axes de notre observation empirique afférant aux effets de l'intervention artistique sur le fonctionnement d'équipe.

2.1 Arbre thématique

Paillé et Mucchielli (2008) décrivent la recherche qualitative comme une manière d'extraire le sens plutôt que les statistiques, en comparant, regroupant, modélisant et

théorisant. Ils estiment donc que « l'analyse du relevé de thèmes (...) constitue l'étape la plus importante en lien avec la robustesse recherchée ». Pour établir le tableau ci-dessous, nous avons suivi les principales les étapes suggérées par les auteurs : identification des thèmes saillants, essais de regroupements, regroupement thématiques transversaux, constitution de la portion de l'arbre thématique concernée.

L'analyse détaillée des articles est présentée dans une grille en Annexe A. Les mots-clés identifiés ont été organisés selon le principe d'un arbre thématique, comme illustré dans le tableau ci-dessous. La recherche des occurrences sur NVivo a permis d'identifier les termes les plus récurrents, de les rassembler par thème puis par famille.

INTERVENTION	INTERSPACE	ÉQUIPE	FONCTIONNEMENT
intervention, initiative, activité, expérience, action, rôle dans un processus > outil : pratique, produit, processus	pont, interspace, espace partagé, nouveau, alternatif, liminaire, informel	contexte organisationnel, gestion, projet, affaires	développement organisationnel : culture, valeurs partagées, leadership, climat de travail esprit d'équipe : cohésion, confiance
stratégie, méthode, objectif > instrumentalisation, mobilisation, participation, humanisation	libre expression, écoute, remise en question des visions acquises, prise de conscience des conditions présentes	Antécédents à prendre en compte : composition de l'équipe, attribution des tâches, rôles et responsabilités + approches de <i>team building</i> : fixation des objectifs et résolution des problèmes, modèle interpersonnel,	développement personnel : activation des potentiels, découverte de soi, évolution/ renforcement/ apprentissage/ transfert des compétences, attitudes, connaissances, outils
manière, maîtrise, contexte, antécédents			comportement : <i>leadership</i> , motivation/implication, résolution problèmes/conflict/ stress/absentéisme/insatisfaction, négociation
exemples d'application :	convergence ou de		collaboration, communication, interaction, lien interpersonnel,

INTERVENTION	INTERSPACE	ÉQUIPE	FONCTIONNEMENT
accompagnement, coaching, team building, formation, décoration, divertissement, instrument, transformation stratégique, agence, intermédiaire	divergence/ conflit activation : expérience positive, stimulation, émotions, énergie	de rôle, de gestion (Beer, 1976) praticien, équipe, acteurs, parties prenantes, gestionnaire, manager, professionnel, <i>leader</i> notions de continuité, processus en évolution, <i>becoming</i> contexte de projet, de changement	mécanisme de traduction, de connexion (au sein et en dehors de l'équipe ex : implication des parties prenantes) <i>artfulway of working</i> (composer avec l'inattendu et ouverture à la nouveauté, adopter des formats artistiques, croire au processus) création de valeur, générateur d'innovation, métaphore, voir plus et différemment, nouvelle façon de sentir (affect), de pratiquer et de réfléchir, perspective d'ouverture. <i>effectiveness</i> , performance, efficacité, résultats, bénéfiques, réputation, productif ou contre-productif

Tableau 2.1 Arbre thématique

2.2 Concepts et définitions retenus

Finalement, la représentation de l'arbre de pertinence a permis d'isoler et d'identifier des thèmes. Ainsi, les thèmes liés à la dimension artistique et l'intervention ont été regroupés dans le concept d'intervention artistique. Le fonctionnement a été rebaptisé sous l'appellation Fonctionnement d'équipe. Et enfin, l'interspace a été retenu comme un élément majeur reliant ces 2 concepts dans l'étude de ce phénomène.

Les différentes définitions sont assez proches (Annexe B - Tableau récapitulatif des définitions des concepts de la recherche), mais les plus cohérentes avec le sujet sont les suivantes :

**CONCEPT 1
INTERVENTION
ARTISTIQUE**

"Artistic interventions are somewhat "foreign" and temporary activities in organizations. They inter-vene / inter-rupt / inter-fere with the institutionalized ways of seeing and doing things, for a specified period of time. The outcome cannot be predicted, but stakeholders expect that the intervention will leave behind some traces in the organization."
(Antal & Strauß, 2013, p.35)

INTERSPACE

"It is the "inter-space" which provides the generative power for what is co-created in artistic interventions. This (...) concept of an in-between-space describes temporary and social spheres that are qualified as opening milieu of possibilities. Within the same truly "part-icipants" can experience new ways of sensing and seeing, practicing and reflecting."
(Kuepers, 2017, p. 38)

**CONCEPT 2
FONCTIONNEMENT
D'ÉQUIPE**

"Teamwork factors :

- Attitudes : internal state that affects the team's ability to interact together
- Behaviors : skills and processes necessary to accomplish teamwork
- Cognition : knowledge and experiences that guide effective teamwork"
(Shuffler, DiazGranados & Salas, 2011, table 1, p. 368)

2.3 Limites de la littérature et ouverture sur un potentiel de recherche

Il existe finalement peu de littérature sur l'intervention artistique et ses effets sur le fonctionnement d'équipe ne sont pas forcément comparables d'une étude à l'autre, compte tenu de la disparité des variables observés.

Néanmoins, le tableau suivant organise les principales avenues proposées par les auteurs étudiés :

FONCTIONNEMENT D'ÉQUIPE	<p>FAURE (2001) Se servir du modèle de performance d'équipe proposé pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> - étudier empiriquement la performance des équipes de manière complète - évaluer les liens entre les différents construits, notamment entre antécédents et comportements <p>LEPINE <i>et al.</i> (2008) Renforcer les études terrain sur les processus de travail d'équipe pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> - valider les processus spécifiques - comprendre les relations entre les processus principaux et spécifiques - Réaliser les études sur une plus longue période pour aligner les fluctuations - généraliser les relations du modèle
TEAM BUILDING	<p>BARTLETT <i>et al.</i> (1999) Mesurer l'efficacité du team building :</p> <ul style="list-style-type: none"> - dans les industries auprès des managers et employés - sous ses différentes formes d'interventions - selon différents timings <p>KLEIN <i>et al.</i> (2009) Observer :</p> <ul style="list-style-type: none"> - l'impact de la raison d'être de l'équipe sur l'efficacité de l'intervention de team building - plus en profondeur la relation entre la taille et le fonctionnement de l'équipe - les effets du team building dans le temps - les mécanismes de team building efficaces <p>SHUFFLER <i>et al.</i> (2011) Observer les interventions de team building :</p> <ul style="list-style-type: none"> - dans des contextes d'utilisation croissante de la technologie, équipes distantes, diversité culturelle, travail dans de grands systèmes avec des objectifs complexes interdépendants - en complément de formation d'équipe
INTERVENTION ARTISTIQUE	<p>ANTAL et STRAUB (2013) Observer l'impact sur l'organisation :</p> <ul style="list-style-type: none"> - des interventions artistiques vs sorties - des différents types d'interventions artistiques - des différentes formes d'art selon types de problèmes organisationnels - selon les différences culturelles - selon la durée des interventions <p>Observer les effets des interventions sur les artistes et le monde de l'art Pour la méthodologie de recherche :</p> <ul style="list-style-type: none"> - développer les méthodes et instruments - réaliser les études avant et après les interventions artistiques - inclure les artefacts - privilégier l'approche multipartite en incluant les intervenants externes (ex clients, fournisseurs et communauté environnante)

KUEPERS (2017)

- Discours critique
- Audace dans les recherches, théorie et pratique de l'intervention artistique dans les organisations
- Explorer + ces dynamiques conflictuelles
- Représenter les effets et liens entre intervention artistique et organisation
- Étudier l'interrelation entre les arts et les affaires
- Expliciter les liens entre l'art, l'intervention artistique et les questions éthiques et politiques, en particulier la durabilité. (La médiation artistique peut être révélatrice de réalités insoutenables > dissidence critique et / ou une « poétique de la réconciliation » (Cohen, 1997) + vecteurs et des messages cohérents de durabilité dans l'organisation et possibilités de transformation.
- Comment les différents médias se renforcent ou s'affaiblissent-ils ?

SIMEONE *et al.* (2017)

- Valider le rôle des arts et du design en tant que mécanismes de traduction et généraliser les implications de la recherche.
- Explorer les principes de gestion et les processus d'application des arts et design.

Tableau 2.2 Principales avenues identifiées

D'après Faure (2001) et LePine *et al.* (2008), il est nécessaire de réaliser davantage d'études empiriques pour mieux comprendre le fonctionnement d'équipe et les relations dans son processus. Bartlett *et al.* (1999), Klein *et al.* (2009) et Shuffler *et al.* (2011) qui ont, quant à eux, travaillé sur le team building, suggèrent d'observer l'efficacité de ses différentes formes selon les caractéristiques de l'organisation.

Antal et Strauß (2013) et Kuepers (2017), qui se sont particulièrement intéressés à l'intervention artistique, orientent vers l'évolution méthodologique, avec la réalisation d'études comparatives (avant / après), l'intégration de davantage d'artefacts et l'innovation des pratiques (outils de recherche, pratiques d'intervention et approche multipartite).

De plus, Antal et Strauß (2013) estiment qu'il serait également intéressant de comprendre l'impact des interventions artistiques selon leurs spécificités et le contexte. Enfin, Kuepers (2017) invite à une analyse critique consistant à explorer la

dynamique conflictuelle générée par ces expériences et à représenter les liens dans ce phénomène.

2.4 Fil d'Ariane

Après ce travail d'assimilation de l'existant, un centrage théorique a été mené puisque l'étude empirique se veut davantage exploratoire pour qu'émergent les observations du terrain. Le concept de fonctionnement d'équipe reste obscur, étant donné que les catégorisations des différents auteurs varient sensiblement malgré des critères proches ; et la place de l'artiste reste floue. À l'écoute des pistes identifiées ou suggérées par les participants, lors de l'observation, il sera possible de mieux appréhender ces concepts, de découvrir de nouveaux facteurs d'influence, variables de fonctionnement d'équipe et liens dans ce phénomène. Le visuel ci-après matérialise donc le fil d'Ariane de notre étude. Selon les résultats de notre analyse, nous tenterons d'établir un modèle conceptuel qui résume nos conclusions.

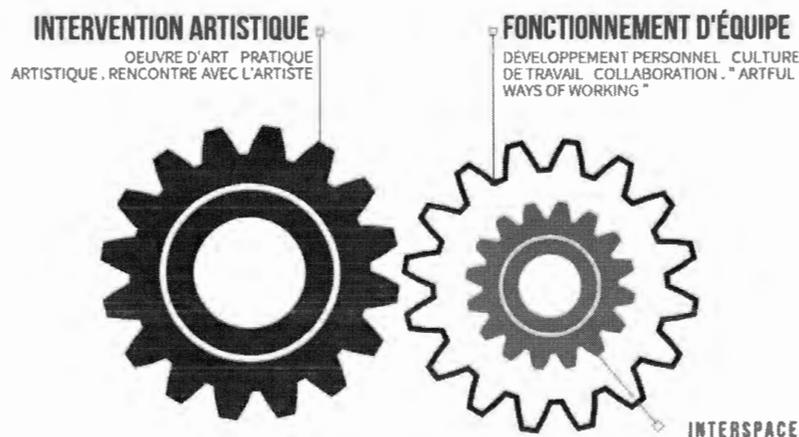


Figure 2.1 Fil d'Ariane de l'observation

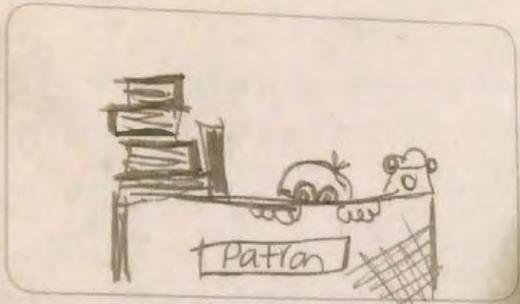
En réponse à l'avenue de Faure (2001), LePine *et al.* (2008) et Kuepers (2017), l'étude terrain menée dans le cadre de ce mémoire viendra enrichir la compréhension du fonctionnement d'équipe et des relations entre ses différentes variables. Nous tenterons par ailleurs d'étudier des cas intégrant l'artiste pour répondre à l'invitation de Antal et Strauß (2013), et Merle *et al.* (2016), d'observer la place de l'artiste dans cette forme de *team building*. Par ailleurs, l'analyse empirique tiendra compte des spécificités de l'intervention artistique et de son contexte. Elle s'appuiera ainsi sur les artefacts pour mieux apprécier l'impact de l'intervention, tel que suggéré par Antal et Strauß (2013). Enfin, en s'inscrivant dans un discours critique comme suggéré par Kuepers (2017), il serait possible de s'interroger sur l'éthique liée à l'exploitation de l'interspace, davantage assimilé à une zone de liminarité personnelle.

Chapitre III

Méthodologie



Julie:
Donnez-moi
ciment
Sinon je
coule de
patino, in
la semaine



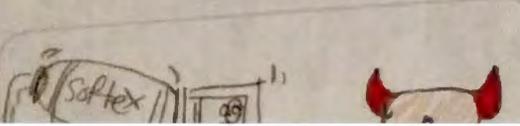
Patron:
Laissez-moi
réfléchir



Patron: J'ai vu
qui devait
ailleurs au
mais je u



Patron: Bon
Mons
Laforêt
Malheureu
ya eu
compte-
vance
ciment
tiens
A



Visuel ci-contre : extrait d'un storyboard réalisé par une équipe participante à une intervention artistique observée dans cette étude

CHAPITRE III

MÉTHODOLOGIE

Comme mentionné plus tôt, nous avons opté pour une approche inductive favorisant « l'ouverture d'esprit et la disponibilité (qui) stimulent davantage la nouveauté que l'idée fixe », tel que défendu par Jean-Pierre Deslauriers (1987). La démarche qualitative privilégiant l'observation, s'est en effet imposée vu la nature de la recherche, l'imprévisibilité des effets de l'intervention artistique (Antal et Strauß, 2013) et l'aspect expérientiel du phénomène. L'étude interprétativiste permet ainsi de libérer les données sans se restreindre à un cadre de référence. Comme le décrit Anne Marie Arborio (2007), « l'observation directe est aussi le seul moyen d'accéder à certaines pratiques : lorsque celles-ci ne viennent pas à la conscience des acteurs, (ou) sont trop difficiles à verbaliser (...) ». Ceci étant, l'observation directe est donc appliquée conformément à la méthodologie détaillée par Anne Laperrière dans l'ouvrage de Gauthier (2016) sur la collecte de données.

Notons que, pour décrire l'observation directe, Anne Laperrière combine les définitions de 3 auteurs :

- « être là pour fins d'analyse », Lofland
- enregistrer « des actions perceptibles dans leur contexte naturel », Friedrichs et Lutke

- « être le témoin des comportements sociaux d'individus ou de groupes dans les lieux mêmes de leurs activités ou de leurs résidences, sans en modifier le déroulement ordinaire », Peretz

Ainsi, d'après Anne Laperrière, l'observatrice doit pénétrer dans la subjectivité des participants et vivre l'expérience avec eux pour s'impliquer dans le contexte étudié, comprendre les motivations des acteurs et mieux décrire le phénomène.

Suivant sa méthodologie, nous avons opté pour l'observation ouverte. Nous avons donc informé les participants de la finalité de la recherche, l'organisation, les étapes, la durée, l'encadrement, les groupes concernés, la disponibilité exigée des participants, les conditions de captation et d'anonymat. Pour le choix du terrain, nous avons respecté les critères de sélection recommandés : pertinence sociale et théorique, situation délimitée (artistes et participants, lieu, interventions artistiques), récurrente (3 terrains), accessible (présence autorisée de l'observatrice sans perturber le déroulement des activités). Enfin, pour l'observation, nous avons suivi les étapes de collecte de données conseillées par l'auteure : d'abord observation générale du contexte, ensuite observation centrée sur les terrains (analyse comparative, hypothèses, identification d'éléments spécifiques à observer), et pour finir, observation sélective par équipe.

Enfin, nous avons tenu compte des risques de subjectivité, pouvant remettre en cause la validité des données recueillies par observation directe. Ainsi nous avons appliqué les conseils destinés à limiter les biais : prendre conscience des biais, définir une stratégie d'observation, contextualiser, s'appuyer sur les sources, accorder le même intérêt aux participants, relier les hypothèses aux faits observés.

3.1 Sélection des intervenants

La question de la place de l'artiste soulevée par Antal et Strauß (2013), et Merle *et al.* (2016), nous semble intéressante à creuser.

Aussi, pour reproduire un contexte propice à l'observation de ce facteur d'intervention, nous avons établi une stratégie élaborée de recherche d'artistes :

- Recherches sur Internet et via les réseaux de contacts
- Entrée en contact avec le milieu artistique local : écoles d'art, salles d'exposition, organisateurs d'événements artistiques, agences en lien avec le milieu artistique, artistes
- Sélection des artistes selon des critères définis : nature de l'activité artistique, personnalité, expérience d'intervention d'ateliers de groupe intégrant des aspects artistiques, opportunité d'observer un terrain professionnel existant
- Entretien avec les artistes pour comprendre leur positionnement et convenir des conditions de l'intervention et de l'observation

Au terme de l'investigation qui a pris 12 semaines, 3 artistes avec des caractéristiques favorables, requises pour cet exercice, ont accepté de participer à l'expérience : Caroline Trépanier (KaroT), Aurélia Boullen (L'Infusart), Margarita Molina Fernandez (ElGatitoColorao).

3.1.1 KaroT (Terrain 1)

KaroT, artiste-animatrice d'ateliers, est avant tout une femme d'affaires. Après avoir assumé des postes importants au sein d'entreprises d'envergure, elle ouvre son agence de formation aux techniques créatives et au leadership. Elle est ainsi reconnue en tant que facilitatrice de rencontres et spécialiste en *team building* artistique.

Karo. T bâtit son activité autour de sa pratique de la peinture et orchestre ainsi 200 œuvres d'équipe au Canada. Ses interventions s'apparentent à des ateliers de performance artistique collective durant lesquels elle tient le rôle central d'animatrice. Sa connaissance du monde de l'entreprise couplée à sa position d'artiste lui confèrent un argumentaire solide et crédible. Au cours de ses animations, elle a à cœur d'enseigner ses propres techniques picturales. Techniques tendant vers l'*action painting* pour la création d'œuvre au style abstrait.

Dans l'action, KaroT dispose d'excellentes qualités de communication et d'animation. En effet, elle sait user de son charisme et de son aisance relationnelle pour créer un climat de confiance propice à l'ouverture, l'échange, la conception et la création. Elle valorise ainsi l'artiste qui sommeille en chacun, et l'amène à atteindre la performance artistique en innovant.

Notons que, in fine, KaroT compte exposer les œuvres communes dans des bureaux.

3.1.2 L'Infusart (Terrain 2)

L'école L'Infusart propose des ateliers de création et d'expression artistique spontanée. L'établissement propose plusieurs formations. Parmi celles-ci figure l'accompagnement des entreprises désirant développer les capacités créatives ainsi que les ressources individuelles et collectives de leur personnel (innovation, consolidation d'équipe, etc.).

Selon l'animatrice, Aurélie Boullen, artiste-peintre authentique et directrice de l'agence, l'activité créatrice constitue un vecteur d'expression. Se défendant de toute quête de performance technique, cette peintre préfère réveiller la pratique intuitive, libératrice d'émotion.

Organisée, elle structure son atelier autour de règles claires et prend le temps d'expliquer le processus et les effets positifs attendus à chaque étape de l'activité. Elle se définit comme « la personne ressource, la personne qui va libérer les choses » ; son but étant de délier l'expression. La discussion en fin d'atelier constitue une étape qu'elle estime essentielle. Elle permet, explique-t-elle, « de poser le bilan des apprentissages à retenir et à intégrer au travail ».

3.1.3 ElGatitoColorao (Terrains 2 et 3)

Graphiste, animatrice, illustratrice et bien plus... ElGatitoColorao représente l'artiste pluridisciplinaire par excellence. Diplômée et passionnée des Beaux-arts, elle prend plaisir à partager ses connaissances.

Forte de son expérience en animation de performance artistique, elle relève un défi : celui d'animer un atelier créatif destiné au séminaire d'application de la maîtrise en gestion de projet de ESG UQAM.

Pour elle, cet atelier constitue une occasion de partager son savoir-faire technique. De tempérament positif, dynamique et volontaire, ElGatitoColorao conçoit pour ce terrain, une série d'activités de création à un rythme soutenu... allant jusqu'à pousser les participants au-delà de leur zone de confort.

3.2 Choix du terrain

Le choix du terrain a représenté un défi, puisque les organisations ayant recours aux interventions artistiques sont rares, ou du moins celles qui sont prêtes à ouvrir leur porte à l'observation externe, vu les enjeux émotifs, le sont. Nous avons donc saisi 2 belles opportunités puisqu'elles regroupent des conditions favorables pour réaliser l'étude : l'organisation soutient et annonce l'intervention, elle autorise la présence

d'un observateur externe, les participants sont des équipes de professionnels, ils acceptent de participer à l'expérience et d'être filmés pour l'observation ultérieure.

Il s'agit pour le 1^{er} terrain : du service administratif d'une banque pour laquelle l'artiste KaroT est intervenue. Les terrains 2 et 3 sont quant à eux, composés d'équipes de professionnels, qui suivent le séminaire d'application en maîtrise de gestion de projet à l'École des Sciences de la Gestion de l'Université du Québec À Montréal (ESG UQAM).

Ainsi, 16 équipes au total sont observées durant cette expérience. Pour affiner l'analyse, 9 équipes représentatives, soit 3 par terrain, font l'objet d'une étude approfondie.

3.2.1 Terrain 1 : l'équipe administrative d'une banque

L'artiste KaroT a accepté la présence de l'observatrice sur le Terrain 1. Elle a ainsi pu observer l'intervention destinée à l'un de ses clients organisationnels, en l'occurrence, un important établissement bancaire canadien. Cette institution fêtait sa première année d'installation dans de nouveaux locaux, suite au regroupement de plusieurs de ses sites.

Le premier terrain observé comprend donc 30 salariés d'administration en période de changement.

Les participants à l'atelier présentent un profil homogène :

- 96% d'employés
- 96% d'influence culturelle d'Amérique du nord
- 88% de femmes
- 88% de participants âgés de 40 et 59 ans

- 76% de personnes ne pratiquant pas d'activité artistique
- 80% d'employés ayant participé à une activité de *team building* ou plus, en 2 ans (17% de leurs expériences en *team building* étaient de nature artistique)

3.2.2 Terrain 2 : des équipes de projet du séminaire d'application en Maîtrise en Gestion de Projet (ESG UQAM)

Le deuxième terrain (T2), se compose de professionnels. Ils suivent en parallèle de leur activité, une maîtrise en gestion de projet à l'ESG UQAM. Dans le cadre du séminaire d'application de ce programme, ils œuvrent sur un projet pour le compte de clients réels. Leurs travaux sont menés par équipes de 5. Quatre groupes, soit 20 personnes, ont accepté de participer à une série de 2 interventions artistiques (l'une animée par L'Infusart et l'autre par ElGatitoColorao). Ces ateliers se sont déroulés à 1 mois d'intervalle.

Les participants affichent un profil homogène :

- 80% de spécialistes (20 % de gestionnaires de projet)
- 85 % de femmes
- 80% de participants âgés de 20 et 39 ans
- 75% de participants qui ne pratiquent pas d'activité artistique
- 80% de participants ayant participé à une autre activité de *team building* (aucune de nature artistique)

Néanmoins, leur influence culturelle s'avère assez hétérogène car ils sont :

- 65 % d'influence américaine
- 20 % d'influence africaine
- 15 % d'influence européenne

3.2.3 Terrain 3 : des équipes de projet du séminaire d'application en Maîtrise en Gestion de Projet (ESG UQAM)

Le troisième terrain (T3), est également composé de professionnels qui travaillent sur un projet d'application réel, dans le cadre d'une maîtrise en gestion de projet à l'ESG UQAM. Cinq équipes comprenant chacune 5 personnes et une autre composée de 4 personnes, soit 29 personnes, constituent le Terrain 3.

Parmi les participants :

- 80 % assument le rôle de spécialiste au sein des projets
- 20 % sont gestionnaires
- 72 % ont entre 40 et 49 ans
- 64 % ont participé à une autre activité de *team building* ou plus (18 % de leurs activités de *team building* étaient de type artistique)

Les autres caractéristiques s'avèrent plus hétérogènes. En effet, on dénombre :

- 55 % de femmes
- 55 % qui pratiquent une activité artistique
- 55% d'influence culturelle américaine
- 36% d'influence culturelle africaine
- 36 % d'influence culturelle européenne

3.3 Stratégie d'observation et d'analyse

3.3.1 Paramètres d'observation

L'étude implique l'observation et l'analyse :

- de la dynamique globale des terrains
- de l'intervention d'après les paramètres d'intervention identifiés à l'issue de la revue de littérature (l'artiste, l'activité et l'œuvre)
- du fonctionnement des équipes selon les critères identifiés dans la revue de littérature et organisés autour de 4 catégories :
 - Affect (connaissance de soi et de l'environnement / motivation et engagement envers l'équipe / confiance entre collègues / gestion du stress)
 - Culture de travail (valeurs / climat de travail / dynamique de travail / leadership / processus et méthodes)
 - Collaboration (esprit d'équipe et cohésion / relations et communication / gestion des problèmes et des conflits / travail d'équipe)
 - Mécanismes artistiques (« voir mieux et différemment » / confiance au processus / flexibilité et adaptation / innovation).

3.3.2 Méthodes de collecte de données

En assistant les animateurs, on a pu s'imprégner du contexte ambiant, estimer directement les effets des interventions et également constater les modérations nécessaires dans l'appréciation des résultats. L'observation ultérieure des vidéos a, en outre, aidé à saisir les détails éloquentes, nécessaires pour affiner l'analyse. Conscient des possibles biais liées à cette pratique, on a présenté un questionnaire aux participants à la fin de chaque intervention. On a ainsi recueilli leur perception personnelle pour conforter ou ajuster les observations.

Afin d'avoir la vision la plus précise, détaillée et complète de l'impact de l'intervention sur le fonctionnement d'équipe, nous avons donc triangulé les données collectées à partir de :

- l'observation le jour de l'intervention
- le visionnage des enregistrements vidéo et photos capturés durant l'intervention (Annexe X - Artefacts des œuvres (photos))
- la consultation des participants via un questionnaire anonyme
 - formulaire papier pour le terrain 1
 - sondage en ligne via la plateforme SurveyMonkey pour les terrains 2 et 3
- les échanges avec l'artiste

La grille d'observation de l'artiste (Annexe C – Modèle de Grille d'observation de l'artiste) guide l'observatrice pour recueillir des informations comparables d'un artiste à l'autre. L'objectif consiste à évaluer ultérieurement si les caractéristiques propres à l'artiste sont en corrélation avec l'évolution des autres variables du phénomène observé. Les aspects de l'artiste pris en compte concernent sa crédibilité, son leadership, son charisme, sa présence scénique, son relationnel, son fonctionnement et tout autre comportement susceptible de jouer dans son rôle d'animateur d'atelier artistique.

La grille d'observation des équipes (Annexe D - Modèle de grille d'observation des équipes) est destinée à évaluer la variation du fonctionnement d'équipe face aux composantes de l'intervention : l'artiste, l'activité et l'œuvre. Le questionnaire (Annexe Q - Modèle de questionnaire soumis aux participants) complète cette appréciation à travers la perception des participants. Ces 2 outils sont construits conformément à l'organisation des critères de fonctionnement, décrite en paragraphe 1.8.1 sur les paramètres d'observation. Cependant, la liste des variables à suivre n'est pas exhaustive, puisque l'observation libre et les questions ouvertes du questionnaire visent à favoriser l'émergence de nouveaux facteurs ou critères.

On a attribué des codes d'identification des équipes pour maintenir l'anonymat des individus durant le processus. Ainsi, tout au long du document, on utilisera T pour Terrain, A pour Atelier et E pour Équipe. Ces groupes ont également été identifiés selon le fonctionnement initial perçu afin de sélectionner 3 équipes représentatives selon ce critère pour une analyse approfondie.

Les scores sont attribués selon une échelle d'évolution des critères de fonctionnement de l'équipe : -1 pour une évolution négative, 0 sans variation, 1 pour une évolution positive, 2 pour une évolution très positive.

Après avoir complété les grilles par équipe en croisant les différentes sources, les scores sont compilés par terrain : terrain 1 (annexe E), terrain 2 (annexes F et G), terrain 3 (annexe H). Puis des tableaux récapitulatifs affichent les scores par facteur d'intervention : impact de l'artiste (annexes I et J), impact de l'activité (annexes K et L), impact de l'œuvre (annexes M et N). Enfin, les annexes O et P récapitulent l'impact de l'intervention artistique dans sa globalité.

3.3.3 Stratégie d'analyse

Pour organiser notre recherche documentaire, nous avons tout d'abord identifié les concepts phares de l'étude. Puis nous avons élargi le réseau de mots clés afin d'obtenir des équivalences en français et en anglais. En effet, nous avons rapidement constaté que le sens associé aux terminologies initialement identifiées, variait selon le contexte (ex : *team building*, *art based intervention*). L'extension et la combinaison à de nouveaux mots clés a affiné notre recherche, conduisant ainsi à des articles plus pertinents.

Par la suite, nous avons utilisé le logiciel NVivo pour étudier les textes retenus. L'utilisation de cet outil a permis de relever les contenus récurrents, organisés dans

l'arbre thématique présenté plus tôt. Ce plan des concepts a servi de base à l'élaboration des grilles d'observation et des questionnaires. À cette étape, la structure de l'intervention artistique a pu être déterminée. Cela nous a orienté vers la fragmentation de l'observation des facteurs à prendre en compte. Les catégories de critères de fonctionnement d'équipe saillantes résultent d'études de renforcement d'équipe classiques et interventions artistiques. La prise en compte de cet ensemble de caractéristiques génériques permet de comparer les apports distinctifs de ce type d'intervention face à des procédures traditionnelles. L'observation et le sondage prévoyant des zones d'expression libres, laisse une place aux variables émergentes.

3.3.4 Autorisations et confidentialité

Puisque l'étude porte sur la perception de sujets humains, elle tient compte d'un cadre éthique. Ainsi, l'observation et la captation des photos et vidéos servant à l'étude sont soumises au consentement préalable, signé du participant (Annexe V – Modèle du formulaire d'information et de consentement des participants). Il inclut, notamment, les informations sur :

- l'identification de l'étudiant-chercheur et de sa direction
- la présence de l'observateur externe et du but de la recherche
- les modalités, les avantages et les risques de sa participation
- l'anonymat et la confidentialité
 - Les modalités de conservation et de destruction des données sont conformes aux règles définies par le Comité d'éthique de la recherche de l'UQÀM (<https://fsh.uqam.ca/remplir-le-formulaire-de-demande-devaluation-ethique/>). L'anonymat des individus observés a été maintenu à travers l'utilisation de code par équipe participante, que seule l'auteure de ce document possède. Cette démarche n'était pas

exigée selon les normes éthiques puisque notre analyse porte sur les processus et non sur les individus, mais nous tenions à maintenir l'anonymat à son maximum malgré l'accord écrit des participants.

- Le compte SurveyMonkey utilisé pour la passation du sondage en ligne appartient à la Chaire de recherche en Gestion de projet de l'ESG UQAM. De ce fait, seules trois personnes liées à la direction scientifique de la chaire y ont accès car, comme mentionné dans sa politique de confidentialité, la plateforme ne communique pas ses données à des étrangers au compte.

(<https://help.surveymonkey.com/articles/fr/kb/Are-my-survey-responses-anonymous-and-secure>)

- Nous avons également signé une entente de confidentialité pour protéger les droits de l'artiste (Annexe W – Modèle d'entente de confidentialité avec l'artiste).

Chapitre IV

Résultats



Visuel ci-contre : oeuvre collective d'une
équipe participante à une intervention
artistique observée dans cette étude

CHAPITRE IV

RÉSULTATS

L'observation de l'impact immédiat de l'intervention artistique sur le fonctionnement d'équipe est réalisée sur les 3 terrains décrits dans le chapitre II sur la méthodologie, et résumés comme suit.

3 Terrains (T)	3 Ateliers-Interventions (A)	16 Équipes (E)	Nb. de participants	79 participants	Fonctionnement initial perçu	Observation approfondie
T1 Administratif Banque	A1 : 18-11-15 Artiste : KaroT Activité : peinture Oeuvre : tableau Durée : 2H	T1A1E1	5	30	neutre	oui
		T1A1E2	5		positif	oui
		T1A1E3	5		négatif	oui
		T1A1E4	5		neutre	non
		T1A1E5	5		neutre	non
		T1A1E6	5		neutre	non
T2 Gestion de projet Université	A2 : 18-12-11 Artiste : L'Infusart Activité : écriture, peinture Oeuvre : représentation picturale Durée : 3H	T2A2E1	5	20	très positif	oui
		T2A2E2	5		positif	oui
		T2A2E3	5		très positif	oui
	A3 : 19-01-08 Artiste : ElGatitoColorao Activité : résolution de problème Oeuvres : emblème, <i>storyboard</i> , théâtre Durée : 3H	T2A2E4	5		négatif - extrême	non
T3 Gestion de projet Université	A3 : 19-01-08 Artiste : ElGatitoColorao Activité : résolution de problème Oeuvres : emblème, <i>storyboard</i> , théâtre Durée : 3H	T3A3E1	4	29	très négatif	oui
		T3A3E2	5		négatif	oui
		T3A3E3	5		neutre	oui
		T3A3E4	5		neutre	non
		T3A3E5	5		neutre	non
		T3A3E6	5		négatif	non

Tableau 4.1 Récapitulatif : caractéristiques des terrains

4.1 Terrain 1 (T1)

4.1.1 Description de l'intervention

Le premier terrain d'étude s'appuie sur l'intervention artistique de KaroT, qui s'est déroulée le 15 novembre 2018 (T1A1). L'atelier, intitulé « Chef d'œuvre d'équipe », dure 2 heures. Il amène 6 groupes de 5 personnes à créer des tableaux symbolisant une première année de collaboration, qui seront exposés dans les bureaux.

Après son introduction, l'artiste rassure les participants sur leur capacité à se servir de l'art comme vecteur d'émotion et précise les objectifs de collaboration de l'atelier. Elle conclut son discours en rappelant la valeur des émotions et de l'entraide en entreprise. Les consignes données, l'atelier de peinture en musique commence. Autour de chaque table, chaque équipe crée une toile commune. Tout au long de son intervention, l'artiste anime les participants de manière dynamique. Elle leur prodigue des conseils techniques, des astuces et de nouveaux défis. A la fin de l'atelier, chaque groupe est invité à réfléchir sur le positionnement de son œuvre, puis présente son tableau.

4.1.2 Déroulement global

Dès les 2 premières minutes, les participants sont captivés par le charisme de l'artiste. L'atelier se déroule en musique dans une bonne ambiance générale. L'intervenante accompagne les participants tout au long de l'atelier. Elle rappelle régulièrement ses objectifs de collaboration.

Le rythme d'avancement varie selon les équipes, mais tous les participants se lâchent progressivement et prennent plaisir à participer activement. À travers ses conseils, l'artiste oriente les œuvres vers le style KaroT et l'on perçoit sa volonté de performance. Les groupes appliquent généralement ses conseils, sauf l'équipe

T1A1E3. La salle est plus éclairée à l'entrée et les équipes travaillant à cet endroit semblent plus dynamiques. A la demande de l'artiste, tous présentent leur œuvre et décrivent leur expérience. Certains ont œuvré en équipe dès le départ. D'autres disent avoir travaillé de manière individuelle puis ont développé en douceur une forme de collaboration. Seule l'équipe (T1A1E3) semble présenter son œuvre avec détachement. L'artiste, quant à elle, demeure fidèle à sa vision et marque ses œuvres de son « empreinte ». Le fonctionnement des équipes et leur satisfaction se reflètent dans les œuvres et le choix évocateur des noms : Orgasme, Relève, Khéops, Évolution, Complémentarité... Pour sa part, T1A1E3 n'a pas baptisé son tableau.

L'artiste conclut la séance en félicitant les participants et en rappelant, une fois de plus, les valeurs de l'activité artistique.

Trois équipes sélectionnées pour une meilleure représentativité du terrain, sont étudiées de façon plus détaillée. Globalement on constate que :

- E1 présente un fonctionnement initial d'apparence normale
- E2 affiche un bon fonctionnement
- E3 se démarque pour son mauvais fonctionnement (un des membres impose sa vision aux autres membres de l'équipe et adopte une attitude autoritaire et défensive vis-à-vis de ses interlocuteurs)

4.1.3 Observation du fonctionnement des équipes

Fonctionnement de l'équipe 1 (T1A1E1)

Dès le début de l'atelier, la 1^{ère} équipe s'organise normalement et son fonctionnement s'améliore toujours plus au fil de l'intervention.

Conformément aux orientations de l'artiste, le groupe module ses manières de travailler. D'un travail individuel justifié par le « respect des autres », il évolue vers la collaboration. Il passe d'une attitude réservée à une forte communication, du travail encadré à l'expression artistique libre.

Les participants s'approprient leur création et expriment leur plaisir à vivre cette expérience collective... en témoigne, leur œuvre baptisée : Orgasme.

L'artiste et l'activité semblent avoir un impact positif sur :

- l'intégration des mécanismes artistiques (voir mieux et différemment, confiance au processus, flexibilité et adaptation, innovation)
- la culture de travail (climat et dynamique de travail)
- l'affect (motivation, engagement envers les autres, confiance, connaissance de soi et des autres, gestion du stress)
- la collaboration (esprit d'équipe, communication, travail d'équipe)

Grosso modo, l'œuvre semble avoir une influence positive sur la motivation et l'engagement, l'esprit d'équipe et la cohésion. Les défis lancés par l'artiste ne sont pas en reste et l'on constate un effet émergent escompté : « le dépassement de soi », « l'envie de donner le meilleur ».

Fonctionnement de l'équipe 2 (T1A1E2)

La deuxième équipe affiche un bon fonctionnement, dès le départ. On observe des échanges et beaucoup d'investissement. Très vite, grâce aux recommandations de l'artiste, la collaboration, la dynamique de travail et la cohésion s'amplifient. Le groupe parvient à dépasser ses limites et à performer dans la création. Chacun trouve

sa place et prend plaisir à créer ensemble. L'équipe nomme son œuvre : Complémentarité.

On note que l'activité renforce :

- l'affect (motivation, confiance)
- la culture de travail (climat, dynamique, leadership)
- la collaboration (esprit d'équipe, communication, travail d'équipe)
- l'assimilation des mécanismes artistiques (voir mieux et différemment, confiance au processus, flexibilité, innovation)

Au final, les interventions de l'artiste influencent positivement le travail d'équipe et la dynamique de travail. Les participants ont adopté très facilement l'ensemble des mécanismes artistiques. Et une fois de plus, les équipes font preuve de « dépassement de soi ».

Fonctionnement de l'équipe 3 (T1A1E3)

La troisième équipe paraît initialement la plus dysfonctionnante. Néanmoins, si son bilan en fin d'atelier n'est pas optimal, il s'est amélioré en cours d'activité.

Ce dysfonctionnement s'explique par l'entêtement et le désir de contrôle émanant d'un participant. Son attitude nuit à la cohésion du groupe et à l'accueil des apprentissages. Entre l'artiste et le dominateur de l'équipe les rapports se tendent et ce faisant, l'organisation de l'équipe s'en ressent ; le déséquilibre relationnel s'installe et le rebelle renforce sa position vis à vis de ses collègues. Les participants ne parviennent pas à s'accorder sur la dénomination de leur œuvre qui ne sera pas baptisée.

Quoiqu'il en soit, on observe une légère amélioration de la connaissance de soi et de l'environnement, de la gestion du stress, de la collaboration (communication, travail d'équipe), du climat et de la dynamique de travail.

4.2 Terrain 2 (T2)

4.2.1 Description des interventions

Le 11 décembre 2018, les équipes du Terrain 2 participent à un atelier de 3 heures animé par L'Infusart, école d'expression et de création artistique (T2A2).

Les participants s'imprègnent de la vision de l'artiste consistant à libérer l'expression et à stimuler le potentiel créatif. Pour cela, l'écriture et la peinture sont utilisées comme vecteurs d'émotion et d'expression. Cette intervention s'inscrit dans une série d'activités de *team building* organisées dans le cadre du séminaire d'application de la maîtrise en gestion de projet de l'ESG UQAM. Son objectif : renforcer la cohésion et la performance des équipes projet.

Pour commencer, l'artiste explique les attentes de son intervention : prendre conscience du mental et laisser la place à l'intuition. Ensuite une stimulation en musique et à l'aveugle invite au lâcher-prise. S'ensuit, une activité de conception d'une peinture collective. En fin de séance, chaque sous-groupe est invité à mener une réflexion sur sa réalisation puis à la présenter.

Le 8 janvier, le Terrain 2 participe à un deuxième atelier (T2A3) en même temps que le Terrain 3. L'artiste ElGatitoColorao, anime une séance de résolution de problème de 3 heures, basée sur des techniques artistiques. Les équipes doivent en effet exprimer leur solution à travers des représentations graphiques et une pièce de théâtre. (Voir la description complète dans la partie Terrain 3 - Description de l'intervention).

4.2.2 Déroulement global

La première intervention à laquelle participe le terrain 2 est animée par L'Infusart. L'artiste s'applique à présenter une animation très structurée puis explique les objectifs de l'atelier. Elle prend du temps pour accompagner chaque équipe dans la réalisation des créations et la compréhension des apprentissages. A sa demande, les équipes sont scindées en 2 sous-groupes afin de constituer un format propice à l'assimilation des effets positifs de l'exercice. Les sous-groupes étant positionnés côte à côte, les participants en profitent pour échanger tout au long de l'intervention. Durant tout l'atelier, les équipes s'impliquent et le moment de présentation et d'échange met en exergue les leçons tirées de l'expérience.

ElGatitoColorao anime le deuxième atelier du terrain 2. Il est dense en activités. Assurant son rôle de coordinateur et de référent technique, l'artiste guide les équipes jusqu'à la livraison de leurs créations. La contrainte de temps et les défis artistiques techniques aiguillonnent les participants tout au long de la production et du processus artistique.

Nous étudions trois équipes de façon plus détaillée. Elles sont sélectionnées selon leur fonctionnement initial pour une meilleure représentativité du terrain. Ainsi, en début d'intervention :

- E1 et E2 affichent un bon fonctionnement
- E3 se démarque avec un très bon fonctionnement apparent

4.2.3 Observation du fonctionnement des équipes

Fonctionnement de l'équipe 1 (T2E1)

Participation à la 1^{ère} intervention (animée par L'Infusart) (T2A2E1)

Pendant les instructions, l'équipe se montre attentive et détendue et les participants s'impliquent dans la production. L'animateur sait générer les discussions autour de l'œuvre, de la symbolique, de l'orientation de la production artistique et de l'investissement de chacun.

Au fur et à mesure que l'activité avance, les participants interviennent sur l'ensemble de la toile : ils collaborent, échangent et libèrent davantage leur expression artistique. Bien que l'équipe soit scindée en 2 sous-groupes pour l'exercice, les 5 membres continuent à communiquer durant l'atelier. En fin de séance, l'esprit d'équipe et la collaboration transparaissent à travers la réflexion collective, la communication fluide et la bonne humeur.

L'effet de l'œuvre diffère pour chaque sous-groupe. L'un se déclare satisfait de l'œuvre et la voit comme une source de motivation, tandis que l'autre se dit déçu du résultat car, selon lui, il n'a pas réussi à surmonter les difficultés techniques.

L'artiste arrive à relancer les participants dans le travail. L'activité constitue un challenge pour la cohésion du groupe car elle s'effectue par groupe de 2 et 3. Néanmoins, au fil du temps, les liens se resserrent ; on communique et on se soutient. Suite à cette expérience, l'équipe souhaite continuer à entretenir un climat de confiance.

Participation à la 2^{ème} intervention (animée par ElGatitoColorao) (T2A3E1)

L'atelier axé sur la résolution de problème se déroule avec des équipes complètes. Durant l'exercice les participants se concentrent sur la réflexion collective. Les échanges équilibrés se déroulent dans une ambiance détendue. L'annonce de l'activité de théâtre stimule l'équipe qui s'applique et s'investit dans le travail collectif. Peu à peu, le lâcher prise et l'enthousiasme s'emparent des esprits.

On note un fonctionnement positif stable pendant toute l'activité : les participants se distinguent par leur application à s'investir, leur esprit d'équipe, de cohésion et de communication.

Fonctionnement de l'équipe 2 (T2E2)

Participation à la 1^{ère} intervention (animée par L'Infusart) (T2A2E2)

L'équipe est scindée en 2 sous-groupes conformément aux règles de l'atelier. Lorsque l'artiste intervient, les participants sont à l'écoute. Ils affichent de l'enthousiasme pendant la phase de préparation et durant l'étape d'application incluant exercices d'écriture et peinture à l'aveugle. L'activité invite aux échanges et à la collaboration au sein de l'ensemble de l'équipe. À un moment, un participant émet des doutes sur la pertinence de sa proposition artistique, mais l'incident est passager et les sous-groupes passent en mode production. La créativité, la collaboration et l'investissement sont au rendez-vous.

L'artiste stimule les participants ; il les motive, les inspire, leur inculque le savoir technique et leur apprend à appréhender et à interpréter l'œuvre. Une fois leur production terminée, les participants affichent leur soulagement et leur satisfaction.

Malgré un début difficile du point de vue technique, le premier sous-groupe a relevé le défi grâce aux conseils de l'artiste. Les participants ont appliqué un processus artistique inspiré d'une vision abstraite. Ils ont apprécié le fait d'aller vers l'inconnu sans jamais être contraint à la performance.

Les membres du deuxième sous-groupe, malgré un bon fonctionnement apparent (communication, respect, direction claire), regrettent d'avoir manqué d'ouverture d'esprit et d'avoir été trop orientés vers la recherche de performance. Ils tirent donc une leçon de l'exercice : laisser plus de place aux idées dans leurs futurs projets.

Participation à la 2^{ème} intervention (animée par ElGatitoColorao) (T2A3E2)

Dès le début de l'intervention, l'équipe paraît avoir un bon fonctionnement : ambiance détendue, concentration, collaboration. Les participants éprouvent du plaisir et s'investissent dans les différents exercices.

Fonctionnement de l'équipe 3 (T2E3)

Participation à la 1^{ère} intervention (animée par L'Infusart) (T2A2E3)

L'équipe évolue en 2 sous-groupes, mais tous communiquent entre eux. Les échanges s'établissent dans un climat détendu où chacun paraît ouvert d'esprit. Les participants apprécient leurs rôles de peintre à l'aveugle et d'écrivain. Cependant, durant la réalisation de l'œuvre commune, on constate que le comportement diffère selon les équipes. Ainsi, le sous-groupe de 3 s'investit dans la collaboration, tandis que le sous-groupe de 2 piétine à cause des objectifs divergents (nervosité, frustration, démotivation).

L'artiste, pour sa part, continue d'inciter à l'expression individuelle et prodigue des conseils liés à l'expression artistique et à l'interprétation de l'œuvre. Son intervention relance l'action. Au sein du sous-groupe de 2, les échanges deviennent positifs (compréhension de l'autre) et les tensions s'apaisent.

Les 2 sous-groupes vivent des expériences différentes :

- Le sous-groupe de 3 connaît un fonctionnement positif constant et affiche une vision claire dès le départ.
- Le sous-groupe de 2, sujet à une tension interne en déduit « qu'il faut savoir faire des concessions pour avancer ». L'intervention de l'artiste a aidé à comprendre l'autre, et à faire évoluer les positions.

Participation à la 2ème intervention (animée par ElGatitoColorao) (T2A3E3)

Pour ce deuxième atelier, l'équipe se montre dès le départ, ouverte, investie et soudée (cohésion et collaboration). Les échanges sont équilibrés, la communication fluide et l'ambiance détendue. Les membres ont à cœur de concevoir leur scénario et ils semblent satisfaits lors de la représentation théâtrale, en fin d'atelier.

4.3 Terrain 3 (T3)

4.3.1 Description de l'intervention

Le 8 janvier 2019, le Terrain 3 participe à une intervention de 3 heures (T3A3). Cette animation est pilotée par ElGatitoColorao, illustratrice, graphiste et animatrice vidéo. Dans son introduction, l'artiste explique le déroulement de l'atelier et présente les consignes liées aux activités. Il s'agit d'un exercice de résolution d'une problématique de gestion de projet, basé sur des techniques artistiques. On note que

cette intervention s'intègre dans une série d'activités de *team building* du séminaire d'application de la Maîtrise en Gestion de Projet de l'ESG UQAM. L'objectif se veut donc de renforcer la cohésion et la performance des équipes à travers un défi collectif. Ce challenge pousse les participants à sortir de leur zone de confort (temps, compétences artistiques).

Chaque équipe composée de 5 personnes réalise une série d'activités créatives chronométrées.

Un premier jeu exploitant la symbolique invite à réfléchir sur l'identité de l'équipe et à la représenter graphiquement. Un autre exercice axé sur le positionnement d'équipe et la résolution de problème, requiert encore plus de réflexion et de créativité. En effet, les participants font preuve d'imagination en exprimant leur solution via un *storyboard*. Dans un troisième temps, le scénario est présenté au reste du groupe à la manière d'une pièce de théâtre.

4.3.2 Déroulement global

Il s'agit du même atelier auquel le Terrain 2 (T2A3) a participé. Comme décrit dans la partie précédente, ElGatitoColorao anime donc une séance rythmée à la cadence d'activités minutées. Elle coordonne l'atelier, veille à l'avancement des productions et oriente techniquement les participants.

Trois équipes sont étudiées de façon plus détaillée. Pour une meilleure représentativité du terrain, elles sont retenues d'après leur critère de fonctionnement initial. En début d'intervention, elles affichent donc pour :

- E1, un très mauvais fonctionnement
- E2, un mauvais fonctionnement

- E3, un fonctionnement normal

4.3.3 Observation du fonctionnement des équipes du terrain 3

Fonctionnement de l'équipe 1 (T3A3E1)

L'activité semble avoir un impact positif sur :

- l'investissement des participants (motivation et engagement envers l'équipe)
- la dynamique de travail (notamment avec le timing des activités)
- la flexibilité puisqu'ils ont livré leurs travaux malgré les aléas techniques

En début d'activité, les membres de l'équipe paraissent dubitatifs. Avec la pression du temps, ils se prennent finalement au jeu. Deux personnes se montrent particulièrement participatives tandis que 2 autres demeurent discrètes.

Néanmoins, tous communiquent et s'investissent davantage au fur et mesure de l'avancement de l'atelier.

Les échanges avec l'artiste précisent les livrables attendus mais ses consignes semblent davantage insinuer le doute dans les esprits. Les participants se montrent quelque peu déroutés, voire démotivés par l'idée de participer à la pièce de théâtre. Petit à petit, les clarifications des consignes par l'artiste paraissent relancer légèrement la dynamique de travail.

Malgré les doutes et difficultés, les participants parviennent à imaginer un symbole représentant leur équipe, un scénario de résolution de problème et à jouer leur pièce de théâtre ensemble. En fin d'atelier, ils ont l'air plus soudés et fiers d'avoir réussi à « traverser l'épreuve » ensemble.

Fonctionnement de l'équipe 2 (T3A3E2)

Les membres aux profils disparates affichent des tempéraments joyeux et positifs. Dès le début de l'atelier, ils semblent attentifs au respect des différences et entretiennent des rapports cordiaux. Les participants au fonctionnement similaire se rapprochent créant ainsi 2 sous-groupes.

Puis au fur et à mesure que l'activité avance, les différences deviennent complémentarité... positive. L'activité semble renforcer la motivation, l'engagement, la dynamique de travail, la flexibilité, la cohésion et l'esprit d'équipe. L'artiste incite les groupes à appréhender différemment la résolution du problème et à innover. Et les œuvres, notamment la représentation théâtrale, les poussent à plus de flexibilité et d'innovation. Les participants paraissent fiers de leur réalisation collective.

Fonctionnement de l'équipe 3 (T3A3E3)

Tout au long de l'atelier, le fonctionnement de l'équipe s'avère plutôt stable. Les participants ont l'air de bien se connaître. La communication interpersonnelle est fluide. Chacun se montre motivé, inspiré et investi dans la collaboration.

Au contact de l'œuvre les participants font preuve de plus d'enthousiasme et d'engagement dans l'action. Les échanges avec l'artiste n'affectent pas leur comportement. Malgré une représentation finale réalisée par 3 personnes sur 5, l'équipe complète affiche un esprit d'équipe et de cohésion.

Chapitre V

Analyse des données



Visuel ci-contre : oeuvre collective d'une équipe participante à une intervention artistique observée dans cette étude

CHAPITRE V

ANALYSE DES DONNÉES

5.1 Analyse du Terrain 1

Pour connaître l'impact immédiat des facteurs de l'atelier 1 sur les critères de fonctionnement des équipes du terrain 1, on a combiné l'analyse des 3 grilles d'observation correspondantes. Après avoir retenu les scores les plus parlants, on a rapproché ces résultats des données du sondage. Ceci afin d'enrichir l'analyse afférente aux dimensions moins perceptibles, telle l'affect.

De manière générale, les données du sondage révèlent que l'intervention a eu un heureux impact sur le terrain 1 (T1A1). D'après l'observation, l'incidence de l'intervention 1 sur le terrain 1 s'avère la plus importante, avec un score de 92 points. L'intervention semble avoir renforcé le bon fonctionnement des équipes 1 et 2 (48 et 38 points). L'équipe 3 qui présentait un dysfonctionnement en début d'atelier a néanmoins un peu évolué durant l'intervention (6 points). (Voir l'Annexe E – Résultats de l'observation du Terrain 1)

Le sondage démontre un effet très positif de l'ensemble des facteurs de l'intervention sur tous les critères de fonctionnement proposés dans le questionnaire. L'observation précise que l'Activité constitue le facteur le plus déterminant (52 points) ; l'Artiste influe positivement et sensiblement sur le fonctionnement d'équipe (29 points) ;

l'Œuvre agit plus modérément (11 points). (Voir les Annexes R, S, T, U sur les résultats et bilan du sondage)

D'après le sondage mené auprès des participants du Terrain 1, ceux-ci estiment que l'artiste influence :

- l'affect : bien-être et développement personnel des participants (96%)
- la culture de travail : climat de travail (88%)
- la collaboration : communication (88%), cohésion et esprit d'équipe (96%)
- les mécanismes artistiques : reprise des mécanismes artistiques et flexibilité (84%)
- Effet positif sur les autres facteurs : l'artiste incite à s'impliquer dans l'Activité (100%) et à avoir des Œuvres (84%) dans les locaux

Toujours selon les résultats de l'enquête, les participants du Terrain 1 perçoivent des effets positifs immédiats de l'activité sur le fonctionnement d'équipe :

- l'affect : connaissance de soi-même et des collègues (72%), motivation et engagement envers l'équipe (84%), confiance envers les collègues (76%), gestion du stress (84%)
- la culture de travail : climat de travail (72%), dynamique d'équipe (80%)
- la collaboration : communication (84%), cohésion et esprit d'équipe (76%), efficacité d'équipe (80%), gestion des conflits (72%)
- les mécanismes artistiques : reprise des mécanismes artistiques (76%), confiance aux processus et flexibilité (84%)
- Effet positif sur les autres facteurs : les répondants estiment que l'activité incite aussi à exposer des Œuvres (84%) dans les locaux

Enfin, les participants du groupe 1 estiment que l'œuvre a des effets positifs immédiats sur :

- l'affect : bien-être et développement personnel si les œuvres étaient exposées (88%)
- la culture de travail : climat de travail (76%)
- la collaboration : communication (72%), cohésion et esprit d'équipe (84%)
- les mécanismes artistiques : reprise des mécanismes artistiques et flexibilité (80%)
- Effet positif sur les autres facteurs : les participants pensent que l'œuvre encourage à participer à d'autres ateliers artistiques (92%)

Le rapprochement des résultats d'observation et de sondage donne une vision complète des critères les plus impactés par chaque facteur d'intervention :

	ARTISTE	ACTIVITÉ	OEUVRE
AFFECT	<ul style="list-style-type: none"> • bien-être et développement personnel (a) • dépassement de soi (émergent) b) 	<ul style="list-style-type: none"> • motivation et l'engagement • gestion du stress (a) • mieux se connaître et mieux les collègues (a) • confiance envers les collègues 	<ul style="list-style-type: none"> • bien-être et développement personnel (a) • motivation et l'engagement (b)
CULTURE DE TRAVAI	<ul style="list-style-type: none"> • dynamique de travail (b) • climat de travail (a) 	<ul style="list-style-type: none"> • dynamique de travail • climat de travail 	<ul style="list-style-type: none"> • dynamique de travail (b) • climat de travail (a)
COLLABORATION	<ul style="list-style-type: none"> • travail d'équipe (b) • esprit d'équipe (a) • cohésion (a) • communication (a) 	<ul style="list-style-type: none"> • travail d'équipe (b) • esprit d'équipe • cohésion • communication • gestion des conflits éventuels (a) • efficacité d'équipe (a) 	<ul style="list-style-type: none"> • esprit d'équipe • cohésion • communication (a)
MECANISMES ARTISTIQUES	<ul style="list-style-type: none"> • reprise des mécanismes artistiques • voir mieux et différemment • confiance au processus • innovation • flexibilité 	<ul style="list-style-type: none"> • reprise des mécanismes artistiques • voir mieux et différemment • confiance au processus • innovation • flexibilité 	<ul style="list-style-type: none"> • reprise des mécanismes artistiques • voir mieux et différemment • confiance au processus • innovation • flexibilité

Tableau 5.1 Résumé des impacts positifs observés sur le Terrain 1

(Légende : a. Perçu par les participants / b. Observé uniquement)

L'intervention artistique menée sur le terrain 1 s'avère particulièrement bénéfique au fonctionnement d'équipe. Ainsi, nous retenons que tous les facteurs ont une influence positive sur :

- la culture de travail (dynamique et climat de travail)
- la collaboration (esprit d'équipe, cohésion, communication)

- la reprise des mécanismes artistiques (voir mieux et différemment, confiance au processus, innovation, flexibilité)

L'activité apparaît comme le facteur le plus impactant. Elle fait, en outre, évoluer d'autres critères liés à l'affect et à la collaboration. L'artiste quant à lui, se démarque par son influence sur le dépassement de soi.

Enfin, nous identifions des liens interfacteurs amplificateurs. En effet, d'après les participants, l'artiste incite à s'impliquer dans l'activité ; l'artiste et l'activité génèrent l'envie de voir les œuvres exposées dans les locaux ; la création produite encourage à participer à d'autres ateliers artistiques.

5.2 Analyse du Terrain 2

L'intervention réalisée par L'Infusart semble également très bénéfique pour les équipes puisqu'elle obtient un score de 85 points. (Voir l'Annexe F – Résultats de l'observation du Terrain 2 animé par L'Infusart)

Cette fois, c'est avant tout l'artiste qui paraît avoir eu le plus d'influence positive (41 points). L'activité n'est pas en reste puisqu'elle compte 35 points à son actif.

Les 3 équipes tirent des avantages de l'atelier et plus particulièrement l'équipe 1 dont un des sous-groupes a amélioré son fonctionnement au fur et à mesure de l'activité.

Les critères principalement impactés sont :

- la motivation (affect)
- le dynamisme de travail (culture de travail)
- la capacité à voir mieux et différemment

- l'aptitude à la flexibilité et à l'adoption d'un nouveau processus (assimilation d'un mécanisme artistique)

Les équipes ayant vraisemblablement bien intégré les effets positifs de l'atelier de décembre, ont fait état d'un bon fonctionnement apparent durant l'intervention de janvier. Elles se sont montrées constantes tout au long de l'atelier. Il n'y a donc eu que très peu d'évolution de leur fonctionnement lors de l'atelier d'ElGatitoColorao (26 points) (Voir l'Annexe G – Résultats de l'observation du Terrain 2 animé par ElGatitoColorao).

Tel qu'ils l'expriment à travers le sondage (Voir les Annexes R, S, T, U sur les résultats et bilan du sondage), les participants du Terrain 2 perçoivent quelques effets positifs de l'artiste sur le fonctionnement de leur équipe. Aurélia Boullen de L'Infusart (85%) tout autant que ElGatitoColorao (89%), influencent positivement la reprise des mécanismes artistiques et la flexibilité. Parmi les autres effets majeurs, on observe que le contact avec Aurélia Boullen stimule le climat de travail (65%), tandis que ElGatitoColorao a davantage d'effet sur le bien-être et le développement personnel (67%). De plus, on constate que ces artistes incitent à plus d'implication dans l'activité.

L'activité d'écriture et de peinture de L'Infusart, améliore sans aucun doute le fonctionnement de l'équipe. Selon les répondants elle agit sur :

- l'affect : connaissance de ses collègues (65%), motivation (60%), engagement envers l'équipe (60%), confiance envers les collègues (80%), gestion du stress (75%)
- la culture de travail : climat de travail (65%), dynamique d'équipe (60%)
- la collaboration : communication (80%), cohésion et esprit d'équipe (85%), efficacité d'équipe (61%), gestion des conflits (60%)

- les mécanismes artistiques : reprise des mécanismes artistiques (75%), confiance aux processus et flexibilité (80%)

Cette activité donne également aux participants l'envie de posséder des œuvres (60%).

Un mois après la première intervention, le Terrain 2 vit sa deuxième expérience. Elle consiste à résoudre un problème en s'appuyant sur des ateliers artistiques (ElGatitoColorao). Cette fois-ci, seuls quelques critères continuent de progresser :

- l'affect : connaissance de soi et de ses collègues (67%)
- la culture de travail : climat de travail (67%)
- la collaboration : cohésion et esprit d'équipe (67%)
- les mécanismes artistiques : confiance aux processus et flexibilité (78%)

Concernant les effets de l'œuvre, les participants du Terrain 2 perçoivent certains effets positifs immédiats durant la réalisation de leur peinture :

- la culture de travail : climat de travail (70%)
- la collaboration : communication (70%)
- les mécanismes artistiques : s'inspirer des mécanismes artistiques et flexibilité (65%)
- Effet positif sur les autres facteurs : encourage à participer à d'autres ateliers artistiques (68%)

Cependant, les productions réalisées lors de la deuxième activité animée par ElGatitoColorao n'ont apparemment généré aucune évolution majeure dans le fonctionnement de l'équipe.

Le rapprochement des résultats d'observation et de sondage donne une vision complète des critères les plus impactés par chaque facteur d'intervention :

FACTEUR	ARTISTE		ACTIVITÉ		OEUVRE	
	A2 INFUSART	A3 ELGATITO COLORAO	A2 INFUSART	A3 ELGATITO COLORAO	A2 INFUSART	A3 ELGATITO COLORAO
AFFECT	<ul style="list-style-type: none"> Motivation et engagement (b) Gestion stress (b) 	<ul style="list-style-type: none"> Bien-être et développement personnel (a) 	<ul style="list-style-type: none"> Connaissance Motivation (a) Engagement (a) Confiance (a) Gestion stress (a) 	<ul style="list-style-type: none"> Connaissance (a) 	<ul style="list-style-type: none"> Motivation (b) 	
CULTURE DE TRAVAIL	<ul style="list-style-type: none"> Climat travail (a) Dynamique travail (b) Processus et méthode (b) 		<ul style="list-style-type: none"> Climat travail (a) Dynamique travail (a) Processus et méthode (b) 	<ul style="list-style-type: none"> Climat travail (a) Dynamique travail (b) 	<ul style="list-style-type: none"> Climat travail (a) 	
COLLABORATION	<ul style="list-style-type: none"> Communication (b) Travail d'équipe (b) 		<ul style="list-style-type: none"> Travail équipe (b) Communication (a) Cohésion et esprit d'équipe Gestion conflit (a) Efficacité (a) 	<ul style="list-style-type: none"> Cohésion et esprit d'équipe (a) 	<ul style="list-style-type: none"> Communication (a) Cohésion et esprit d'équipe (b) 	
MECANISMES ARTISTIQUES	<ul style="list-style-type: none"> Reprise mécanismes artistiques (a) Voir mieux et différemment (b) Confiance au processus (b) Flexibilité 	<ul style="list-style-type: none"> Reprise mécanismes artistiques (a) Flexibilité 	<ul style="list-style-type: none"> Reprise mécanismes artistiques (a) Flexibilité Innovation (b) 	<ul style="list-style-type: none"> Confiance au processus Flexibilité 	<ul style="list-style-type: none"> Reprise mécanismes artistiques (a) Flexibilité 	

Tableau 5.2 Résumé des impacts positifs observés sur le Terrain 2

(Légende : a. Perçu par les participants / b. Observé uniquement)

L'intervention artistique menée par L'Infusart auprès du groupe 2 s'avère très bénéfique. En effet, les 3 facteurs agissent positivement sur :

- la motivation et l'engagement (affect)

- le climat de travail (culture de travail)
- la communication, la cohésion et l'esprit d'équipe (collaboration)
- la flexibilité et la reprise des mécanismes artistiques

L'activité et l'artiste sont les facteurs clés de cette intervention. En plus des bénéfices ci-dessus, l'activité influence particulièrement les variables liées à l'affect et la collaboration. L'artiste quant à lui, renforce davantage l'intégration des mécanismes artistiques.

Nous retenons par ailleurs que la deuxième intervention sur le même groupe n'a eu que peu d'effet. Les équipes ont parfaitement assimilé les leçons de la première participation et sont restées constantes durant leur deuxième participation. Seuls les critères liés aux mécanismes artistiques ont continué à progresser sensiblement.

Enfin, nous identifions des liens interfacteurs. En effet, l'artiste incite à s'impliquer dans l'activité. L'activité à son tour, génère l'envie d'avoir des œuvres dans les locaux. La création produite, quant à elle, encourage à participer à d'autres ateliers artistiques

5.3 Analyse du Terrain 3

Avec 73 points, la troisième intervention produit légèrement moins d'impact sur le fonctionnement des équipes du terrain 3. Toutefois, l'activité (39 points) semble avoir bien stimulé les participants, tandis que l'impact de l'artiste et de l'œuvre atteint un score modéré (17 points chacun). (Voir l'Annexe H – Résultats de l'observation du Terrain 3).

Les équipes ayant le moins bon fonctionnement initial ont tiré le plus d'effets positifs. Les critères principalement impactés sont :

- la motivation (affect)
- la dynamique de travail (culture de travail)
- la capacité à voir mieux et différemment, à être flexible et à innover (reprise de mécanismes artistiques)

Les participants du Terrain 3 ressentent quelques effets positifs immédiats de la rencontre avec l'artiste ElGatitoColorao concernant :

- l'affect : bien être et développement personnel (73%)
- la culture de travail : climat de travail (64%)
- les mécanismes artistiques : confiance aux processus et flexibilité (64%)
- Effet positif sur les autres facteurs : l'artiste invite à s'impliquer dans l'activité (89%)

Le sondage montre que les participants du Terrain 3 perçoivent des effets positifs immédiats de l'activité sur la quasi-totalité des critères de fonctionnement d'équipe suggérés :

- l'affect : connaissance de soi et des collègues (73%), motivation (64%), engagement envers l'équipe (73%), confiance envers les collègues (82%)
- la culture de travail : climat de travail (91%), dynamique d'équipe (82%)
- la collaboration : communication (82%), cohésion et esprit d'équipe (91%), gestion des conflits (73%)
- les mécanismes artistiques : confiance aux processus et flexibilité (64%)

- Effet positif sur les autres facteurs : l'activité donne envie d'avoir des œuvres (64%)

En ce qui concerne l'œuvre, les participants du Terrain 3 constatent certains effets positifs immédiats des **créations** (emblème, *storyboard*, représentation théâtrale) sur :

- la culture de travail : climat de travail (73%)
- les mécanismes artistiques : rappelle le processus artistique et incite à s'adapter (73%)

(Voir les Annexes R, S, T, U sur les résultats et bilan du sondage)

Le rapprochement des résultats d'observation et de sondage donne une vision complète des critères les plus impactés par chaque facteur d'intervention :

	ARTISTE	ACTIVITÉ	OEUVRE
AFFECT		<ul style="list-style-type: none"> • Motivation • Confiance 	<ul style="list-style-type: none"> • Motivation (b)
CULTURE DE TRAVAIL		<ul style="list-style-type: none"> • Dynamique de travail 	<ul style="list-style-type: none"> • Valeurs (b) • Climat de travail (a)
COLLABORATION		<ul style="list-style-type: none"> • Esprit d'équipe et cohésion 	
MECANISMES ARTISTIQUES	<ul style="list-style-type: none"> • Voir mieux et différemment (b) • Innovation (b) 	<ul style="list-style-type: none"> • Voir mieux et différemment (b) • Flexibilité • Innovation (b) 	<ul style="list-style-type: none"> • Processus et flexibilité (a) • Innovation (b)

Tableau 5.3 Résumé des impacts positifs observés sur le Terrain 3

(Légende : a. Perçu par les participants / b. Observé uniquement)

Dans une moindre mesure, la troisième intervention se révèle également bénéfique. Les 3 facteurs ont renforcé l'intégration des mécanismes artistiques, notamment la capacité à innover. Mais les effets sur les autres critères de fonctionnement sont plus disparates. Ainsi, l'activité (facteur le plus impactant) améliore les critères liés à l'affect, tandis que l'œuvre agit davantage sur la culture de travail. L'artiste quant à lui, influence essentiellement les mécanismes artistiques. Enfin, nous identifions des liens amplificateur puisque l'artiste incite à s'impliquer dans l'activité, qui a son tour génère l'envie d'avoir des œuvres dans les locaux.

5.4 Conclusions de l'analyse des données

Cette étude répond à l'avenue de Faure (2001) et LePine *et al.* (2008), nous invitant à soutenir la compréhension du fonctionnement d'équipe et des relations dans le phénomène à travers plus d'études empiriques.

D'après cette expérience, l'intervention de *team building* artistique produit des impacts positifs sur le fonctionnement d'équipe.

5.4.1 Influence des caractéristiques de l'intervention et des équipes

Les caractéristiques de l'intervention et le fonctionnement de l'équipe influent sur les effets de l'intervention. Les résultats ci-dessous constituent une réponse à Antal et Strauß (2013) concernant leur invitation à considérer les spécificités des interventions artistiques et du contexte.

L'activité a apporté le plus d'effets positifs aux groupes. (Voir l'Annexe K – Bilan de l'observation des Terrains - Impact de l'activité sur les équipes selon le terrain ; et l'annexe L – Bilan de l'observation des Terrains - Impact de l'activité sur les équipes selon leur fonctionnement initial). Les équipes du premier terrain (T1) animé par KaroT, en ont le plus profité. Notons que durant cette intervention, l'artiste a

régulièrement stimulé les participants à travers des conseils ou défis. Elle a, en outre, entretenu une cadence de travail cassant la linéarité de l'activité de peinture. De manière générale, les apports positifs les plus récurrents sont :

- la motivation et l'engagement envers l'équipe
- la dynamique de travail
- l'esprit d'équipe
- la cohésion
- les critères liés à aux mécanismes artistiques

Le fonctionnement initial des équipes influe sur les effets de l'intervention. Les équipes affichant un fonctionnement initial normal engrangent plus de profits. Elles montrent en effet une amélioration afférente à :

- l'intégration des mécanismes artistiques (voir mieux et différemment, confiance au processus, flexibilité et innovation)
- l'affect (connaissance de soi et de son environnement, motivation et engagement envers l'équipe, confiance envers les collègues)
- la culture de travail (dynamique de travail)
- la collaboration (esprit d'équipe et cohésion)

Dans une moindre mesure, les équipes initialement dysfonctionnantes progressent en termes de :

- culture de travail (dynamique de travail)
- affect (motivation et engagement envers l'équipe)
- intégration des mécanismes artistiques (flexibilité)
- collaboration (relations, communication et travail d'équipe)

De même chez les équipes dotées d'un bon fonctionnement initial, on note l'intégration des mécanismes artistiques (confiance au processus, flexibilité et innovation).

D'autre part, pour nos 3 cas, l'artiste tenait le rôle d'animateur de l'intervention. Cette étude constitue donc également une réponse à l'invitation de Antal et Strauß (2013), et Merle *et al.* (2016), à observer la place de l'artiste dans le cadre de l'intervention artistique.

À l'instar de l'animation bénéfique de Karo T, le deuxième terrain animé par L'Infusart (T2) affiche une sensible, et même une évolution plus marquée du fonctionnement des équipes au contact de l'artiste. Les caractéristiques de l'artiste expliquent également son influence sur le groupe. En effet, dès le début de l'atelier, elle a su imposer sa crédibilité et son leadership en restant authentique et en présentant sa vision en tant que directrice d'école d'art. Elle a su accompagner les groupes dans l'apprentissage par l'expérience. Elle a aidés les participants à s'exprimer entre eux et à travers l'œuvre, afin de renforcer leur cohésion.

Globalement, l'intervention d'un artiste agit sur le climat et la dynamique de travail, ainsi que sur l'intégration des mécanismes artistiques. (Voir l'Annexe I – Bilan de l'observation des Terrains - Impact de l'artiste sur les équipes selon le terrain ; et l'Annexe J – Bilan de l'observation des Terrains - Impact de l'artiste sur les équipes selon leur fonctionnement initial

Avec des équipes pourvues d'un bon fonctionnement initial, l'artiste améliore :

- l'affect : dynamique de travail
- l'intégration des mécanismes artistiques : voir mieux ou différemment et confiance au processus

Dans des proportions modérées, on constate une amélioration du fonctionnement des équipes présentant un fonctionnement initial normal, en matière de :

- collaboration : travail d'équipe
- intégration des mécanismes artistiques : voir mieux, confiance au processus, flexibilité et innovation

Toujours dans une moindre mesure, des équipes initialement dysfonctionnantes affichent une évolution en termes de :

- affect : dynamique de travail
- intégration des mécanismes artistiques : innovation, voir mieux et différemment

L'impact de l'œuvre est modéré (Voir l'Annexe M – Bilan de l'observation des Terrains - Impact de l'œuvre sur les équipes selon le terrain ; et l'Annexe N – Bilan de l'observation des Terrains - Impact de l'œuvre sur les équipes selon leur fonctionnement initial). On observe une plus grande influence des œuvres produites lors de la troisième activité animée par ElGatitoColorao (A3). On peut supposer que l'effet de surprise (annonce tardive) et le challenge que représente la pièce de théâtre, expliquent en partie l'enthousiasme des participants et la dynamique des équipes durant les phases de scénarisation et de représentation. Les participants expriment aussi une évaluation très positive de l'œuvre réalisée dans le cadre de l'atelier de KaroT. Le défi de produire un « chef d'œuvre » à exposer peut avoir contribué à amplifier l'effet du facteur Œuvre.

Quoi qu'il en soit, l'évolution des 3 terrains confirme qu'il existe une influence positive de l'œuvre sur le climat de travail et l'intégration des mécanismes artistiques.

De plus, on observe une amélioration de la motivation et de l'engagement associée à l'œuvre.

Rapproché au fonctionnement initial, l'effet positif se constate surtout au sein des :

- équipes initialement dysfonctionnantes, notamment en ce qui concerne la capacité à innover (intégration des mécanismes artistiques)
- équipes fonctionnant normalement au départ, en matière de motivation et d'engagement envers les collègues (affect) et de dynamique de travail (culture de travail)

De façon générale, les équipes présentant un bon fonctionnement initial assimilent le mieux les apprentissages de l'atelier. Tous en tirent avantage, à l'exception d'un cas particulier parmi les 16 équipes de l'étude. Les équipes ayant moins profité des effets positifs du *team building* repartent malgré tout avec des acquis, comme constaté chez une équipe du Terrain 2.

5.4.2 Effets positifs distinctifs de l'intervention artistique

Antal et Strauß (2013) suggéraient d'observer l'impact des interventions artistiques par rapport aux autres formes de *team building* interventionnels, comme les sorties. L'étude apporte des pistes de réponse à cette avenue, puisque les participants ont identifié des effets positifs qu'ils attribuent spécifiquement au caractère artistique de l'intervention de renforcement d'équipe.

D'après l'observation externe, quasiment tous les critères de fonctionnement d'équipe sont impactés de façon positive, et l'intégration des mécanismes artistiques constitue le principal effet positif obtenu par les équipes lors cette expérience.

Le sondage met en lumière les progrès davantage perceptibles par les répondants. Ainsi, les équipes ont acquis les pratiques suivantes :

- mieux voir (interpréter, se mettre à la place de l'autre, voir au-delà, être curieux, oser sortir des sentiers battus)
- faire confiance aux processus
- s'adapter
- innover
- s'investir pour atteindre un but commun, s'entraider, être à l'écoute (affect : connaissance et confiance envers les collègues, motivation et engagement / culture de travail : climat et dynamique de travail / collaboration : esprit d'équipe et cohésion, communication, gestion des conflits)
- se dépasser : impact émergent

Les commentaires spontanés du sondage précisent aussi quelques nuances dans les impacts distinctifs perçus :

- Selon les participants à l'atelier de Karo T, l'intervention efface les barrières et les jugements liés à la performance. Comme il n'y a pas de cadre, les perspectives s'élargissent et le côté créatif se libère.
- Les personnes présentes à l'atelier d'expression artistique animé par L'Infusart se déclarent fières d'avoir mené jusqu'au bout une réalisation concrète. Elles considèrent que ce genre d'intervention les amène à définir des buts communs. D'après elles, cet atelier, qu'elles qualifient d'original, stimule la créativité et les pousse à aller au-delà de leur zone de confort... en laissant libre cours à leurs émotions.
- En général, les participants du Terrain 2 encensent l'intervention d'ElGatitoColorao (atelier de résolution de problèmes) : « l'atelier, disent-ils,

est valorisant, il incite au lâcher prise, il encourage à réaliser des tâches inhabituelles et permet de déstresser ». Ils ajoutent que le pouvoir introspectif de l'art a stimulé leur créativité.

- Pour le Terrain 3, ce même atelier animé par ElGatitoColorao permet la découverte de nouveaux talents. Il met en valeur des facettes du travail de gestionnaire souvent négligées. L'intervention stimule la créativité, amène à se dépasser tout en permettant la résolution de problèmes.
- Au final, grâce à l'intervention, les participants reconnaissent l'enrichissement du travail en équipe.

5.4.3 Impact positif d'une première intervention artistique

Bien que l'apport soit limité puisqu'un seul terrain a participé à 2 interventions espacées de 1 mois, cette caractéristique de l'étude introduit une piste de compréhension de l'effet dans le temps de l'intervention artistique. Il s'agit donc d'une amorce de réponse à l'avenue de LePine *et al.* (2008), Bartlett *et al.* (1999) et Klein *et al.* (2009) qui suggéraient une étude longitudinale.

On constate une amélioration du fonctionnement d'équipe au terme de la 1^{ère} intervention, quel que soit le fonctionnement des équipes. Néanmoins, les équipes présentant un bon fonctionnement initial, tirent davantage de effets positifs de l'intervention dans sa globalité.

Toutefois, on note qu'une 2^{ème} intervention apporte moins d'effets. En effet, tel que constaté dans le cas du deuxième terrain, la seconde animation artistique (T2A3) menée auprès des mêmes équipes n'apporte plus de changement majeur sur le nouveau fonctionnement. Et ce, à partir du moment où les apprentissages de la première intervention (T2A2) sont assimilés.

À travers ces trois cas, on peut donc supposer que les effets varient donc selon l'historique d'interventions artistiques de l'équipe ; et qu'en dépit de leurs spécificités, les interventions artistiques apportent globalement les mêmes apprentissages.

SCORE GLOBAL PAR CRITÈRE-TERRAIN		T1	T2A2	T2A3	T3	TOTAL
AFFECT	connaissance de soi et de l'environnement					13
	motivation et engagement envers l'équipe					26
	confiance entre collègues					9
	gestion du stress					7
CULTURE DE TRAVAIL	valeurs					10
	climat de travail					12
	dynamique de travail					31
	leadership					3
	processus et méthodes					12
COLLABORATION	esprit d'équipe et cohésion					21
	relations et communication					14
	gestion des problèmes et conflits					4
	travail d'équipe					16
MÉCANISME ARTISTIQUE	" voir mieux et différemment "					24
	confiance au processus					22
	flexibilité et adaptation					27
	innovation					25
		92	85	26	73	276

(Échelle : -1 négatif, 0 neutre, 1 positif, 2 très positif)

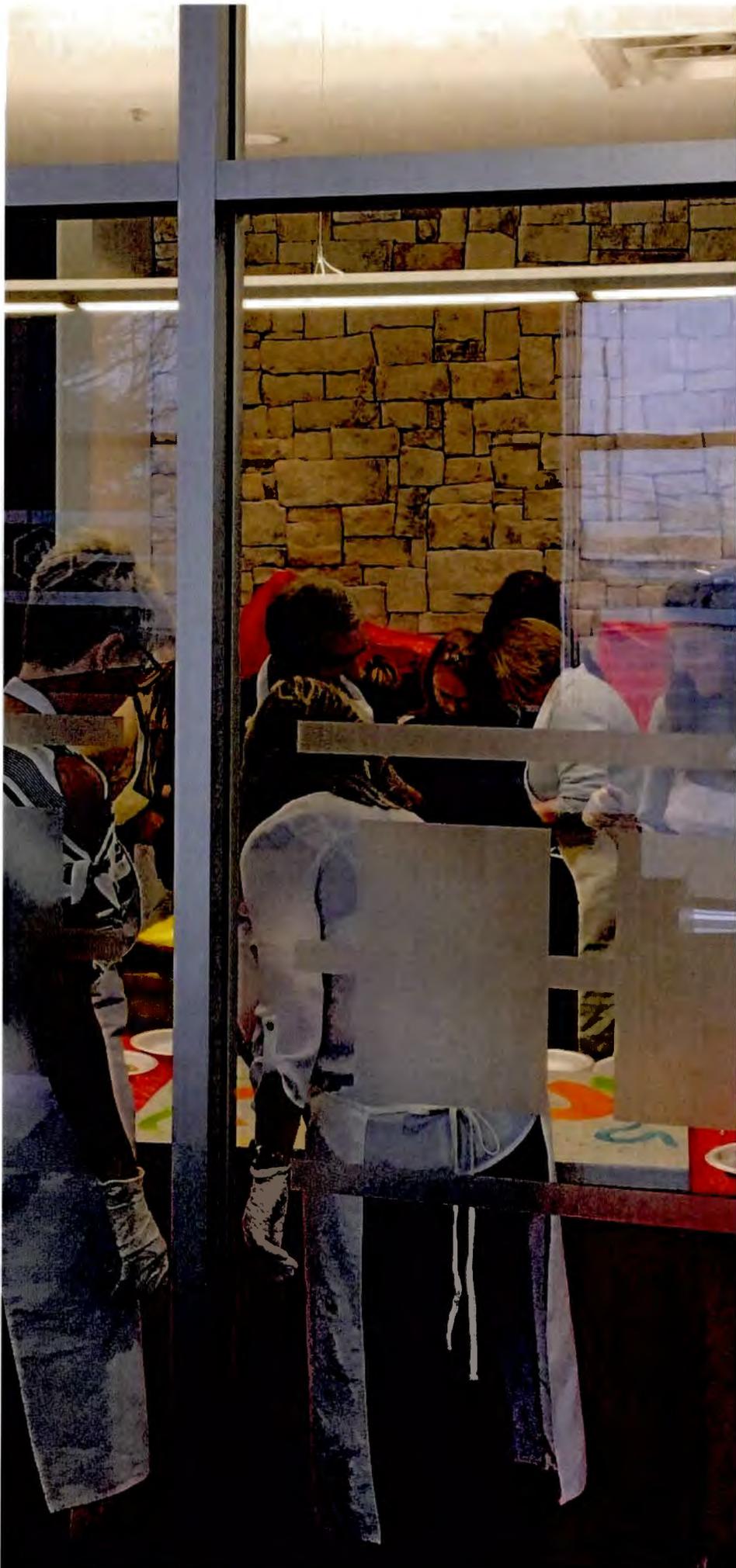
Tableau 5.4 Bilan de l'observation des Terrains

Nous retenons donc que d'après l'observation terrain, les interventions artistiques ont un effet positif sur le fonctionnement d'équipe ; l'Activité et l'Artiste se révélant être les facteurs les plus déterminants. Par ailleurs, tous les critères de fonctionnement d'équipe sont impactés et plus particulièrement ceux liés aux mécanismes artistiques, avec un effet émergent : le dépassement de soi. Les participants associent également

d'autres apprentissages distinctifs à l'intervention artistique puisqu'ils estiment qu'elle libère les émotions et la créativité. Ces effets sont plus flagrants chez les équipes affichant un fonctionnement initial normal. Enfin, un aperçu de l'impact dans le temps, nous amène à supposer que les effets positifs d'une intervention artistique à l'autre sont identiques, qu'ils durent (1 mois dans le cas observé), et que leur assimilation affaiblit l'impact d'un même type d'intervention dans cet espace-temps.

Chapitre VI

Discussion et conclusion



Visuel ci-contre : photo d'une
intervention artistique observée dans
cette étude

CHAPITRE VI

DISCUSSION ET CONCLUSION

On a pu observer 3 interventions artistiques. Elles combinaient chacune les 3 manières de mener ce type d'intervention selon Merle *et al.* (2016) : intégrer les participants à l'activité, faire intervenir l'artiste et se servir de l'œuvre comme support de réflexion. Elles ont été réalisées au sein d'un service bancaire et de groupes de projets dans le cadre d'un séminaire universitaire. La nature de l'activité n'avait donc pas de rapport avec leur tâches quotidiennes comme défini par Barlett *et al.* (1999) pour un accompagnement d'équipe destiné à gérer les liens interpersonnels.

Le premier cas observé est celui d'une équipe administrative récemment fusionnée. Le deuxième et le troisième cas concernent des équipes de projets évoluant dans un contexte propre à ce type de structure : équipe à durée de vie courte, subissant de fortes contraintes de temps, de budget et de production.

L'observation séquencée des trois facteurs d'intervention, la clarification des liens sur les variables de fonctionnement d'équipe et l'identification d'effets émergents ont renforcé notre compréhension du phénomène. L'analyse combinée de ces résultats empiriques et de la littérature nous a permis d'établir un schéma conceptuel.

6.1 L'intervention artistique, phase d'activation

Les terrains ont parfaitement illustré l'interspace décrit dans la section 1.2. Ainsi, nous avons constaté que l'intervention complète (artiste, activité et œuvre) constitue, tel que mentionne la littérature :

- une zone de liminarité (Kuepers, 2017), une phase d'activation (Antal et Strauß, 2013)
- une plateforme de dialogue et de médiation (Merle *et al.* 2016), d'apprentissage expérientiel (Boullen, 2019)
- un catalyseur d'émotion (Simeone *et al.*, 2017), un mécanisme libérateur d'émotion et d'expression (Merle *et al.*, 2016), un moyen de libérer la partie intuitive en chacun (Boullen, 2019)

6.2 L'intervention artistique, dispositif de consolidation d'équipe

Dans les 3 cas, l'intervention artistique a globalement amélioré le fonctionnement des équipes. Elle a donc tenu son rôle de dispositif d'accompagnement au changement tel que décrit par Merle *et al.* (2016).

L'influence des facteurs varie selon leurs caractéristiques. L'activité en tant que telle est le facteur ayant le plus influé sur le fonctionnement d'équipe. Elle améliore la quasi-totalité des variables de fonctionnement d'équipe. Elle a reçu des appréciations positives équivalentes de la part des participants des 3 groupes. Par contre, la place de l'artiste et de l'œuvre ont varié d'une intervention à l'autre. La stimulation de KaroT durant la création d'un tableau collectif a enthousiasmé les groupes. Elle a su provoquer une expérience propice au développement d'une belle collaboration. Pour sa part, Aurélia Boullen a également su accompagner les équipes vers l'intégration de

principaux apprentissages. Elle suggère : qu'il est important de « laisser la place à l'intuitif pour libérer les émotions ». Malgré un impact plus mitigé, on peut associer l'artiste et l'œuvre, à l'amélioration des critères liés à l'affect et la reprise des mécanismes artistiques. Parmi les effets émergents, on constate que l'intervention artistique est également un moyen d'apprendre, de développer la compréhension du fonctionnement de son équipe, la capacité à se libérer, à se dépasser et à persévérer.

6.3 L'intervention artistique, levier de développement des aptitudes

Les articles sur le *team building* (section 1.1.2.), les caractéristiques propres à l'artiste décrites par Svejnova *et al.* (2011) (section 1.2.2), ainsi que les résultats de notre analyse permettent de distinguer les principaux apports par typologie d'accompagnement d'équipe :

	INTERVENTION ARTISTIQUE	AUTRES ACCOMPAGNEMENTS
Affect	✓	✓
Aptitude	✓	✗
Culture	✗	✓
Comportement	✗	✓
Connaissance	✗	✓

Tableau 6.1 Principaux impacts par grande typologie d'accompagnement d'équipe

Concernant plus précisément le volet Aptitudes, on associe celui-ci à l'intégration des mécanismes artistiques, dont l'évolution a été constaté chez les 3 groupes étudiés.

Ainsi, en participant à une intervention artistique, les équipes développent leur capacité à :

- voir mieux et autrement
- faire confiance au processus
- être flexible et adaptatif
- innover
- se dépasser (critère émergent)
- lâcher-prise (critère émergent)

Notons que le lâcher-prise émerge des observations de ce terrain. Il constitue une capacité spécifiquement artistique permettant de libérer des émotions nécessaires à une plus grande créativité.

Nous déduisons donc qu'il s'agit là d'effets positifs distinctifs, relevant spécifiquement d'interventions de nature artistique. Effets que l'on retrouve en moindre mesure dans les autres types de *team building*.

Ce comparatif présente l'intervention artistique et les autres formes de *team building* (formes d'accompagnement décrites dans la Figure 1. et autres pratiques originales comme les populaires défis sportifs ou jeux d'évasion) comme des outils managériaux précis. Il s'agit de donner des pistes aux gestionnaires pour optimiser l'accompagnement des équipes à travers le choix de solutions adaptées à leurs besoins (Shuffler *et al.*, 2011, Nissley, 2010, Darso, 2004 et Simeone *et al.*, 2017). Dans la pratique, les gestionnaires pourraient alors se servir de l'intervention artistique pour améliorer le fonctionnement de leur équipe. Ce faisant, ils s'appuieraient sur les facteurs d'intervention pour résoudre des dysfonctionnements particuliers. Néanmoins, les effets positifs obtenus doivent être soutenus par un contexte propice et entretenus par un suivi régulier tel que suggéré par Antal et Strauß (2013) (section 1.2.5).

Bien que l'activité artistique ne soit pas assimilée à la pédagogie, elle peut en être rapprochée par ses impacts sur les comportements et la culture de travail. En effet, les aptitudes qu'elle développe correspondent à la manifestation ultime de l'apprentissage telle que décrite dans la taxonomie de Bloom revisitée par Anderson et Krathwohl (Darwazeh, 2017). Il s'agit de la Capacité à créer, une compétence particulièrement précieuse en entreprise de nos jours. En effet, le contexte concurrentiel et technologique contraint les organisations à s'adapter et à anticiper pour survivre. Au-delà de maîtriser les connaissances leur permettant de réaliser leurs tâches quotidiennes, les employés et gestionnaires doivent donc développer leur flexibilité, leur réflexivité et leur créativité. Comme nous l'avons observé, ces qualités comptent parmi les effets distinctifs des interventions artistiques et sont amplifiées par le déclenchement des émotions.

6.4 Un nouveau modèle conceptuel pour la compréhension de l'impact de l'intervention artistique sur le fonctionnement d'équipe

Enfin, l'observation a renforcé notre compréhension du phénomène étudié. Ainsi, nous avons pu établir un modèle conceptuel synthétisant les principaux effets et liens identifiés dans l'étude de l'impact de l'intervention artistique sur le fonctionnement d'équipe. La phase d'activation a été associée à l'intervention artistique. Et les effets de l'intervention ont été structurés autour de 4 groupes d'impacts.

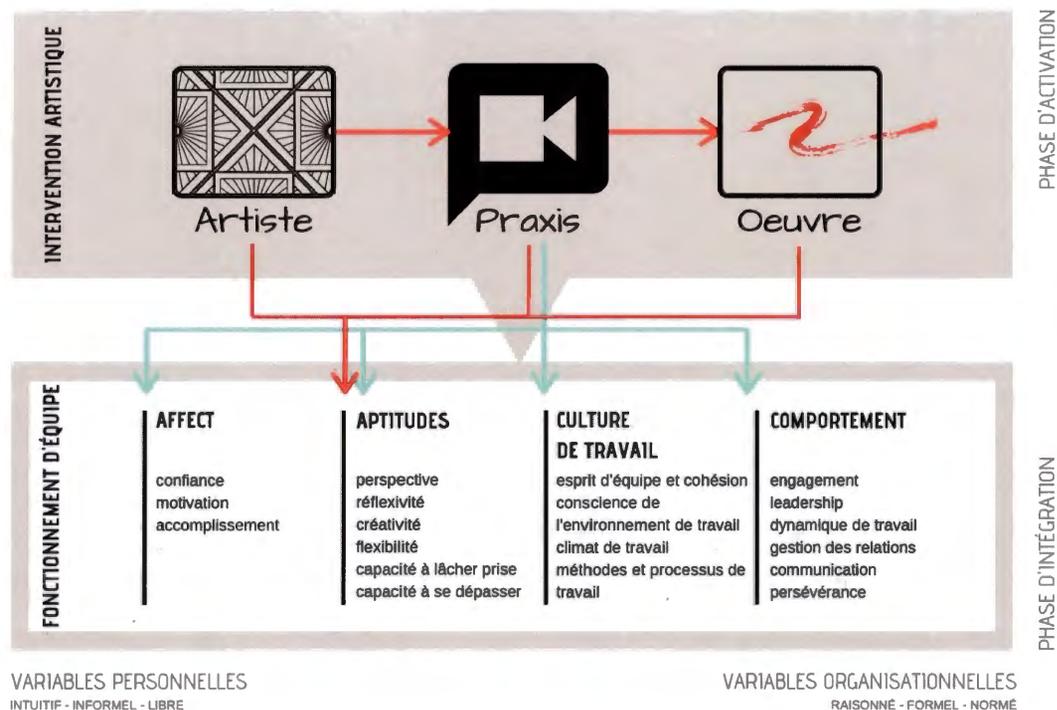


Figure 6.1 Modèle conceptuel de l'impact de l'intervention artistique sur le fonctionnement d'équipe

Notre analyse confirme que l'intervention artistique influence positivement le fonctionnement d'équipe. Elle agit sur des variables liées à l'affect, à la culture de travail et au comportement. Toutefois, elle n'influe pas sur la connaissance technique. Notons qu'elle se distingue des autres actions de renforcement d'équipe car elle développe des aptitudes associables aux mécanismes artistiques.

Mis à part les autres composantes de l'intervention, la participation à l'activité s'impose comme facteur le plus impactant, dans tous ces cas observés. Par ailleurs, l'analyse globale révèle que la combinaison des trois facteurs agit sur l'ensemble des

critères de fonctionnement d'équipe, et plus particulièrement sur les aptitudes. Nous notons également un effet amplificateur entre les différents facteurs. L'artiste incite les membres de l'équipe à participer à l'activité. Ce faisant, ils ont envie d'avoir des œuvres exposées.

Nous rappelons que les gestionnaires font appel à des méthodes de renforcement d'équipe face à de nouveaux défis managériaux. En effet, le contexte complexe et en constante évolution contraint les organisations à adapter continuellement leur structure, leur processus et leur offre. En adoptant ce mécanisme, les entreprises ont besoin de collaborateurs compétents, investis et soudés pour atteindre les objectifs définis. Mais surtout, elles recherchent des équipes capables de s'adapter aux fréquents changements qui s'imposent, de contribuer au-delà de ce qui est attendu, et de se montrer proactif pour se maintenir dans un environnement de plus en plus concurrentiel.

Cette étude confirme donc la pertinence de l'intervention artistique, et précise ses effets distinctifs face aux autres types de team building. Ainsi, nous pouvons constater le lien entre l'art et l'organisation ; il ne s'agit pas deux mondes hermétiques. Ceci étant, aujourd'hui plus que jamais, les entreprises gagneraient à intégrer l'intervention artistique dans leurs pratiques managériales. Ceci afin de développer les aptitudes à se dépasser, à être flexible et à innover.

6.5 Limites et avenues suggérées

Cette étude présente une limite méthodologique dans le sens où les recherches comparatives sur l'intervention artistique en organisation font défaut. En effet, elles nous auraient permis de :

- consolider les connaissances sur des définitions communes des facteurs d'intervention et critères de fonctionnement du phénomène
- proposer une organisation des variables pour les cas étudiés, selon des structures récurrentes des catégories d'effets
- déduire les liens sur la base de l'observation empirique couplée aux corrélations fréquemment identifiées dans des recherches équivalentes
- affiner la compréhension des liens en se basant sur des études orientées par facteur (ex : impact indépendant d'une exposition d'objets d'art, ou d'une activité de théâtre, ou d'une conférence d'un artiste au sein de l'organisation)
- confirmer les effets distinctifs soulevés dans cette étude en les rapprochant à des études comparatives des effets combinatoires et isolés de ce type d'activité avec d'autres actions de renforcement d'équipe
- nuancer notre interprétation des intentions de l'artiste et de la perception des participants en nous appuyant sur des récits anthropologiques

De plus, des études réalisées dans des environnements professionnels à dominance artistique auraient pu faire émerger d'autres variables de fonctionnement d'équipe. En effet, l'aspect éphémère et innovant de l'intervention artistique, caractérisant cette phase d'activation, se traduirait probablement différemment dans ces milieux (accélération ou modération).

Les contextes des terrains peuvent orienter l'appréciation des interventions. En effet, les participants du Terrain 1, en milieu organisationnel, ont affiché un grand enthousiasme face à l'activité. Il peut, certes, résulter de la qualité de la prestation.

Néanmoins, on pourrait aussi expliquer leur ardeur par le fait qu'ils soient moins sollicités pour des événements de groupe et des notations d'intervention. Et ce, à la différence des participants universitaires (Terrains 2 et 3). Nous avons tenu compte de cette observation pour minorer les trop grands écarts dans notre analyse. Une étude équivalente sur un terrain plus homogène permettrait probablement de constater le niveau de variation des impacts, sans ce facteur déviant.

D'autre part, l'étude donne un aperçu de l'impact dans le temps de l'intervention artistique. Le terrain 2 a, en effet, participé à deux interventions à 1 mois d'intervalle. A la vue du très bon fonctionnement des équipes au début de leur deuxième participation, nous constatons que les apprentissages de la première intervention ont été assimilés. Tel qu'expliqué par Bartlett *et al.* (1999), ce type d'expérience aide à identifier les dysfonctionnements et leurs solutions, pour être en mesure de les transposer aux situations de travail. Même si l'application n'est pas immédiate, l'expérience apporte donc des effets à plus long terme qu'il serait intéressant d'évaluer à travers une méthodologie longitudinale.

De plus, on note que l'observation des équipes du terrain 2 révèle l'absence d'impacts majeurs sur leur fonctionnement d'équipe, lors de la deuxième participation. La pertinence de cette intervention n'est pas en cause puisqu'elle a influé positivement sur le terrain 3. Nous supposons plutôt que la participation à plusieurs interventions de même type, contribuant donc aux mêmes effets, engrange peu d'impact. Et ce, dès lors que l'équipe a optimisé son fonctionnement, suite à une précédente animation artistique ; et tant que les effets positifs sont préservés. Notons que, comme l'avancent Antal et Straub (2013), le rôle de l'organisation dans ce processus est d'entretenir les effets positifs du *team building* qui s'estompent avec le temps. Il nous semble intéressant de vérifier dans des études ultérieures, la courbe d'évolution des

effets positifs assimilés suite à ce type d'intervention. Cette étude pourrait aider à estimer les conditions qui optimiseraient une nouvelle intervention artistique.

Par ailleurs, dans le cadre d'un mémoire, nous avons préféré retirer la variable Performance des critères à observer. En effet, Antal et Straub (2013) expliquent que l'intervention artistique constitue une activité éphémère aux effets non prédictibles, notamment parce qu'il n'existe pas de lien monocausal entre les variables. De plus, nous présumons que le lien entre intervention artistique et performance n'est pas direct, puisque notre logique nous indique qu'un bon fonctionnement d'équipe découlant d'une intervention artistique (et autres stimuli éventuels), participe à l'amélioration des résultats. Une analyse ultérieure de ces liens, bien que fastidieuse, nous semble pertinente. En effet, elle permettrait de défendre davantage la valeur ajoutée de l'intervention artistique en tant qu'outil de management et de profit au sein des organisations.

Cependant, et pour finir, nous proposons également de répondre à l'avenue de Simeone *et al.* (2017) et Kuepers (2017) concernant l'éthique liée à l'exploitation de la zone de liminarité que nous n'avons pas pu explorer dans cette étude. En effet, l'instrumentalisation des émotions pour des bénéfices organisationnels, pourrait être perçue comme l'exploitation abusive d'un espace individuel.

ANNEXE

ANNEXE A. Grille d'analyse des articles

Article	Question(s) de recherche	Concepts et théories utilisés	Hypothèses	Méthodologie choisie et collecte de données	Contribution(s) / Proposition(s)	Avenues suggérées	Notes personnelles
LeFebvre, J. A., Piccolo, R. F., Jackson, C. L., Mathieu, J. E., & Saul, J. R. (2008). A meta-analysis of teamwork processes: tests of a multidimensional model and relationships with team effectiveness criteria. <i>Pers Psychology, 61</i> (2), 273-307.	Quelle est la validité du modèle de cadre de travail d'équipe, avancé par Marks, Mathieu et Zaccaro (2001) ? Dans quelle mesure les différents types de processus de travail d'équipe correspondent à un modèle de processus à 3 niveaux hiérarchiques. Quelles sont les relations entre les processus de travail d'équipe et l'efficacité de l'équipe ? Ces liens sont-ils généralisables dans le modèle identifié ?	Le principe multidimensionnel du processus de travail d'équipe selon Marks, Mathieu et Zaccaro (2001) : - 1er niveau : processus général - 2ème niveau : processus de transition, d'action et interpersonnels sous - 3ème niveau : processus spécifiques sous chaque processus de 2ème niveau	Pas d'hypothèse exprimée.	Méta-analyse des recherches empiriques sur les processus de travail en équipe et l'efficacité d'équipe réalisées de 1997 à 2017 : - sélection d'articles selon des critères d'inclusion - codification - méta-analyse selon la méthode décrite par Hunter et Schmidt (1990) - analyses (et modérations)	- Propose un modèle de structure des processus de travail d'équipe. - Définit et positionne mieux les concepts étudiés dans les précédentes études pour aider à structurer la recherche sur les équipes de manière efficace.	Renforcer les études terrain sur les processus d'équipe pour : - généraliser ces relations - valider les processus spécifiques - comprendre les relations des processus principaux et spécifiques - Réaliser les études sur une plus longue période pour aligner les fluctuations.	- Positionnement du team building dans les processus de travail d'équipe > gestion des relations interpersonnelles > gestion des conflits / motivation et confiance / gestion des affects (stress, insatisfaction...) - Point de vue psychologique du sujet, soutenu par une vaste étude.
Klein, C., DiazGranado, D., Salas, E., Le, H., Burke, C. S., Lyons, R., & Goodwin, G. F. (2009). Does team building work?. <i>Small</i>	Quelle est l'efficacité du team building ? Est-ce qu'il peut aboutir à des résultats positifs ? Pourquoi ? Sous quelles conditions ?	L'article enrichit la méta-analyse menée par Salas, de Rozell, Mullen et Dugickell (1999) sur le team building par l'examen d'une base de données plus vaste. Quatre approches de team building selon	1. Le team building renforce les résultats de l'équipe. 2a. Elles se traduiront par un meilleur fonctionnement	Méta-analyse des études menées sur l'efficacité des interventions de team-building.	- Aide à mettre à jour et à étendre les connaissances sur le team building, en fournissant une évaluation empirique de la relation entre les interventions de team building et l'efficacité du travail d'équipe.	- Vérifier si la raison d'être de l'équipe a un impact sur l'efficacité de l'intervention de team building. - Approfondir la question de la relation entre la taille et le fonctionnement de l'équipe	- Positionnement du team building vis-à-vis du team training dans les interventions de développement d'équipe. Modèle illustrant les composantes du team building et les résultats de

Article	Question(s) de recherche	Concepts et théories utilisés	Hypothèses	Méthodologie choisie et collecte de données	Contribution(s) / Proposition(s)	Avenues suggérées	Notes personnelles
<i>Group Research, 40(2), 181-222.</i>		le concept initial de Beer (1976) : - fixation des objectifs et résolution des problèmes - modèle interpersonnel - modèle de rôle - modèle de gestion	ent d'équipe. 2b. Elles amélioreront les capacités affectives. 3a. Chaque composante du team building aura une efficacité modérée. 3b. La clarification de rôles sera plus efficace pour améliorer le fonctionnement d'équipe. 4. Les grandes équipes tireront plus d'avantages du team building.		- Aide les praticiens à mieux diriger les équipes : choix du type d'intervention, clarification des rôles et objectifs.	- Observer les effets du team building au fil du temps, (résultats au cours de la durée de vie de l'équipe). - Identifier les mécanismes de team building efficaces, les meilleures caractéristiques spécifiques et les pistes d'amélioration.	fonctionnement d'équipe. - Revue riche traitée sous le point de vue de Salas : moyen d'imbriquer ses recherches connexes. - Résultats faibles : cohérence des évaluations. - Nécessité de compléter par des données plus récentes. - Hypothèse 3a confirmée : meilleur fonctionnement de l'équipe avec le team building.
<i>Nissley, N. (2010). Arts-based learning at work: economic downturns, innovation upturns, and the eminent practicality of arts in</i>	Pourquoi l'apprentissage par les arts devient-il une nouvelle pédagogie dans l'enseignement de la gestion ? Quelles sont les forces et les limites de l'apprentissage par les arts ? Pourquoi	Datso (2004) a décrit les formes que l'art peut prendre en entreprise : - décoration - divertissement - instrument (exemples : renforcement de l'esprit d'équipe, développement des	Pas d'hypothèse exprimée.	Petite revue de littérature appuyée sur des exemples de cas et des témoignages de praticiens.	Donne un contexte de compréhension de l'apprentissage basé sur les arts à travers des cas et citations de professionnels. > impact pédagogique sur l'enseignement de la gestion	- Pas de pistes de recherches avenir. - Aperçu de la façon dont l'apprentissage basé sur les arts est applicable aux entreprises (stratégique créativité est le moteur de l'innovation)	- Auteur : chercheur et praticien, présenté comme pionnier de l'apprentissage artistique en entreprise - Manque de fondements théorique et empirique. - Cible professionnelle prioritaire pour la revue (chercheur 3e)

Article	Question(s) de recherche	Concepts et théories utilisées	Hypothèses	Méthodologie choisie et collecte de données	Contribution (s) / Proposition (s)	Avenues suggérées	Notes personnelles
business. <i>Journal of Business Strategy</i> , 31(4), 8-20. Simeone, L., Secundo, G., & Schimoga, G. (2017). Arts and design as translational mechanisms for academic entrepreneur ship: The <i>metLAB</i> at Harvard case study. <i>Journal of Business Strategy</i> .	Les arts ? Pourquoi maintenant ? Les arts et le design peuvent-ils être utilisés comme mécanismes de traduction pour connecter les parties prenantes ? Quels sont les mécanismes de création de valeur activés par l'utilisation des initiatives artistiques et liées au design ?	compétences, de la communication) - transformation stratégique (vision, valeurs, etc.) Distinction entre design et art suivant la définition proposée par Heslett (2002) et plus contextualisée par Norman et Verganti (2014).	Les arts et le design permettent de renforcer et <u>exploiter les sens</u> pour mieux comprendre et gérer la réalité.	- Terrain : contexte entrepreneurial de <i>metLAB</i> . - Etude empirique qualitative, réalisée à <i>metLAB</i> (laboratoire universitaire situé à Harvard de Cambridge) - Combinaison de méthodes, principalement des observations ethnographiques, des interviews et recherche archivistique	> définitions de l'apprentissage artistique - Renforcement des contributions des études existantes sur la façon dont les initiatives artistiques peuvent aider les organisations à exploiter leur potentiel de création de valeur organisationnelle - Apport de la notion d'initiatives fondées sur les arts et le design en tant que mécanismes d'intégration et d'implication des parties prenantes.	- Renforcer avec d'autres études pour valider le rôle des arts et du design en tant que mécanisme de traduction et généraliser les implications de la recherche. - Explorer les principes de gestion et les processus d'application des arts et design.	- Cas relayé par un grand éditeur scientifique - Matrice de création de valeur des initiatives artistiques et de design pour identifier les activités créatrices de valeurs. - Prise de conscience de la diversité des formes d'art et de design et les exemples d'applications participatives - Identification de cas et de références dans le design participatif
Shuffler, M. L., DiazGranados, D., & Salas, E. (2011). There's a science for that: Team development interventions in organizations - Current Directions in Psychological	Comment les interventions de développement d'équipe se différencient-ils en termes de but, de conception et d'effets sur les résultats ?	- Team knowledge, skills, attitudes. Cannon-Bowers, Tannenbaum, Salas, and Volpe (1995) - Team selection methods. Hollenbeck, DeRue, and Guzzo (2004) - Team task analysis. Cannon-Bowers and Bowers (2010) - Team leader development. Marks, Zaccaro, and Mathieu (2000)	Accomplir 1 tâche différente du travail d'équipe = attitudes + comportement + connaissances qui affectent la MANIERE dont les équipes exécutent leurs tâches	Méta-analyse	Modèle d'intervention de développement d'équipe. Interventions efficaces commencent par détermination outils méthodes de livraison, stratégies et contenu appropriés à l'intervention. Contributions à la compréhension « team effectiveness »: Team knowledge, skills, attitudes / Team selection methods / Team task analysis	Interventions de TB dans un contexte où : - utilisation croissante de la technologie - multiplication équipes distantes - travail dans grands systèmes qui avec objectifs complexes interdépendants - diversité culturelle Interactions et complémentarité des 2 types d'interventions	- Plusieurs articles sur le TB par A. Salas (professeur psychologie) - Revue de littérature > vue globale, orientations pour approche, angle, références - Publiée en 2011, trouver revues de littérature + récentes pour compléter Conseil pratique

Article	Question(s) de recherche	Concepts et théories utilisées	Hypothèses	Méthodologie choisie et collecte de données	Contribution (s) / Proposition (s)	Avenues suggérées	Notes personnelles
Science, 20(6), 365-372.		<ul style="list-style-type: none"> - Team performance measurement system: Salas, DiazGranados, et al. (2008) - Team diagnostic feedback: Smith-Jentsch, Cannon-Bowers, Tannenbaum, and Salas (2008) - Modèle initial du Team development intervention (Salas & Cannon-Bowers, 1997). - Cross-training: Volpe, Cannon-Bowers, Salas, and Spector (1996) - Team self-correction training: Smith-Jentsch, Cannon-Bowers, Tannenbaum, and Salas (2008) - Team-coordination training: Engin and Serfaty (1999) - Crew Resource Management Salas, Burke, Bowers, and Wilson (2001) - Performance équipe (résulte de l'engagement et le travail d'équipe individuels et en équipe (Kozlowski et Klein, 2000). 	= composante importante de l'efficacité d'équipe et résultats souhaités des interventions de TB (Team Building).		<p>Team / Team leader development / Team performance measurement system / Team diagnostic feedback</p> <p>+ Définition facteurs de performance d'équipe : attitude, compétences, connaissances</p> <p>Meilleurs résultats pour la formation que le team building.</p> <p>Cognitive, Affective, Process, Performance outcomes / Impact du TB sur les résultats affectifs et processus. (indissociable de définition objectifs et rôles) /</p> <p>Résultats positifs modérés pour affectifs, processus, performance, connaissance.</p> <p>Choix intervention selon besoins d'équipe, pour maximiser l'impact :</p> <p>Renforcement de l'équipe pour résoudre les pannes de travail d'équipe spécifiques (ex manque de cohésion ou de confiance) / Formation pour fournir les connaissances et compétences</p>		<ul style="list-style-type: none"> - des situations où le TB est conseillé (liste dans le texte) - identifier compétences et attitudes à développer, pour déterminer stratégie TB - limite TB : applicable à équipe ayant l'habitude de travailler ensemble

Article	Question(s) de recherche	Concepts et théories utilisés	Hypothèses	Méthodologie choisie et collecte de données	Contribution (s) / Proposition(s)	Avenues suggérées	Notes personnelles
Bartlett, A. B., Robber, J., & Mohammed, S. (1999). The effect of team-building on team process and performance. <i>Journal of Hospitality & Tourism Research</i> , 23(3), 299-311.	Objectif : explorer l'effet de l'intervention de team-building sur le processus et la performance de l'équipe hôtelière Question : Quel est l'impact de l'activité de team building sur le niveau de conflit, de cohésion, de cohésion de tâches, de communication, de clarté des objectifs ?	concepts de team-building, fonctionnement d'équipe, performance de groupe, et le domaine de l'hôtellerie Typologies d'équipes de restauration : Cohen et Bailey (1997)	Prémisse : fonctionnement de l'équipe impacte l'atteindre des objectifs (performance)	Approche expérimentale positiviste. Définition concepts, revue littérature, définition critères d'évaluation, du panel (étude de cas : étudiants en hôtellerie), test du concept et observation terrain (groupe expérimental vs panel témoin), questionnaire selon les variables à observer, hypothèses, analyse et critiques.	nécessaires pour le travail d'équipe Panel trop limité en nombre de participants et micro environnement de l'école non représentatif du monde professionnel (ex perception de la responsabilité, de l'autonomie). Question performance non traitée. Néanmoins, dans le contexte de l'époque, et si la littérature dans le domaine était effectivement pauvre, cette étude aurait probablement apporté plus de contributions aux professionnels et à la communauté scientifique.	- Futures recherches dans les industries auprès des managers et employés. - Mesure de l'efficacité des différentes formes d'interventions de team-building, le timing des interventions, la comparaison de l'effectivité du team-building (équipes existantes / homogènes)	Non pertinent : étude réalisée il y a 20 ans, de petite envergure et pauvre en apports théorique
Abbott, I., & Bush, T. (2013). Establishing and maintaining high-performing leadership teams: a primary perspective. <i>Education</i> , 33(13), 41(6), 586-602.	Quels facteurs sont importants dans le recrutement et le développement de la performance d'équipes dirigeantes ? Quelles sont les caractéristiques, stratégies et approches essentielles au leadership efficace ? Quels sont les pièges potentiels à	Psychologie, team development, team effectiveness Leadership (Gogan, 2010, Harris 2010) Leadership dans l'enseignement : Southworth (2004, 2008), Hammersley-Fletcher (2005), Zhang et Boudcott (2011)	Prémisse : performance des équipes dirigeantes est une manifestation du leadership partagé	Etude empirique exploratoire - revue de littérature - études de cas d'équipes dirigeantes dans 9 écoles anglaises sélection critères de sélection - entretiens semi-structurés complétés - analyse documentaire	= plutôt un guide des bonnes pratiques Facteurs développement performance : - Valeurs (pas que de l'équipe) et objectif communs - Clarté des rôles et responsabilités (les bonnes tâches aux bonnes personnes) - Approche à long terme + continuité (FCS) : l'amélioration	Pas de piste de recherche ultérieure	Mêmes critères que les articles de Salas, mais avec des terminologies différentes : ex pas attribution des rôles mais structure

Article	Question(s) de recherche	Concepts et théories utilisées	Hypothèses	Méthodologie choisie et collecte de données	Contribution(s) / Proposition(s)	Avenues suggérées	Notes personnelles
	éviter? Quelles sont les implications pour les nouveaux directeurs d'école et pour le développement professionnel des équipes?			- observation de la pratique de l'orthophonie - rapports de cas individuels.	<p>durable prend du temps, est liée à la perspective stratégique à long terme</p> <p>- Développement professionnel (programmes de développement, réunions d'équipe élargies et des événements sociaux pour soutenir les valeurs, coaching, mentorat)</p> <p>- Engagement (FCS) : implication pour le nouveau collaborateur selon plan de continuité + implication l'équipe (accompagnement, objectifs clairs, gestion connaissances et interactions) + mentorat et coaching à long terme</p>		
Merle, K., Kerzner, M., & Saguchi, L. (2016). De l'efficacité de la création picturale comme dispositif managérial d'accompagnement au changement: Le cas d'une	Objet: L'impact du « Spirit of School » (outil TB traditionnels + création artistique > fédérer et &C. constituant un dispositif organisationnel commun) sur l'accompagnement des changements stratégiques et organisationnels	Fonctions de l'art dans des contextes organisationnels selon 4 grandes logiques expérimentelles: l'adoption de nouvelles compétences; l'expérience intégrative par effet projectif; la compréhension de l'origine des	Prémisse : impact positif de la création picturale sur l'accompagnement au changement. Mais difficile d'évaluer l'ampleur de l'effet bénéfique ou	Etude de cas : école de commerce Analyses statistiques pour comparer l'efficacité des outils déployés (questionnaires) + Etudes qualitatives à travers les Verbatim	<p>Conclusions : l'outil de création picturale peut s'avérer contre-productif / l'efficacité déjà reconnue d'outils plus traditionnels est confirmée.</p> <p>A destination des managers à la recherche de solutions d'accompagnement de changement organisationnel. « Plus</p>	<p>Pas de piste de recherche ultérieure</p>	<p>La démarche n'a pas été présentée aux participants par l'artiste mais par l'équipe organisatrice.</p> <p>Risques : mise en œuvre mal maîtrisée, mal exploitée, non comprise, inadapté, déception.</p> <p>Risque sur le terrain : mise en œuvre : catapultié : pas d'écoute</p>

Article	Question(s) de recherche	Concepts et théories utilisées	Hypothèses	Méthodologie choisie et collecte de données	Contribution (s) / Proposition(s)	Avenues suggérées	Notes personnelles
école de commerce. Gestion 2000, 34(5), 177-200.	engendrés par la refonte du business model de l'école. Question : Quel est l'impact de l'utilisation de matériaux de team building (mobilisation) sur l'adhésion et la motivation dans la gestion d'une transition de Business Model ?	phénomènes ; l'intégration par le faire (Taylor et Lashley, 2009)	non de l'utilisation de l'art en entreprise car variété des problèmes auxquelles l'art peut répondre, de méthodes artistiques, de population cible, de relation entre le salarié et l'objet artistique.	Expérience inspirée de Katerina Sada, dont l'œuvre = création de liant communautaire par le cheminement artistique, faire émerger une œuvre d'art collective qui devient vecteur et référent symbolique de l'identité collective.	que l'originalité et la créativité, c'est l'information, la sincérité, l'écoute et le respect, ainsi que la constance dans la direction indiquée qui constituent les clés d'un processus de changement réussi. Pas assez d'écoute dans ce cas-ci.		RÉSULTAT NON POSITIF Facteurs pour que ça fonctionne ou que ça ne fonctionne pas ?
Antal, A. B., & Strauß, A. (2013). Artistic interventions in organisations : Finding evidence of value-added. Creative Clash Report, WZB.	Quel est le potentiel des interventions artistiques (pratiques et produits des arts) pour résoudre les problèmes des organisations ? Quand et sur quels facteurs et critères doit-on évaluer l'intervention artistique ? + qui (artistes, employés, gestionnaires responsables) / quoi (intervention, suivi) / quand	Expérience de l'intervention artistique (Berthoin Antal 2012b), (Berthoin Antal 2013b) impact sur l'absentéisme (Årèblad 2010: 60). Impact sur l'innovation, la réputation, apprendre à travailler avec l'autre, collaboration, connexion intra organisation, relations externes	problématique : Les interventions artistiques prennent plusieurs formes > Evaluation des impacts = défi - pas d'intervention type (durée, intervenants, taille, forme)	Revue de littérature sur 268 publications : thèses, études de chercheurs, laboratoires artistiques, praticiens > 47 textes retenus (correctement documentés : secteurs santé, éducation, administration publique, pharmacie, industrie. Confrontation interprétations de 3	Identification de 8 groupes d'impacts : - impacts stratégiques et opérationnels - relations - développement organisationnel (culture, leadership, climat de travail) - développement personnel (découverte de soi, évolution personnelle, compétences, outils) - collaboration (communication quantité et qualité, meilleur manière de travailler en équipe)	- Formes d'art appropriées selon types de problèmes organisationnels? - Interventions artistiques vs sorties? - Impact des différences culturelles? - Impact selon la durée des interventions. - Les types d'interventions artistiques. - impacts sur organisations - effets des interventions sur les artistes et le monde de l'art	Recherche dans le cadre du programme culturel de la Commission Européenne Biais possible : Creative Clash = plateforme européenne qui soutient les interventions artistiques dans les organisations. 2 types de processus que les interventions artistiques contribuent à développer : Collaboratives et Artful way of working

Article	Question(s) de recherche	Concepts et théories utilisés	Hypothèses	Méthodologie choisie et collecte de données	Contribution (s) / Proposition(s)	Avenues suggérées	Notes personnelles
	(immédiatement après l'intervention, des semaines ou mois plus tard) doit être évalué ?	<p>(van den Broeck, Cools and Maenhout, 2008).</p> <p>Atmosphère positive, valeurs et culture partagées (Arlab, 2009: 13).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - objectifs organisationnels variés et larges (+ créativité + leadership + communication + innovation + capacité organisationnelle + identité) et critères de succès à l'avance - pas de lien mono-causaux clairs entre intervention artistique et résultats organisationnels, juste des effets associés, une contribution - phénomènes éphémères = avantages à LT de la responsabilité des gestionnaires et employés. 	<p>chercheurs > identifier et catégoriser les effets des interventions artistiques citées dans les publications.</p> <p>variété de types et motivations artistiques, et organisations > nombreux types d'impacts (29 catégories) > organisées en 8 groupes d'impacts que les interventions artistiques ont sur les organisations</p> <p>Semble mixée avec des études empiriques (pas clairement exprimé)</p>	<p>- "artful ways of working" (composer avec l'inattendu et ouverture à la nouveauté, adopter des formats artistiques, croire au process)</p> <p>- voir mieux et différemment (réflexion, perspective d'ouverture, prise de conscience des conditions présentes)</p> <p>- activation (expérience positive, stimulation, émotions, énergie)</p> <p>Concept d'interspace : espace intermédiaire entre organisation /équipe /individus favorisant la libre expression.</p> <p>Compréhension impact des interventions artistiques sur les opérations + stratégie organisationnelle</p> <p>- Voir plus et différemment (mentionné 117 fois)</p> <p>- Activation (114 mentions)</p> <p>- Moyens de collaboration (89)</p> <p>- Développement personnel (88)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Pour les chercheurs: développement de méthodes et instruments - études avec enquêtes avant et après les interventions artistiques - inclure les artefacts et la recherche basée sur l'art - approche multipartite, et l'enrichir en incluant les intermédiaires qui ont de l'expérience dans la production de projets + intervenants externes (ex clients, fournisseurs et communauté environnante) 	<p>Questionnement sur la place de l'artiste</p> <p>Nécessité de suivi pour l'entretien de l'effet positif</p> <p>For more information on intermediaries that produce artistic interventions in Europe, see Boghossian et al. with Gómez de la Igeaig & Xaves Almagro, 2011.</p> <p>Boghossian et al. 2012a, Gazalec & Prata, 2013.</p> <p>Ex d'étude incluant des artefacts : Barone et Eisner 2012; Leavy, 2009; McNiff (1998).</p>

Article	Question(s) de recherche	Concepts et théories utilisés	Hypothèses	Méthodologie choisie et collecte de données	Contribution (s) / Proposition(s)	Avenues suggérées	Notes personnelles
<p>Packardoff J., Coxvan, L., & Lindgren, M. (2014). Project leadership in becoming: A process study of an organizational change project. <i>Project Management Journal</i>, 45(3), 5-20.</p>	<p>Comment l'espace d'action (la direction du projet) évolue-il et quel est son devenir ?</p>	<p>L'attention centrée sur leaders individuels et leurs caractéristiques vers les processus et pratiques de leadership (Knights & Willmott, 1992, Dreyler et Blokling, 1995, Coxvan, Lindgren et Packardoff, 2010; Denis, Langley et Rouleau, 2010, Larsson et Lundholm, 2010, Røed, 2011, Denis, Langley et Sergi, 2012, Kelly, 2013).</p> <p>Ecoles théoriques bien établies : leadership situationnel, transformatif, authentique et charismatique (Turner & Müller,</p>	<p>Le leadership de projet peut être étudié comme production sociale continue de la direction à travers la construction de l'espace d'action des acteurs > reconstruction continue des activités du projet passé; (2) les positions et les domaines de responsabilité; (3) les problèmes mis au rebut, en cours et</p>	<p>Etude de cas ethnographique d'un projet de changement organisationnel > processus de projet dans une filiale nationale (CherCorp Suède) qui avait du mal à redéfinir ses systèmes de contrôle interne > Conflits, défauts définition rôles, responsabilités, planification. base empirique de l'étude est constituée par les observations, interviews et lectures effectuées par un assistant de recherche sur une période de quatre</p>	<p>CONSEILS PRAATIQUES Besoin de leadership des managers pour entretenir les impacts positifs potentiels et acquis + soutien des décideurs sur ces activités génératrices d'innovations (voir figure 10)</p> <p>Ontologie de processus ou acteurs et projets ne sont pas priorisés et où l'accent est mis sur les interactions au travail et sur leurs réalisations</p> <p>Projet se développant de manière organique plutôt que selon une séquence linéaire – chaque «Maintenant» est non déterministe lié au précédent ou au suivant, mais plusieurs « Maintenant ».</p> <p>Leadership influence les modes d'action qui deviennent pertinents dans le temps + construction continues des conditions temporelles et spatiales.</p> <p>Espace d'action (direction projet) en</p>		<p>Etude du leadership non limité aux traits, styles, actions et compétences des personnes assignées aux responsabilités de projet.</p> <p>Fosse entre la traduction empirique (individuelle) de la théorie du leadership (processus) connaissances de la façon dont l'espace d'action est en constante évolution est nécessaire > réalisations relationnelles > direction du projet.</p> <p>Le chef de projet seul ne peut pas influencer quel type d'espace d'action va être</p>

Article	Question(s) de recherche	Concepts et théories utilisées	Hypothèses	Méthodologie choisie et collecte de données	Contribution (s) / Proposition(s)	Avenues suggérées	Notes personnelles
		<p>2005, 2006, Lyssén, Wald et Shjeth, 2013).</p> <p>Phénomène du «leadership de projets» (Wood, 2005) > aspects importants du travail de leadership de projet sont ignorés.</p> <p>Ontologie des processus bénéfiques à la compréhension des projets (voir Cicimil et al., 2006, Vaaraasar & Andersen, 2007, Soderlund, Vaaraasar et Andersen, 2008, Mearings-Olsson et Müller, 2009, Blomquist, Hallgren, Nilsson et Söderholm, 2010, Koskinen, 2012, Serri, 2012, Packendorff et Lindgren, 2014) + Process studies: compréhension du monde dans son changement « becoming ».</p> <p>L'espace d'action - ce qui est possible et ce qui n'est pas</p>	<p>futurs; et (4) intensité et rythme</p> <p>Le leadership émerge dans l'interaction sociale.</p> <p>> Notion abstraite de «leadership» discutabile, contestable et rejetable.</p> <p>Postulat de départ : ontologie de processus + monde composé de processus > les entités sont rien des instantiations temporaires de processus en cours (Langley et al., 2013, page 5) des projets. Les projets devraient être étudiés comme un</p>	<p>mois en 2005 chez ChemCora, Suède,</p>	<p>constante évolution. > une manière alternative de comprendre le leadership du projet.</p> <p>Selon ontologie de processus (Langley et al., 2013) : leadership comme une série d'activités et d'événements sociaux dans lesquels les acteurs, les projets et les contextes organisationnels sont constamment en interaction.</p>		<p>construit dans le projet.</p> <p>L'espace d'action pour le leadership = construit en termes de conflits de temps et de ressources avec d'autres projets et travaux opérationnels, + notions de convergence /divergence de légitimité, pouvoir, professionnalisme et culture.</p>

Article	Question(s) de recherche	Concepts et théories utilisées	Hypothèses	Méthodologie choisie et collecte de données	Contribution(s) / Proposition(s)	Arvennes suggérées	Notes personnelles
<p>Qu'est-ce que l'intervention artistique dans les organisations ?</p> <p>Quelles sont les manières de faire rencontrer l'art / le processus artistique et l'organisation ?</p> <p>Comment se développe l'intervention artistique dans les organisations ?</p> <p>Available at: https://digitalcommons.wpi.edu/oa/vol6/iss1/4</p>	<p>possible de faire - et donc la direction que prend le processus du projet.</p> <p>> concept de direction = élément central des processus de leadership</p> <p>(Construction de la direction dans les processus d'organisation en cours, Cervigni, 2011.</p> <p>"Arts-in-business 2004-2014? expérimentation > recherche > développement du leadership (trad). Lotte Dax, Arts & Business = domaine émergent. Rôle des «intermédiaires» des leaders et gestionnaires en tant que gardiens. Créations artistiques = transformatrices. Concept de «Perurbation Constructive». Rôle du corps dans l'apprentissage évolutif. Processus évolutif. Valeur ajoutée de l'intervention artistique dans les organisations (Ariane Berthoin Antal et</p>	<p>aspect d'un processus plutôt que comme une entité.</p> <p>définition «Intervento artistiques» des personnes, les pratiques ou les produits du monde de l'art qui entrent dans les organisations pour faire la différence > porteurs d'intervention artistiques au-delà des individus</p>	<p>revue de livres sur l'intervention artistique - 3 SG éditeurs</p>	<p>Vue d'ensemble de l'état de l'intervention artistique en relation en organisation et en affaires en particulier > large éventail de compréhension, de concept, méthodologiquement et empiriquement. Cas illustratifs pratiques et praxis artistiques permettant de voir plus et différemment.</p> <p>Concept d'intermédiation et espace liminaire.</p>	<p>Représenter les effets et liens</p> <p>Discours critique + défis</p> <p>Appel auprès d'universitaires, artistes, gestionnaires, intermédiaires et décideurs pour + d'audace dans les recherches, théorie et pratique de l'intervention artistique dans organisations.</p> <p>Explorer + ces dynamiques conflictuelles.</p> <p>Etudier l'interrelation entre les arts et les affaires</p> <p>Expliciter les liens entre l'art, l'intervention artistique et les questions éthiques et politiques, en particulier la durabilité. Les</p>	<p>Créativité artistique > tensions créatives > concerne souvent l'informalité / remise en question des formes données / différenciation radicale + liminalité / transgression, > conflits et contradictions.</p>	

Article	Question(s) de recherche	Concepts et théories utilisés	Hypothèses	Méthodologie choisie et collecte de données	Contribution (s) / Proposition(s)	Avenues suggérées	Notes personnelles
		<p>Anke Strauß). <u>EFFETS aux niveaux personnel</u> et organisationnel. Effet le + mentionné : "voir plus et différemment". «l'inter-espaces» = où expérimenter de nouvelles façons de sentir et de voir, de pratiquer et de réfléchir. L'évaluation de l'impact commercial des initiatives artistiques. Giovanni Schiappa et Daniela Carlucci. Relation entre initiatives basées sur l'art et création de valeur organisationnelle. Exploitation, instrumentalisation, intégration des arts, dans le fonctionnement et la stratégie d'une organisation > «humaniser» + générer des bénéfices commerciaux. (<u>cartes</u> cognitives et la cartographie perçues comme représentation mentale et «outil de réflexion»).</p>				<p>pratiques et les effets de la médiation artistique ou esthétique peuvent être REVELATEURS DE REALITES insoutenables > dissidence critique et / ou une <u>position</u> de la <u>réconciliation</u> (Cohen, 1997) + vecteurs et des messages cohérents de durabilité dans l'organisation et possibilités de transformation.</p>	

Article	Question(s) de recherche	Concepts et théories utilisées	Hypothèses	Méthodologie choisie et collecte de données	Contribution (s) / Proposition(s)	Avenues suggérées	Notes personnelles
Faure, C. (2001). Comment gérer les équipes de développement de produits nouveaux. Recherche et Applications en Marketing (French Edition), 16(2), 77-86.	Comment articuler la connaissance de la gestion des équipes de produits nouveaux en l'absence de modèle conceptuel général ?	<ul style="list-style-type: none"> - Rôle des chefs d'équipe (McDonough, 1993), (Bakczak et Willemson, 1989 et 1992), (Hershock, Schyns et Peters, 1994) - Attribution des récompenses es (Carr, 1992), (Wolff, 1993) - Communication (Pinto et Pinto (1990) - Conflits (Gobeli, Koenig et Beschinger, 1998) - Relations extérieures (Ancona et Caldwell, 1988), (Butler, 1983) 	Faiblesse des modèles existants : non prise en compte du système dans l'évaluation de la performance	Etude conceptuelle	<p>Modèle de performance d'équipe = outil pédagogique</p> <p>Autécédents (composition de l'équipe, attribution de récompenses, tâches et rôles) > comportements (motivation, communication, conflit) > conséquences (collaborations, relations avec l'extérieur, performance)</p>	<p>Se servir du modèle proposé pour étudier empiriquement la performance des équipes de manière complète, évaluer les liens entre les différents construits, notamment entre antécédents et comportements.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Pas de prise en compte des aspects cognitifs - Clarté des rôles et objectifs essentielle - Autres facteurs contextuels à intégrer d'après l'article : culture d'entreprise et processus - Facteur stress dû au contexte : besoin de + de source de motivation - Communication jugée essentielle (mais non traitée sur tous ses angles ici) - Lien entre communication et collaboration - Mode de résolution de conflits essentiel - Volet performance abordé

ANNEXE B. Tableau récapitulatif des définitions des concepts de la recherche

INTERVENTION ARTISTIQUE	INTERSPACE / MATRICE D'ACTIVATION	FONCTIONNEMENT D'ÉQUIPE
<p data-bbox="295 520 725 548">INTERVENTIONS ARTISTIQUES</p> <p data-bbox="295 579 725 814">"Artistic interventions are by definition ephemeral phenomena in organizations. They start and they end, so the responsibility for deriving the benefits for the organization and sustaining the effects lies with managers and the employees." (p3) Antal, A. B., & Strauß, A. (2013)</p> <p data-bbox="295 852 725 1182">"Artistic interventions are by definition somewhat "foreign" and temporary activities in organizations—they inter-vene / inter-rupt / inter-fere with the institutionalized ways of seeing and doing things for a specified period of time. The outcome cannot be predicted, but the stakeholders expect that the intervention will leave behind some traces in the organization." (p35) Antal, A. B., & Strauß, A. (2013)</p> <p data-bbox="295 1220 725 1518">"Programmatically, they define these "Artistic Interventions", as those people, practices or products from the world of art that are entering organizations to make a difference. What is revealing already here is that they do open up the possibility of carriers of artistic interventions beyond individuals." (p37) kuepers, wendelin (2017)</p> <p data-bbox="295 1556 725 1854">"The focus of an Art-based initiative (ABI) is not the work of art in itself, but the experiences triggered by arts. An ABI employs arts to ignite, catalyze, drive, harness and govern emotions and energies within organizations and to foster new viewpoints and ways of thinking. This process can have an impact not only on people, but also on the organizational</p>	<p data-bbox="738 520 1062 548">INTER-SPACE</p> <p data-bbox="738 579 1062 1213">"In particular, it is the "inter-space" which provides the generative power for what is co- created in artistic interventions. This most fascinating concept of an in-between-space describes temporary and social spheres that are qualified as opening milieu of possibilities. Within the same truly "part-icipants" can experience new ways of sensing and seeing, practicing and reflecting. Thereby, the significance of the in-ter-between and inter-relation becomes evident: "Inter-Vention" requires and generates "Inter-Spaces" and vice versa." (p38) kuepers, wendelin (2017)</p> <p data-bbox="738 1251 1062 1278">ART VALUE MATRIX</p> <p data-bbox="738 1283 1062 1612">"The Arts Value Matrix (Fig. 1) is a framework to map the organizational value drivers that can be activated and affected by and intentional and instrumental use of arts' forms and design methods as means to support organizational processes and value creation mechanisms (Schiuma, 2011).</p> <p data-bbox="738 1617 1062 1854">• Entertainment: is related to the use of arts- and design-based initiatives as a means to shape joyful experiences that allow for the creation of a pleasant and a relaxing experiential context for people.</p>	<p data-bbox="1075 520 1471 548">LEADERSHIP</p> <p data-bbox="1075 579 1479 1062">"Most general definitions of leadership define the phenomenon in terms of processes and of a social, rather than an individual, matter. The following quotation is an example of the conceptualization of leadership in terms of processes of social influence, which is at the base of most leadership studies: "Leadership may be considered as the process (act) of influencing the activities of an organized group in its efforts toward goal setting and goal achievement." (Stodgill, 1950, p. 3, as quoted in Parry & Bryman, 2006, p. 447)</p> <p data-bbox="1075 1066 1479 1396">As previously discussed, when moving from definitions to actual empirical studies, scholars often focus their inquiry on individual leaders. The field of leadership studies has traditionally been leader-centered, in other words, focused on the individual leader and his or her traits, abilities, and actions." (p6) Packendorff, J., Crevani, L., & Lindgren, M. (2014)</p> <p data-bbox="1075 1434 1479 1461">PROJECT BECOMING</p> <p data-bbox="1075 1465 1479 1795">This implies an ontological and epistemo- logical view of projects as constantly 'becoming' through social interaction, in which scripts, standards, and formal organizational boundaries are treated as aspects of organizing rather than as given entities and facts (Crevani, 2011; Koskinen, 2012; Sergi, 2012). (p8) Packendorff, J., Crevani, L., & Lindgren, M. (2014)</p> <p data-bbox="1075 1799 1479 1854">"Definition of teamwork factors - Attitude : An internal state that</p>

INTERVENTION ARTISTIQUE	INTERSPACE / MATRICE D'ACTIVATION	FONCTIONNEMENT D'ÉQUIPE
<p>infrastructure of tangible and intangible assets. The development of organizational value creation capacity of ABIs is connected to the creation and transformation of organizational knowledge assets." (p436) Simeone, L., Secundo, G., & Schiuma, G. (2017)</p> <p>FORMES DE L'ART EN ENTREPRISE</p> <p>"Darso (2004) was one of the first to describe the ways in which we're finding the arts in business: B decoration – the artwork in lobbies/corridors, and the pictures on office walls (e.g. corporate art); B entertainment – bringing the arts/performances into the office space (e.g. giving employees tickets to arts events); B instrument – when business uses the arts as an instrument for management/leadership development (e.g., teambuilding, communication skills development, etc.); and B strategic transformation – when the business integrates the arts in areas such as vision and values, creativity and innovation, branding, and marketing." (p12) Nissley, N. (2010)</p> <p>"Arts-based learning describes a wide range of approaches by which management educators and leadership/organization development practitioners are instrumentally using the arts as a pedagogical means to contribute to the learning and development of individual organization managers and leaders, as well as contributing to organizational learning and development." (p13) Nissley, N. (2010)</p> <p>TEAM DEVELOPMENT INTERVENTION MODEL</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Galvanizing: it refers to the capacity of arts- and design-based initiatives to catalyze people's emotions and energy by captivating people in experiences allowing them to feel passionate and energized. • Inspiration: this is the result of the use of arts and design as a means to provoke people to question and reflect upon the way they act and take decisions; by deploying and exploiting art forms and design methods it is possible to generate self-awareness and critical thinking. • Reputation: it is the result of strengthening organizational images by using arts and design, i.e. the adoption of arts- and design-base initiatives attracts stakeholder attention and raises the organizational profile and image by showing a link with artistry and creativity. • Environment: the use of arts- and design-based initiatives can shape a workplace as for it to be soaked of a positive and energetic organizational atmosphere, which affects people's attitude and behaviors. • Learning and development: it refers to the use of arts- and design- based initiatives to induce experiential learning experiences and nurture people's soft skills. • Investment: this equals to use arts and design as a value vector, i.e. as a means aimed at creating and incorporating intangible values into products and other organizations' infrastructural 	<p>affects the team's ability to interact together</p> <ul style="list-style-type: none"> - Behaviors: The skills and processes necessary to accomplish teamwork - Cognition: The knowledge and experiences that guide effective teamwork" (table 1. p368) Shuffler, M. L., DiazGranados, D., & Salas, E. (2011) <p>"Team knowledge, skills, attitudes: The required competencies for ensuring effective teamwork. Team knowledge refers to an understanding of what is needed to effectively perform as a team (e.g., knowledge of team roles, member expertise). Team skills refer to the observable competencies needed to perform teamwork and team tasks (e.g., adaptability, communication). Team attitudes refer to the underlying feelings and perceptions regarding teamwork (e.g., preference for teamwork, mutual trust). Cannon-Bowers, Tannenbaum, Salas, and Volpe (1995)" (cited p367) Shuffler, M. L., DiazGranados, D., & Salas, E. (2011)</p> <p>MODÈLE. PROCESSUS DE TRAVAIL D'ÉQUIPE. Selon Marks, Mathieu et Zaccaro (2001) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - 1er niveau : processus général - 2eme niveau : processus de transition, d'action et interpersonnels sous - 3eme niveau : processus spécifiques sous chaque processus de 2eme niveau (Processus de transition > MI = mission analysis, /GS = goal specification / SF = strategy formulation <p>Processus d'action > MP = monitoring progress / SM = system monitoring / TM = team monitoring / C = coordination</p>

INTERVENTION ARTISTIQUE	INTERSPACE / MATRICE D'ACTIVATION	FONCTIONNEMENT D'ÉQUIPE
<p>Effective team development interventions start with the determination of the appropriate tools to design and implement the intervention, as well as the delivery methods that lead to the selection of the best strategies and the appropriate content to include in the intervention (adapted from Salas & Cannon-Bowers, 1997) (p368) Shuffler, M. L., DiazGranados, D., & Salas, E. (2011)</p> <p>TEAM BUILDING « A set of strategies designed to improve interpersonal relations and social interactions. Also designed to improve the achievement of results, meeting goals, and accomplishing tasks. Used to address problems occurring in teams. (Klein <i>et al.</i>, 2009) » (p368) « team building currently consists of four approaches: (a) goal setting, (b) interpersonal-relationship management, (c) role clarification, and (d) problem solving (Buller & Bell, 1986) » cited (p369) Shuffler, M. L., DiazGranados, D., & Salas, E. (2011)</p> <p>Originally designed as a group process intervention (e.g., Schein, 1969, 1999) for improving interpersonal relations and social "interactions, team building has evolved to also include a concern for achieving results, meeting goals, and accomplishing tasks (Payne, 2001). In the late 1990s, Salas and colleagues (1999) described team-building interventions as extremely popular and common. According to Beer (1976), there are four basic approaches to team building, including: (a) a goal-setting, problem-solving model; (b) an interpersonal model; (c) a role model; and (d) the Managerial Grid (Blake &</p>	<p>components.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Networking: this corresponds to the creation of relational capital by defining a common ground to activate and support relationships and collaboration among people/stakeholders so that this can turn into networking dynamics both within organizations and between organizations and their stakeholders. • Transformation: arts- and design-based initiatives can also be deployed as a means of management to drive organizational change by creating a new consciousness for people that affects the organizational ability to undertake renovation as well as by creating a convergence between people development and organizational infrastructure renewal" (p437) Simeone, L., Secundo, G., & Schiuma, G. (2017) <p>Logiques expérientielles > nouvelles compétences ; expérience intégrative par effet projectif ; compréhension des phénomènes ; intégration par le faire. L'art > PERSONNEL > meilleure expression de soi, liberté de parole, facteur de développement personnel, favorise la créativité, la réflexivité, la capacité d'observation. L'art > COLLECTIF > distanciation au contexte, échange et cohésion, objet de médiation et de dialogue entre parties</p>	<p>Processus interpersonnels > CM = Conflict management / M Motivation / AM Affect Management) LePine, J. A., Piccolo, R. F., Jackson, C. L., Mathieu, J. E., & Saul, J. R. (2008)</p> <p>MODÈLE. TEAM BUILDING > OUTCOMES Composantes du team building - fixation objectifs : - relations interpersonnelles > - résolution problèmes : - clarification rôles : > Résultantes de fonctionnement d'équipe : - cognitive - affective - process - performance (motivation, moins de conflit, plus de confiance, communication, cohésion, coopération, compétences, plus de solutions, de relations, communication, compréhension des rôles) + modérateur : taille de l'équipe Klein, C., DiazGranados, D., Salas, E., Le, H., Burke, C. S., Lyons, R., & Goodwin, G. F. (2009)</p> <p>Identification de 8 groupes d'impacts des interventions artistiques : - impacts opérationnels - relations - développement organisationnel (culture, leadership, climat de travail) - développement personnel (découverte de soi, évolution personnelle, compétences, outils) - collaboration (communication quantité et qualité, meilleure manière de travailler en équipe) - "artful ways of working" (composer avec l'inattendu et</p>

INTERVENTION ARTISTIQUE	INTERSPACE / MATRICE D'ACTIVATION	FONCTIONNEMENT D'ÉQUIPE
<p>Mouton, 1964) model. However, this initial conceptualization" (p185) Klein, C., DiazGranados, D., Salas, E., Le, H., Burke, C. S., Lyons, R., & Goodwin, G. F. (2009)</p> <p>Team-building interventions are designed to help employees improve their teamwork, problem-solving, communication, and conflict-management skills. The content of team-building often has nothing to do with the jobs or tasks that groups actually do. Instead, team members are asked to engage in activities or problem solving entirely unrelated to their regular jobs so that emphasis and attention can more readily be focused on process issues. Once these processes are identified and improved in the group, they can be transferred back to the job and the specific tasks for which the group or team is responsible. Barlett (1999)</p>	<p>prenantes. L'art > créer du sens (ou de le défaire), au niveau individuel et collectif par la mobilisation des ressources cognitives et émotionnelles des individus en tant qu'acteurs du processus créatif (p180) Merle, K., Kergoat, M., & Saoudi, L. (2016)</p> <p>Modèle : two sides of organization : formal and informal + parties prenantes + interspaces + relation avec les policymakers Antal, A. B., & Strauß, A. (2013)</p>	<p>ouverture à la nouveauté, adopter des formats artistiques, croire au process)</p> <ul style="list-style-type: none"> - voir mieux et différemment (réflexion, perspective d'ouverture, prise de conscience des conditions présentes) - activation (expérience positive, stimulation, émotions, énergie) Antal, A. B., & Strauß, A. (2013) <p>MODÈLE DE PERFORMANCE D'ÉQUIPE</p> <p>Antécédents (composition de l'équipe, attribution de récompenses, tâches et rôles) > comportements (motivation, communication, conflit) > conséquences (collaborations, relations avec l'extérieur, performance) Faure, C. (2001)</p>

ANNEXE C. Modèle de grille d'observation des artistes

OBSERVATEUR	KARINE RAJOELISOLO DEBERGUE	DATE		DÉBUT	
ARTISTE				FIN	
APTITUDES		FAIBLE	MOYEN	BON	EXCELLENT
Crédibilité	Argumentaire solide et maîtrisé				
	Look adapté				
	Authenticité				
Leadership	Partager de la vision (artistique, projet, travail...)				
	Capacité de persuasion				
Charisme et présence scénique	Aisance dans la prise de parole, élocution				
	Posture, langage corporel, occupation de l'espace				
	Expression du visage				
	Regard				
	Voix				
	Énergie communicative				
Relationnel	Accessibilité, proximité (attitude et arguments)				
	Dialogue, contact, intervention				
	Écoute, patience, ouverture				
Fonctionnement	Anticipation, gestion des risques				
	Organisation, gestion du temps				
	Gestion du stress, résolution de problèmes, flexibilité				
	Concentration				
	Accompagnement créatif				
Lien interfacteurs	Incite à avoir des œuvres d'art dans les bureaux	x			
	Incite à s'investir dans l'activité			x	
Observations libres					

ANNEXE D. Modèle de grille d'observation des équipes

DATE		TERRAIN		
ÉQUIPE		ATELIER		
FONCTIONNEMENT INITIAL PERÇU - / 0 / +		OBS	KARINE	
ÉVALUATION DE L'IMPACT (Échelle : -1 négatif, 0 neutre, 1 positif, 2 très positif)		FACTEURS D'INTERVENTION		
CRITÈRES DE FONCTIONNEMENT D'ÉQUIPE		ARTISTE	ACTIVITÉ	ŒUVRE
AFFECT	Connaissance de soi et de l'environnement			
	Motivation et engagement envers l'équipe			
	Confiance entre collègues			
	Gestion du stress			
CULTURE DE TRAVAIL	Valeurs			
	Climat de travail			
	Dynamique de travail			
	Leadership			
	Processus et méthodes			
COLLABORA TION.	Esprit d'équipe et cohésion			
	Relations et communication			
	Gestion des problèmes et des conflits			
	Travail d'équipe			
MÉCANISME ARTISTIQUE	" Voir mieux et différemment "			
	Confiance au processus			
	Flexibilité et adaptation			
	Innovation			

OBSERVATION LIBRE + ANALYSE + CONCLUSION :

ANNEXE E. Résultats de l'observation du Terrain 1

Equipe observée	TIAE3		TIAE1		TIAE2		TIAE		TIAI Total					
	Artiste	Œuvre	Artiste	Œuvre	Artiste	Œuvre	Artiste	Œuvre						
Fonctionnement initial perçu - / 0 / +			0											
critères v facteurs >	Artiste	Œuvre	Artiste	Œuvre	Artiste	Œuvre	Artiste	Œuvre	TIAI Total					
AFFECT	Connaissance de soi et de l'environnement	1	1	0	0	1	0	0	0	1	2	0	3	
	Motivation et engagement envers l'équipe	-1	0	1	1	2	1	0	2	2	0	4	4	8
	Confiance entre collègues	0	0	0	0	2	0	0	2	0	0	4	0	4
	Gestion du stress	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	2	0	2
	Valeurs	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	2	0	3
CULTURE DE TRAVAIL	Climat de travail	-1	1	0	1	1	0	1	2	1	1	4	1	6
	Dynamique de travail	1	1	0	1	1	1	2	2	1	4	4	2	10
	Leadership	-1	0	0	0	0	0	0	2	0	-1	2	0	1
	Processus et méthodes	0	0	0	0	1	0	1	1	0	1	2	0	3
	Esprit d'équipe et cohésion	0	0	0	0	2	1	1	2	2	1	4	3	8
COLLABORATION	Relations et communication	0	1	0	0	1	0	0	2	0	0	4	0	4
	Gestion des problèmes et des conflits	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Travail d'équipe	0	1	0	2	1	0	2	2	0	4	4	0	8
	" Voir mieux et différencier "	0	0	0	2	2	0	2	2	0	4	4	0	8
	Confiance au processus	0	0	0	2	2	0	2	2	0	4	4	0	8
MECANISME ARTISTIQUE	Flexibilité et adaptation	0	0	0	2	2	0	2	2	0	4	4	0	8
	Innovation	0	0	0	2	2	0	2	2	0	4	4	0	8
		-1	6	1	14	21	3	16	25	7	29	52	11	92
		6			38			48						

Échelle : -1 négatif, 0 neutre, 1 positif, 2 très positif

ANNEXE F. Résultats de l'observation du Terrain 2 – Atelier 2 animé par L'Infusart

Equipe observée	T2A2E1				T2A2E2				T2A2E3				T2A2		T2A2	
	+				+				++							
	artiste	activité	oeuvre	oeuvre	artiste	activité	oeuvre	oeuvre	artiste	activité	oeuvre	oeuvre	artiste	activité		oeuvre
AFFECT	0	1	0	1	2	0	0	0	2	0	0	0	1	5	0	6
	2	1	0	1	1	2	0	0	0	1	3	2	3	2	3	8
	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2
	0	0	0	1	0	0	2	0	0	3	0	0	3	0	0	3
	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0	1	2
CULTURE DE TRAVAIL	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	2
	2	1	1	2	0	0	2	0	0	6	1	1	8	1	1	8
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	1	0	0	1	2	0	1	1	0	3	3	0	6	3	0	6
COLLABORATION	0	2	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	4	1	5
	2	2	1	0	0	0	1	0	0	3	2	1	6	2	1	6
	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	2	0	0	2	0	2
	2	2	0	0	0	0	1	1	0	3	3	0	6	3	0	6
	2	1	0	2	1	0	2	0	0	6	2	0	8	2	0	8
MECANISME ARTISTIQUE	2	1	0	2	1	1	2	0	0	6	2	1	9	2	1	9
	2	1	1	0	1	0	1	1	0	3	3	1	7	3	1	7
	1	1	0	0	1	0	0	2	0	1	4	0	5	1	4	5
	17	17	4	10	10	3	14	8	2	23	24	41	35	9	85	85
	38				23				24							

(Echelle : -1 négatif, 0 neutre, 1 positif, 2 très positif)

ANNEXE G. Résultats de l'observation du Terrain 2 – Atelier 3 animé par ElGatitoColorao

Équipe observée	T2A3E1		T2A3E2		T2A3E3		T2A3		T2A3 Total					
	-		0		+									
	artiste	activité	oeuvre	artiste	activité	oeuvre	artiste	activité		oeuvre				
Fonctionnement initial perçu - / 0 / + critères v facteurs >	connaissance de soi et de l'environnement	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	
	motivation et engagement envers l'équipe	0	1	0	0	1	0	0	0	0	2	0	2	
	confiance entre collègues	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	gestion du stress	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	valeurs	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	climat de travail	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	
	dynamique de travail	0	2	0	0	1	0	0	2	0	3	2	5	
	leadership	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	processus et méthodes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	esprit d'équipe et cohésion	0	0	0	0	1	2	0	0	1	0	1	3	4
COLLABORATION	relations et communication	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	
	gestion des problèmes et des conflits	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	travail d'équipe	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	* voir mieux et différencier *	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	
MECANISME ARTISTIQUE	confiance au processus	0	1	0	0	1	0	0	2	0	0	4	4	
	flexibilité et adaptation	0	1	0	0	1	0	0	2	0	0	4	4	
	innovation	0	0	0	0	0	1	0	2	0	0	2	1	3
		0	5	0	0	7	3	0	7	4	0	19	7	26
	5		10		11									

(Echelle : -1 négatif, 0 neutre, 1 positif, 2 très positif)

ANNEXE H. Résultats de l'observation du Terrain 3

Equipe observée	T3A3E1		T3A3E2		T3A3E3		T3A3		T3A3 Total		
	+		+		++						
	artiste	œuvres	artiste	œuvres	artiste	œuvres	artiste	œuvres			
Connaissance de soi et de l'environnement	0	0	0	1	1	0	1	0	2	1	3
Motivation et engagement envers l'équipe	0	2	0	2	1	0	1	2	0	5	8
Confiance entre collègues	0	1	0	0	0	0	2	0	0	3	0
Gestion du stress	0	1	0	1	0	0	0	0	1	1	0
Valeurs	0	1	1	0	1	0	0	1	0	2	3
Climat de travail	1	0	0	1	0	0	0	1	1	1	3
Dynamisme de travail	1	2	0	1	2	0	0	1	2	5	8
Leadership	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0
Processus et méthodes	1	1	0	1	0	0	0	0	2	1	0
Esprit d'équipe et cohésion	0	1	0	0	1	1	0	1	0	3	1
Relations et communication	0	1	0	0	1	1	0	0	0	2	1
Gestion des problèmes et des conflits	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0
Travail d'équipe	0	1	0	0	1	0	0	0	0	2	0
" voir mieux et différencier "	1	1	0	2	1	1	0	1	0	3	1
Confiance au processus	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0
Flexibilité et adaptation	1	2	0	1	2	2	0	0	2	4	2
Innovation	1	1	1	2	1	2	0	1	0	3	3
	7	16	2	10	15	10	0	8	5		
	25		35		13		17	39	17	73	

(Echelle : -1 négatif, 0 neutre, 1 positif, 2 très positif)

ANNEXE I. Bilan de l'observation des Terrains - Impact de l'artiste sur les équipes selon le terrain

critères de fonctionnement d'équipe		T1	T2A2	T2A3	T3	TOTAL
AFFECT	connaissance de soi et de l'environnement	1	1	0	0	2
	motivation et engagement envers l'équipe	0	3	0	0	3
	confiance entre collègues	0	0	0	0	0
	gestion du stress	0	3	0	1	4
						9
CULTURE DE TRAVAIL	valeurs	2	1	0	0	3
	climat de travail	1	0	0	1	2
	dynamique de travail	4	6	0	2	12
	leadership	-1	0	0	1	0
	processus et méthodes	1	3	0	2	6
						23
COLLABORATION	esprit d'équipe et cohésion	1	0	0	0	1
	relations et communication	0	3	0	0	3
	gestion des problèmes et des conflits	0	2	0	1	3
	travail d'équipe	4	3	0	0	7
						14
MÉCANISME ARTISTIQUE	" voir mieux et différemment "	4	6	0	3	13
	confiance au processus	4	6	0	1	11
	flexibilité et adaptation	4	3	0	2	9
	innovation	4	1	0	3	8
						41
		29	41	0	17	87

ANNEXE J. Bilan de l'observation des Terrains - Impact de l'artiste sur les équipes selon leur fonctionnement initial

critères de fonctionnement d'équipe		Equipes - - et -	Equipes 0	Equipes + et ++	MOY -	MOY 0	MOY +
AFFECT	connaissance de soi et de l'environnement	1	0	1	0,33	0,00	0,14
	motivation et engagement envers l'équipe	-1	1	3	-0,33	0,50	0,43
	confiance entre collègues	0	0	0	0,00	0,00	0,00
	gestion du stress	1	0	3	0,33	0,00	0,43
CULTURE DE TRAVAIL	valeurs	0	1	2	0,00	0,50	0,29
	climat de travail	0	1	1	0,00	0,50	0,14
	dynamique de travail	3	1	8	1,00	0,50	1,14
	leadership	0	0	0	0,00	0,00	0,00
	processus et méthodes	2	0	4	0,67	0,00	0,57
COLLABORATION	esprit d'équipe et cohésion	0	0	1	0,00	0,00	0,14
	relations et communication	0	0	3	0,00	0,00	0,43
	gestion des problèmes et des conflits	1	0	2	0,33	0,00	0,29
	travail d'équipe	0	2	5	0,00	1,00	0,71
MÉCANISME ARTISTIQUE	" voir mieux et différemment "	3	2	8	1,00	1,00	1,14
	confiance au processus	1	2	8	0,33	1,00	1,14
	flexibilité et adaptation	2	2	5	0,67	1,00	0,71
	innovation	3	2	3	1,00	1,00	0,43
		16	14	57	5,33	7,00	8,14

ANNEXE K. Bilan de l'observation des Terrains - Impact de l'activité sur les équipes selon le terrain

critères de fonctionnement d'équipe		T1	T2A2	T2A3	T3	TOTAL
AFFECT	connaissance de soi et de l'environnement	2	5	0	2	9
	motivation et engagement envers l'équipe	4	2	2	5	13
	confiance entre collègues	4	2	0	3	9
	gestion du stress	2	0	0	1	3
						34
CULTURE DE TRAVAIL	valeurs	0	0	0	2	2
	climat de travail	4	2	1	1	8
	dynamique de travail	4	1	3	5	13
	leadership	2	0	0	1	3
	processus et méthodes	2	3	0	1	6
						32
COLLABORATION	esprit d'équipe et cohésion	4	4	1	3	12
	relations et communication	4	2	1	2	9
	gestion des problèmes et des conflits	0	0	0	1	1
	travail d'équipe	4	3	0	2	9
						31
MÉCANISME ARTISTIQUE	" voir mieux et différemment "	4	2	1	3	10
	confiance au processus	4	2	4	0	10
	flexibilité et adaptation	4	3	4	4	15
	innovation	4	4	2	3	13
						48
		52	35	19	39	145

ANNEXE L. Bilan de l'observation des Terrains - Impact de l'activité sur les équipes selon leur fonctionnement initial

critères de fonctionnement d'équipe		Equipes - - et -	Equipes 0	Equipes + et ++	MOY -	MOY 0	MOY +
AFFECT	connaissance de soi et de l'environnement	2	2	5	0,67	1,00	0,71
	motivation et engagement envers l'équipe	4	3	6	1,33	1,50	0,86
	confiance entre collègues	1	4	4	0,33	2,00	0,57
	gestion du stress	2	1	0	0,67	0,50	0,00
CULTURE DE TRAVAIL	valeurs	2	0	0	0,67	0,00	0,00
	climat de travail	2	1	5	0,67	0,50	0,71
	dynamique de travail	5	2	6	1,67	1,00	0,86
	leadership	1	0	2	0,33	0,00	0,29
	processus et méthodes	1	1	4	0,33	0,50	0,57
COLLABORATION	esprit d'équipe et cohésion	2	3	7	0,67	1,50	1,00
	relations et communication	3	1	5	1,00	0,50	0,71
	gestion des problèmes et des conflits	1	0	0	0,33	0,00	0,00
	travail d'équipe	3	1	5	1,00	0,50	0,71
MÉCANISME ARTISTIQUE	" voir mieux et différemment "	2	3	5	0,67	1,50	0,71
	confiance au processus	0	2	8	0,00	1,00	1,14
	flexibilité et adaptation	4	2	9	1,33	1,00	1,29
	innovation	2	3	8	0,67	1,50	1,14
		37	29	79	12,33	14,50	11,29

ANNEXE M. Bilan de l'observation des Terrains - Impact de l'œuvre sur les équipes selon le terrain

critères de fonctionnement d'équipe		T1	T2A2	T2A3	T3	TOTAL
AFFECT	connaissance de soi et de l'environnement	0	0	1	1	2
	motivation et engagement envers l'équipe	4	3	0	3	10
	confiance entre collègues	0	0	0	0	0
	gestion du stress	0	0	0	0	0
						12
CULTURE DE TRAVAIL	valeurs	1	1	0	3	5
	climat de travail	1	0	0	1	2
	dynamique de travail	2	1	2	1	6
	leadership	0	0	0	0	0
	processus et méthodes	0	0	0	0	0
						13
COLLABORATION	esprit d'équipe et cohésion	3	1	3	1	8
	relations et communication	0	1	0	1	2
	gestion des problèmes et des conflits	0	0	0	0	0
	travail d'équipe	0	0	0	0	0
						10
MÉCANISME ARTISTIQUE	" voir mieux et différemment "	0	0	0	1	1
	confiance au processus	0	1	0	0	1
	flexibilité et adaptation	0	1	0	2	3
	innovation	0	0	1	3	4
						9
		11	9	7	17	44

ANNEXE N. Bilan de l'observation des Terrains - Impact de l'œuvre sur les équipes selon leur fonctionnement initial

critères de fonctionnement d'équipe		Equipes - - et -	Equipes 0	Equipes + et ++	MOY -	MOY 0	MOY +
AFFECT	connaissance de soi et de l'environnement	1	0	1	0,33	0,00	0,14
	motivation et engagement envers l'équipe	2	3	5	0,67	1,50	0,71
	confiance entre collègues	0	0	0	0,00	0,00	0,00
	gestion du stress	0	0	0	0,00	0,00	0,00
CULTURE DE TRAVAIL	valeurs	2	1	2	0,67	0,50	0,29
	climat de travail	0	1	1	0,00	0,50	0,14
	dynamique de travail	0	2	4	0,00	1,00	0,57
	leadership	0	0	0	0,00	0,00	0,00
	processus et méthodes	0	0	0	0,00	0,00	0,00
COLLABORATION	esprit d'équipe et cohésion	1	1	6	0,33	0,50	0,86
	relations et communication	1	0	1	0,33	0,00	0,14
	gestion des problèmes et des conflits	0	0	0	0,00	0,00	0,00
	travail d'équipe	0	0	0	0,00	0,00	0,00
MÉCANISME ARTISTIQUE	" voir mieux et différemment "	1	0	0	0,33	0,00	0,00
	confiance au processus	0	0	1	0,00	0,00	0,14
	flexibilité et adaptation	2	0	1	0,67	0,00	0,14
	innovation	3	0	1	1,00	0,00	0,14
		13	8	23	4,33	4,00	3,29

ANNEXE O. Bilan de l'observation des Terrains - Impact de l'intervention artistique selon le terrain

SCORE GLOBAL PAR CRITÈRE-TERRAIN		T1	T2A2	T2A3	T3	TOTAL	
AFFECT	Connaissance de soi et de l'environnement					13	55
	Motivation et engagement envers l'équipe					26	
	Confiance entre collègues					9	
	Gestion du stress					7	
CULTURE DE TRAVAIL	Valeurs					10	68
	Climat de travail					12	
	Dynamique de travail					31	
	Leadership					3	
	Processus et méthodes					12	
COLLABORATION	Esprit d'équipe et cohésion					21	55
	Relations et communication					14	
	Gestion des problèmes et des conflits					4	
	Travail d'équipe					16	
MÉCANISME ARTISTIQUE	" Voir mieux et différemment "					24	98
	Confiance au processus					22	
	Flexibilité et adaptation					27	
	Innovation					25	
		92	85	26	73	276	

ANNEXE P. Bilan de l'observation des Terrains - Impact de l'intervention artistique selon le fonctionnement initial des équipes

Fonctionnement initial des équipes / Points	-	0	+
T1A1E1		38	
T1A1E2			48
T1A1E3	6		
T2A2E1			38
T2A2E2			23
T2A2E3			24
T2A3T1		5	
T2A3T2		10	
T2A3T3		11	
T3A3E1	25		
T3A3E2	35		
T3A3E3		13	
TOTAL	66	77	133
MOY	22	15,4	33,25

(Échelle : - négatif, 0 neutre, + positif)

ANNEXE Q. Modèle de questionnaire soumis aux participants

Suite à l'atelier auquel vous venez de participer, nous vous invitons à répondre à ces quelques questions afin de nourrir notre recherche sur l'impact de l'intervention artistique sur le fonctionnement d'équipe. Merci par avance pour votre contribution.

1. ÊTES-VOUS... ?

- Une femme
 Un homme
 Autre

2. QUEL ÂGE AVEZ-VOUS ?

- 19 ans ou moins
 20 à 39 ans
 40 à 59 ans
 60 ans ou plus

3. QUELLES SONT VOS INFLUENCES CULTURELLES ?

- Amérique
 Afrique
 Asie
 Europe
 Autre – Préciser :

5. PRATIQUEZ-VOUS UNE ACTIVITE ARTISTIQUE ?

- Oui
 Non

4. QUEL EST VOTRE ROLE DANS L'EQUIPE PROJET MGP7180 ?

- Gestionnaire de projet
 PCO
 Autre - Préciser :

6. À COMBIEN D'AUTRES ACTIVITES DE TEAM BUILDING VOTRE EQUIPE PROJET A-T-ELLE PARTICIPE ?

7. L'UNE DE CES ACTIVITES DE TEAM BUILDING ETAIT-ELLE DE TYPE ARTISTIQUE ?

- Oui
 Non

8. QUE PENSEZ-VOUS DE L'ACTIVITÉ D'AUJOURD'HUI ?

	<u>pas du tout</u> d'accord	<u>moyennement</u> d'accord	<u>d'accord</u>	<u>tout à fait</u> d'accord
Cette activité aide à diminuer le stress	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Elle aide à mieux se connaître soi-même	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Elle aide à mieux connaître les collègues	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Elle renforce la confiance envers les collègues	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Elle renforce la motivation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Elle renforce l'engagement envers l'équipe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Elle renforce la cohésion et l'esprit d'équipe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Elle améliore le climat de travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Elle améliore la gestion de conflits éventuels	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Elle améliore la dynamique d'équipe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Elle améliore l'efficacité d'équipe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Elle améliore la communication dans l'équipe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Elle incite à s'inspirer de mécanismes artistiques	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Elle incite à faire confiance aux processus et à être plus flexible	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cette activité donne envie d'avoir des œuvres d'art dans les salles de cours	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. QUE PENSEZ-VOUS DE LA RENCONTRE AVEC L'ARTISTE ?

	<u>pas du tout</u> d'accord	<u>moyennement</u> d'accord	<u>d'accord</u>	<u>tout à fait</u> d'accord
L'artiste est essentielle à cette activité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'artiste incite à simplifier plus dans l'activité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'artiste contribue au bien-être et au développement personnel des participants	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'artiste contribue au renforcement de la cohésion et de l'esprit d'équipe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(SUITE 9. QUE PENSEZ-VOUS DE LA RENCONTRE AVEC L'ARTISTE ?)

	<u>pas du tout d'accord</u>	<u>moyennement d'accord</u>	<u>d'accord</u>	<u>tout à fait d'accord</u>
L'artiste contribue à l'améliorer le climat de travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'artiste facilite la communication dans l'équipe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'artiste inspire la reprise de mécanismes artistiques et incite à devenir plus flexible	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'artiste éveille l'envie d'avoir des oeuvres d'art dans les salles de cours	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. QUE PENSEZ-VOUS DES EFFETS QUE POURRAIENT AVOIR VOS OEUVRES ?

	<u>pas du tout d'accord</u>	<u>moyennement d'accord</u>	<u>d'accord</u>	<u>tout à fait d'accord</u>
Ces créations, exposées dans la salle de cours, contribueraient au bien-être des étudiants	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Elles rappellent le processus artistique et incitent à s'adapter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Elles <u>encouragent</u> à participer à d'autres ateliers artistiques	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Elles stimulent la cohésion et l'esprit d'équipe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Elles contribuent à améliorer le climat de travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Elles stimulent la communication dans l'équipe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. QUELS AUTRES BENEFICES CETTE ACTIVITE POURRAIENT-T-ELLE APPORTER A L'EQUIPE ?

12. QUEL EST VOTRE AVIS GLOBAL SUR CETTE ACTIVITE ?

	<u>pas du tout d'accord</u>	<u>moyennement d'accord</u>	<u>d'accord</u>	<u>tout à fait d'accord</u>
Il serait préférable de ne pas être prévenu à l'avance qu'il s'agit d'une activité artistique	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le lieu où l'intervention s'est déroulée est stimulant pour vivre cette expérience	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les échanges en fin d'atelier aident à mieux comprendre le fonctionnement de l'équipe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'expérience améliorera le fonctionnement de l'équipe (développement personnel, climat de travail, collaboration, processus, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13. QUELS SONT LES BENEFICES DISTINCTIFS DE L'INTERVENTION ARTISTIQUE COMPARE A D'AUTRES FORMES DE TEAM BUILDING (EX : SORTIES, ACTIVITES SPORTIVES, CULINAIRES, ETC.) ?

14. QUELS SONT LES FACTEURS DE SUCCES D'UNE INTERVENTION ARTISTIQUE ?

15. AUTRES REMARQUES OU COMMENTAIRES ?

ANNEXE R. Résultats du sondage – Impact positif perçu de l'activité sur les équipes

Critères de fonctionnement d'équipe		T1	T2A2	T2A3	T3
AFFECT	aide à diminuer le stress	84%	75%		
	aide à mieux se connaître soi-même	72%		67%	73%
	aide à mieux connaître les collègues	72%	65%	67%	73%
	renforce la confiance envers les collègues	76%	80%		82%
	renforce la motivation	84%	60%		64%
	renforce l'engagement envers l'équipe	84%	60%		73%
CULTURE DE TRAVAIL	améliore le climat de travail	72%	65%	67%	91%
	améliore la dynamique de travail	80%	60%		82%
COLLABORATION	renforce la cohésion et l'esprit d'équipe	76%	85%	67%	91%
	améliore la communication dans l'équipe	84%	80%		82%
	améliore la gestion des conflits éventuels	72%	60%		73%
	améliore l'efficacité d'équipe	80%	61%		
MECANISMES ARTISTIQUES	incite à s'inspirer des mécanismes artistiques	76%	75%		
	incite à faire confiance aux processus et à être plus flexible	84%	80%	78%	64%
LIENS INTERFACTEURS	donne envie d'avoir des oeuvres d'art dans les salles de cours	84%	60%		64%
tx moyen / critère de répondants trouvant l'activité bénéfique		79%	69%	69%	76%
nb critères bénéficiant d'effets positifs de l'artiste		15	13	5	12

ANNEXE S. Résultats du sondage – Impact positif perçu de l'artiste sur les équipes

Critères de fonctionnement d'équipe		T1	T2A2	T2A3	T3
AFFECT	contribue au bien-être et au développement personnel des participants	96%		67%	73%
CULTURE DE TRAVAIL	améliore le climat de travail	88%	65%		64%
COLLABORATION	renforce la cohésion et l'esprit d'équipe	96%			
	facilite la communication dans l'équipe	88%			
MÉCANISMES ARTISTIQUES	incite la reprise des mécanismes artistiques et à devenir plus flexible	84%	85%	89%	64%
LIENS INTERFACTEURS	l'artiste est essentiel à cette activité				
	l'artiste incite à s'impliquer plus dans l'activité	100%	70%	89%	89%
	donne envie d'avoir des œuvre d'art dans les locaux	84%			
tx moyen / critère de répondants trouvant l'artiste bénéfique		91%	73%	82%	73%
nb critères bénéficiant d'effets positifs de l'artiste		7	3	3	4

ANNEXE T. Résultats du sondage – Impact positif perçu de l'œuvre sur les équipes

Critères de fonctionnement d'équipe		T1	T2A2	T2A3	T3
AFFECT	contribue au bien-être des participants si exposée	88%			
CULTURE DE TRAVAIL	contribue à améliorer le climat de travail	76%	70%		73%
COLLABORATION	stimule la cohésion et l'esprit d'équipe	84%			
	stimule la communication dans l'équipe	72%	70%		
MÉCANISMES ARTISTIQUES	rappelle le processus artistique et incite à s'adapter	80%	65%		73%
LIENS INTERFACTEURS	encourage à participer à d'autres ateliers artistiques	92%	68%		
Tx moyen / critère de répondants trouvant l'œuvre bénéfique		82%	68%		73%
Nb critères bénéficiant d'effets positifs de l'artiste		6	4		2

ANNEXE U. Bilan du sondage – Impact positif moyen perçu de l'intervention sur le fonctionnement d'équipe

SCORE GLOBAL PAR CRITÈRE-TERRAIN		T1	T2A2	T2A3	T3	MOY GLOBALE
AFFECT	contribue au bien-être et au développement personnel des participants	96%		67%	73%	78,67%
	aide à diminuer le stress	84%	75%			79,50%
	aide à mieux se connaître soi-même	72%		67%	73%	70,67%
	aide à mieux connaître les collègues	72%	65%	67%	73%	69,25%
	renforce la confiance envers les collègues	76%	80%		82%	79,33%
	renforce la motivation	84%	60%		64%	69,33%
	renforce l'engagement envers l'équipe	84%	60%		73%	72,33%
						74,15%
CULTURE DE TRAVAIL	améliore le climat de travail	80%	65%	34%	78%	64,00%
	améliore la dynamique de travail	80%	60%		82%	74,00%
						69,00%
COLLABORATION	renforce la cohésion et l'esprit d'équipe	86%	43%	34%	46%	51,88%
	améliore la communication dans l'équipe	86%	40%		41%	55,67%
	améliore la gestion des conflits éventuels	72%	60%		73%	68,33%
	améliore l'efficacité d'équipe	80%	61%			70,50%
						61,59%
MÉCANISMES ARTISTIQUES	incite la reprise des mécanismes artistiques et à devenir plus flexible	80%	80%	45%	32%	59,13%
	incite à s'inspirer des mécanismes artistiques	84%	80%	78%	64%	76,50%
	incite à faire confiance aux processus et à être plus flexible	84%	60%		64%	69,33%
	rappelle le processus artistique et incite à s'adapter (oeuvre)					
						68,32%
LIENS INTERFACTEURS	donne envie d'avoir des oeuvres d'art dans les locaux	84%			32%	58,00%
	l'artiste incite à s'impliquer plus dans l'activité	100%	70%	89%	89%	87,00%
	l'artiste est essentiel à cette activité					
	encourage à participer à d'autres ateliers artistiques					
						72,50%
Tx moyen de répondants trouvant l'intervention bénéfique à l'équipe		82%	64%	60%	65%	
Nb critères perçus comme bénéficiant d'effets positifs		18	14	8	16	

ANNEXE V. Modèle de formulaire d'information et de consentement des participants

IDENTIFICATION

Nom du projet: L'impact de l'intervention artistique sur le fonctionnement d'équipe
Étudiante-chercheuse responsable du projet : Karine Rajoelisololo Debergue,
Programme d'études : Maîtrise en gestion de projet (profil avec mémoire)
Adresse courriel : karine.debergue@gmail.com

BUT GÉNÉRAL DU PROJET ET DIRECTION

Vous êtes invité.e à prendre part au présent projet visant à observer L'impact de l'intervention artistique sur l'équipe. Plus spécifiquement, il vise à étudier sur le terrain les effets positifs des processus artistiques sur le fonctionnement d'équipe. Ce projet de recherche est réalisé dans le cadre d'un mémoire de maîtrise réalisé sous la direction de Caroline Coulombe, professeure à l'Université du Québec à Montréal (UQAM). Elle peut être jointe au 514 987 3000 poste 5029, ou par courriel à l'adresse : coulombe.caroline@uqam.ca.

TÂCHE DEMANDÉE AU PARTICIPANT

Votre participation consiste à répondre à un sondage non nominatif distribué en fin d'atelier. Un enregistrement vidéo sera effectué durant l'atelier. Il servira uniquement de support d'analyse pour la recherche décrite dans la section précédente.

ANONYMAT ET CONFIDENTIALITÉ

Il est entendu que les renseignements recueillis sont confidentiels et que seules la responsable du projet et sa directrice de recherche, Professeure Caroline Coulombe, auront accès à l'enregistrement vidéo. L'enregistrement vidéo et votre formulaire de consentement seront conservés par l'étudiante-chercheuse responsable du projet pour la durée totale du projet. Ces données seront détruites conformément aux règles définies par le Comité d'éthique de la recherche de l'UQAM.

PARTICIPATION VOLONTAIRE

Votre participation à ce projet est volontaire. Cela signifie que vous acceptez de participer au projet sans aucune contrainte ou pression extérieure, et que par ailleurs vous être libre de mettre fin à votre participation en tout temps au cours de cette recherche. Votre accord à participer implique également que vous acceptez que la responsable du projet puisse utiliser aux fins de la présente recherche (articles, mémoire, essai ou thèse, conférences et communications scientifiques) les renseignements recueillis à la condition qu'aucune information permettant de vous identifier ne soit divulguée publiquement.

COMPENSATION FINANCIÈRE

Votre participation à ce projet est offerte gratuitement. Un résumé des résultats de recherche vous sera transmis au terme du projet.

DES QUESTIONS SUR LE PROJET OU SUR VOS DROITS?

Vous pouvez contacter l'étudiante-chercheuse responsable du projet pour des questions additionnelles sur le projet à l'adresse karine.debergue@gmail.com. Vous pouvez également discuter avec la directrice de recherche des conditions dans lesquelles se déroule votre participation et de vos droits en tant que participant de recherche. Professeure Caroline Coulombe peut être jointe au 514 987 3000 poste 5029 ou par courriel à l'adresse : coulombe.caroline@uqam.ca

REMERCIEMENTS

Votre collaboration est importante à la réalisation de ce projet et nous tenons à vous en remercier.

SIGNATURES

Je reconnais avoir lu le présent formulaire de consentement et consens volontairement à participer à ce projet de recherche. Je reconnais aussi que la responsable du projet a répondu à mes questions de manière satisfaisante et que j'ai disposé suffisamment de temps pour réfléchir à ma décision de participer. Je comprends que ma participation à cette recherche est totalement volontaire et que je peux y mettre fin en tout temps, sans pénalité d'aucune forme ni justification à donner. Il me suffit d'en informer la responsable du projet.

Signature du participant - Date Nom et coordonnées :

Je déclare avoir expliqué le but, la nature, les avantages, les risques du projet et avoir répondu au meilleur de ma connaissance aux questions posées.

Signature de l'étudiante-chercheuse responsable du projet
KARINE RAJOELISOLO DEBERGUE

Date

UN EXEMPLAIRE DU FORMULAIRE SIGNÉ EST REMIS AU PARTICIPANT

ANNEXE W. Modèle d'entente de confidentialité avec l'artiste

SIGNATAIRE

Je, soussigné, Karine Rajoeliso Debergue, Etudiante-chercheuse à l'ESG UQAM, m'engage par la présente à maintenir confidentielles les données décrites ci-après.

INFORMATIONS CONFIDENTIELLES

Les enregistrements vidéo de l'atelier de team building artistique animé par l'artiste _____ le _____ à _____.

PROJET

L'artiste _____ anime l'atelier de team building artistique du _____ à _____. Celui-ci servira de terrain d'observation dans le cadre de la recherche sur l'Impact de l'intervention artistique sur le fonctionnement d'équipe, réalisée par l'étudiante-chercheuse Karine Rajoeliso Debergue. Les enregistrements vidéo réalisés le jour de l'intervention ne seront utilisés que dans le cadre strict de cette étude.

DISPOSITIONS DE CONFIDENTIALITÉ

Je m'engage à ne pas diffuser et à garder secrètes toutes les informations confidentielles définies ci-haut.

EN FOI DE QUOI, J'AI SIGNÉ LA PRÉSENTE, A MONTRÉAL, EN CE _____.

ANNEXE X. Quelques artefacts



ATELIER DE PEINTURE

Création d'une oeuvre collective





ATELIER

EXPRESSION ARTISTIQUE

PEINTURE



ATELIER

EXPRESSION ARTISTIQUE

PEINTURE



ATELIER

Intervention artistique



BIBLIOGRAPHIE

- Abbott, I., & Bush, T. (2013). Establishing and maintaining high-performing leadership teams: a primary perspective. *Education 3-13*, 41(6), 586-602.
- Adler, N. J. (2006). The arts & leadership: Now that we can do anything, what will we do?. *Academy of Management Learning & Education*, 5(4), 486-499.
- Antal, A. B., & Strauß, A. (2013). Artistic interventions in organisations: Finding evidence of values-added. *Creative Clash Report*, WZB.
- Arborio, A. M. (2007). L'observation directe en sociologie: quelques réflexions méthodologiques à propos de travaux de recherches sur le terrain hospitalier. *Recherche en soins infirmiers*, (3), 26-34.
- Balkundi, P., & Harrison, D. A. (2006). Ties, leaders, and time in teams: Strong inference about network structure's effects on team viability and performance. *Academy of Management Journal*, 49(1), 49-68.
- Bartlett, A. B., Probbler, J., & Mohammed, S. (1999). The effect of team-building on team process and performance. *Journal of hospitality & tourism research*, 23(3), 299-311.
- Beaubien, J. M. (1998). How teamwork works: The dynamics of effective team development. *Personnel Psychology*, 51(2), 531-535
- Bergeron, J. L. (1979). *Les aspects humains de l'organisation*. Chicoutimi, Québec: G. Morin.
- Bourriaud, N. (2001). L'art des années 90 participation et transivité (extrait de « esthétique relationnelle »). *Sociétés*, no 72(2), 99-101. doi:10.3917/soc.072.0099.
- Darwazeh, A. N. (2017). A new revision of the [Revised] Bloom's taxonomy. *Distance Learning*, 14(3), 13-28.

- De Dreu, C. K., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: a meta-analysis. *Journal of applied Psychology, 88*(4), 741.
- Delise, L. A., Allen Gorman, C., Brooks, A. M., Rentsch, J. R., & Steele-Johnson, D. (2010). The effects of team training on team outcomes: A meta-analysis. *Performance Improvement Quarterly, 22*(4), 53-80.
- Deslauriers, J. P. (1987). L'analyse en recherche qualitative. *Cahiers de recherche sociologique, 5*(2), 145-152.
- Ellis, J. B., Luther, K., Bessiere, K., & Kellogg, W. A. (2008, February). Games for virtual team building. In *Proceedings of the 7th ACM conference on Designing interactive systems* (pp. 295-304).
- Faure, C. (2001). Comment gérer les équipes de développement de produits nouveaux. *Recherche et applications en marketing (french edition), 16*(2), 77-86.
- Gauthier, B. (2003). *Recherche sociale: de la problématique à la collecte des données*. Puq.
- Gilley, J. W., Morris, M. L., Waite, A. M., Coates, T., & Veliquette, A. (2010). Integrated theoretical model for building effective teams. *Advances in Developing Human Resources, 12*(1), 7-28.
- Klein, C., Diazgranados, D., Salas, E., LE, H., Burke, C. S., Lyons, R., & Goodwin, G. F. (2009). Does team building work?. *Small group research, 40*(2), 181-222.
- Kuepers, W. (2017). Reviewing in-(ter)ventions in a maturing field. *Organizational aesthetics. vol. 6: iss. 1*, 36-45
- Lepine, J. A., Piccolo, R. F., Jackson, C. L., Mathieu, J. E., & Saul, J. R. (2008). A meta-analysis of teamwork processes: tests of a multidimensional model and relationships with team effectiveness criteria. *Personnel psychology, 61*(2), 273-307.
- Marquardt, M., Seng, N. C., & Goodson, H. (2010). Team development via action learning. *Advances in developing human resources, 12*(2), 241-259.

- Martel, M. (1999). Genette, Gérard (1994), L'œuvre de l'art, immanence et transcendance, Coll. Poétiques. Paris: Seuil. *Philosophiques*, 26(1), 111-115.
- Mathieu, J., Maynard, M. T., Rapp, T., & Gilson, L. (2008). Team effectiveness 1997-2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future. *Journal of management*, 34(3), 410-476.
- Merle, K., Kergoat, M., & Saoudi, L. (2016). De l'efficacité de la création picturale comme dispositif managérial d'accompagnement au changement: le cas d'une école de commerce. *Gestion 2000*, 34(5), 177-200.
- Merli, P. (2002). Evaluating the social impact of participation in arts activities. *International journal of cultural policy*, 8(1), 107-118.
- Nissley, N. (2010). Arts-based learning at work: economic downturns, innovation upturns, and the eminent practicality of arts in business. *Journal of business strategy*, 31(4), 8-20.
- Packendorff, J., Crevani, L., & Lindgren, m. (2014). Project leadership in becoming: a process study of an organizational change project. *Project management journal*, 45(3), 5-20.
- Paillé, P., & Mucchielli, A. (2016). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales-4e éd.* Armand Colin.
- Salas, E., Cooke, N. J., & Rosen, M. A. (2008). On teams, teamwork, and team performance: Discoveries and developments. *Human factors*, 50(3), 540-547.
- Salas, E., DiazGranados, D., Klein, C., Burke, C. S., Stagl, K. C., Goodwin, G. F., & Halpin, S. M. (2008). Does team training improve team performance? A meta-analysis. *Human factors*, 50(6), 903-933.
- Salas, E., Rozell, D., Mullen, B., & Driskell, J. E. (1999). The effect of team building on performance: An integration. *Small group research*, 30(3), 309-329.
- Schiama, G. (2011). *The value of arts for business*. Cambridge University Press.

- Senécal, J., Loughhead, T. M., & Bloom, G. A. (2008). A season-long team-building intervention: Examining the effect of team goal setting on cohesion. *Journal of Sport and Exercise Psychology, 30*(2), 186-199.
- Shuffler, M. L., Diazgranados, D., & Salas, E. (2011). There's a science for that: team development interventions in organizations. *Current directions in psychological science, 20*(6), 365-372.
- Simeone, L., Secundo, G., & Schiuma, G. (2018). Arts and design as translational mechanisms for academic entrepreneurship: The metaLAB at Harvard case study. *Journal of Business Research, 85*, 434-443.
- Sundstrom, E., De Meuse, K. P., & Futrell, D. (1990). Work teams: Applications and effectiveness. *American psychologist, 45*(2), 120.
- Svejenova, S., Strandgaard Pedersen, J., & Vives, L. (2011). Projects of passion: Lessons for strategy from temporary art. *Advances in Strategic Management, 28*, 501-527
- Zambrell, K. (2016). Managers' identity construction at work: Artistic interventions as triggers for identity work. *Organizational Aesthetics, 5*(2), 34-67.