

En quoi une intervention artistique contribuerait-elle à adresser les enjeux des équipes virtuelles ?

Par **Karine Debergue Rajoeliso**, candidate au doctorat; **Caroline Coulombe**, professeure et **Marie-Pierre Leroux**, professeure
Chaire en gestion de projet de l'École des sciences de la gestion - UQAM

Montréal, le 2 juillet 2020

Ce document s'appuie sur le mémoire intitulé : ***L'impact de l'intervention artistique sur le fonctionnement d'équipe, déposé automne 2019***¹.

Pour faire face à un environnement qui s'est soudainement complexifié à l'extrême, les organisations ont dû s'adapter. Ces changements affectent les relations au sein des équipes et impliquent de nouveaux défis managériaux. Pour soutenir la culture de travail, les gestionnaires dont les gestionnaires de projet, avant la COVID-19, n'hésitaient pas à pratiquer des méthodes de renforcement d'équipe avérées. Madame Debergue Rajoeliso, candidate au doctorat, s'est penchée sur une de ces méthodes de renforcement. Ainsi, son mémoire de maîtrise confirme la pertinence de l'intervention artistique en tant qu'outil de *teambuilding*. Surtout, elle dévoile son potentiel distinctif de développement des aptitudes des collaborateurs.

Bien que cette recherche ait porté sur des interventions en face à face, certaines conclusions peuvent être envisagées dans un mode virtuel. En quoi, cette forme d'accompagnement présente-t-elle une piste de solution face aux enjeux du travail à distance qui risquent de perdurer dans les mois à venir voire les années ?

Contexte d'équipes projet

Trois cas ont été observés dans le cadre de cette étude, chacun des artistes qui ont animé les ateliers ont leur propre vision du team building artistique. Pour la première intervenante, l'activité vise une performance collective. Pour la deuxième, la pratique intuitive constitue un libérateur d'expression. Pour la troisième la performance artistique est l'occasion de pousser les participants à dépasser leurs limites.

La première intervention observée s'est déroulée au sein d'un service administratif bancaire récemment fusionné. Le deuxième et le troisième cas, concernent des groupes de projets dans le cadre d'un séminaire universitaire,

¹ Rajoeliso Debergue, Karine (2020) L'impact de l'intervention artistique sur le fonctionnement d'équipe. (Mémoire de maîtrise). Université du Québec à Montréal.

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'analyse de ces cas, rapprochée aux études existantes² sur le sujet, précise l'impact de l'art sur les équipes.

L'intervention artistique, phase d'activation

Les terrains ont parfaitement illustré la phase d'activation³ du renforcement d'équipe. La combinaison de l'artiste, de l'activité et de l'objet artistique constituant l'intervention, est définie comme un palier spatio-temporel⁴ qui ouvre un champ de possibles. D'une part, cette plateforme de dialogue et de médiation se révèle comme un catalyseur d'émotion et d'expression. D'autre part, elle stimule la remise en question des règles, incite à penser différemment et libère une énergie qui pousse à agir de manière innovante⁵.

L'intervention artistique, dispositif de consolidation d'équipe

Les 3 expériences, ont également confirmé les effets positifs de l'intervention artistique sur le fonctionnement d'équipe. Ces cas éclairent particulièrement concernant l'impact des composantes de l'intervention, considérées de façon séquentielle. Ainsi, nous constatons qu'elles n'agissent pas de façon homogène.

L'activité en tant que telle est le facteur qui influe le plus sur le fonctionnement d'équipe. Elle améliore la quasi-totalité des variables de fonctionnement d'équipe, qu'elles soient liées à l'affect, aux aptitudes, à la culture de travail, ou au comportement. Quant à l'artiste et à l'œuvre, leur influence varie selon leurs caractéristiques. À titre d'exemple, l'artiste peut devenir un élément de stimulation, provoquant une expérience propice au développement de la collaboration. Ou, il peut servir de guide libérateur d'émotion et d'intégration des apprentissages. Malgré un impact moins net que l'activité, l'artiste et l'œuvre peuvent être associés à l'amélioration de l'affect et la reprise des mécanismes artistiques. Notons que l'intervention artistique se révèle en tant que moyen de comprendre le fonctionnement de son équipe, de se libérer, de se dépasser et de persévérer.

L'intervention artistique, levier de développement des aptitudes

Il s'agit d'un des constats majeurs de l'étude. En effet, nous savons que les mécanismes d'accompagnement d'équipe traditionnels apportent des bénéfices ciblés. Selon leurs caractéristiques, ils agissent plutôt sur l'affect, la culture de travail, le comportement et la connaissance⁶. La formation apparaît par exemple comme le moyen le plus pertinent de développer la connaissance technique (effet non associé à l'intervention artistique), les défis sportifs pour l'esprit d'équipe, etc. Mais ils influencent peu les aptitudes. Or l'étude révèle que l'association des 3 facteurs de l'intervention artistique (artiste, pratique et œuvre) agit principalement sur les aptitudes. Ainsi, l'intervention artistique développe la capacité des équipes à : voir mieux et autrement ; faire confiance au processus ; être flexible et adaptatif ; innover ; se dépasser et lâcher-prise.

² Shuffler et al. (2011). There's a science for that: team development interventions in organizations. *Current directions in psychological science*, 20(6), 365-372.

³ Antal, & Strauß (2013). Antal, A. B., & Strauss, A. (2013). Artistic interventions in organisations: finding evidence of values-added. *Creative clash report*, wzb.

⁴ Simeone et al. (2017). Arts and design as translational mechanisms for academic entrepreneurship: the metalab at harvard case study. *Journal of business research*

⁵ Kuepers (2017). "Reviewing in-(ter)ventions in a maturing field," *Organizational aesthetics*: vol. 6: iss. 1, 36-45

⁶ Rajoeliso Debergue, Karine (2020) L'impact de l'intervention artistique sur le fonctionnement d'équipe. (Mémoire de maîtrise). Université du Québec à Montréal.

Dans le contexte actuel de la crise-post-crise COVID19, au-delà des activités de routine, les équipes doivent faire preuve de flexibilité, de réflexivité et de créativité. Or, comme décrit plus tôt, ces variables amplifiées par le déclenchement des émotions, figurent parmi les caractéristiques distinctives des interventions artistiques.

L'intervention artistique apparaît donc ici comme un outil managérial, tout aussi précis et pertinent que les formes de *team building* plus traditionnelles. L'idée de ce comparatif consiste à orienter les gestionnaires dans l'optimisation de leurs outils d'accompagnement d'équipe. Concrètement, les gestionnaires pourraient s'appuyer sur l'intervention artistique pour résoudre des dysfonctionnements liés au télétravail, à la distanciation sociale et d'autres contraintes imposées par la crise actuelle. Et comme pour toute autre forme de *team building*, les effets obtenus doivent être soutenus par un contexte propice et un suivi régulier.

Mieux comprendre l'impact de l'intervention artistique sur le fonctionnement d'équipe

L'étude dont ce papier est tiré a conduit à un modèle conceptuel synthétisant l'impact de l'intervention artistique sur le fonctionnement d'équipe.

D'une part, l'intervention artistique - l'artiste, la pratique de l'activité et l'œuvre – est définie comme phase d'activation. D'autre part, l'étude confirme que l'intervention artistique améliore les critères de fonctionnement d'équipe : l'affect, la culture de travail, le comportement et les aptitudes.

Par ailleurs, nos conclusions révèlent que la combinaison des 3 facteurs, notamment la pratique, améliore l'ensemble des variables de fonctionnement d'équipe, et plus particulièrement, les aptitudes. Notons que les aptitudes, associées aux mécanismes artistiques, distinguent l'intervention artistique des autres actions de renforcement d'équipe.

Nous rappelons que l'environnement complexe actuel contraint les gestionnaires à résoudre de nouveaux défis humains. L'intervention artistique comme d'autres formes d'accompagnement d'équipe peuvent les aider à développer la confiance, l'engagement et la cohésion qui sont plus que jamais indispensables. Mais par-dessus tout, cette situation unique et pleine d'incertitudes, requiert un certain lâcher-prise, et une forte capacité d'adaptation, de dépassement et d'innovation. L'intervention artistique se présente comme un outil pertinent pour développer ces aptitudes essentielles.

Cette étude a porté sur des interventions physiques. Mais compte tenu de l'avancée des technologies et de la profusion de nouvelles formes de pratiques artistiques, il semble envisageable d'expérimenter un format d'intervention artistique virtuel. Il serait alors potentiellement intéressant de voir comment, une animation de groupe guidée par un artiste, sur des plateformes collaboratives, pourrait contribuer à atténuer les enjeux auxquels nos dirigeants font face.