

# Résidences artistiques en entreprises du numérique

RAPPORT DE RECHERCHE  
2023

**Raquel Cruz-Crespo**

**Sylvain Martet**

# Équipe et remerciements

**Raquel Cruz-Crespo**

professionnelle de recherche

**Sylvain Martet**

responsable scientifique

**Fernando Calderón**

graphiste

Merci au Conseil québécois des arts médiatiques (CQAM), à sa direction générale et aux employé.e.s qui nous ont permis de réaliser cette recherche.

En 2021, le CQAM et le Regroupement des arts interdisciplinaires du Québec (RAIQ) ont fusionné afin de créer le REPAIRE. Pour ce rapport cependant, nous nous référons au CQAM, puisque c'était le nom de la structure lors de la réalisation de la recherche.

# Table des matières

<b>Mot du responsable scientifique</b>	<b>4</b>
<b>Programme de résidences artistiques en entreprise du numérique du CQAM</b>	<b>6</b>
Description méthodologie, terrain, limites	9
<b>Les résidences artistiques en entreprise</b>	<b>11</b>
Résidences et interventions artistiques dans le monde du travail	15
L'enjeu des effets des résidences	17
<b>L'accueil d'une résidence artistique en entreprise : espaces et temporalités</b>	<b>20</b>
Les lieux d'accueil	23
Le temps de qualité	25
<b>Les conditions de la rencontre: structure et relations</b>	<b>26</b>
Sélection de l'artiste en résidence	28
Employé.e dédié.e	30
Organisation et structuration	33
Le CQAM	34
Le management	35
Motivations à la participation	36
<b>Comprendre, évaluer et améliorer</b>	<b>38</b>
Rencontres, rythmes et gestion de projet	39
Technologie	41
Entrepreneuriat culturel et créativité	42
Un programme précurseur	45
<b>Recommandations - Synthèse</b>	<b>46</b>
<b>Bibliographie - Résidences artistiques et entrepreneuriat</b>	<b>47</b>

# Mot du responsable scientifique

Artenso est un centre collégial de transfert en pratiques sociales novatrices (CCT-PSN) affilié au Cégep de Saint-Laurent et spécialisé en art et engagement social. Les CCT-PSN ont comme rôle de participer au développement de projets de recherche et d'innovation répondant aux besoins des milieux dans lesquels ils s'intègrent. L'équipe d'Artenso porte une expertise dans les champs des politiques publiques, des pratiques artistiques et de l'innovation sociale. Notre équipe interdisciplinaire réalise des activités de recherche appliquée, de formation et d'accompagnement pour tous les milieux désirant mieux définir, comprendre, adapter et valoriser les actions culturelles menées sur leurs territoires avec les publics et les citoyen.ne.s.

Depuis 2019, l'équipe d'Artenso a entamé un ensemble de recherches sur le sujet des résidences artistiques afin notamment d'accompagner les porteurs de projets, de la mise en place à l'évaluation des effets. Nous avons ainsi pu travailler sur les résidences artistiques dans les espaces culturels montréalais, dans une institution collégiale, ou encore dans un espace patrimonial en transition. En mai 2021, nous avons organisé un colloque en deux journées, partiellement tenu lors du congrès de l'ACFAS, ayant pour titre L'art en résidence. Celui-ci a rassemblé chercheur.e.s, représentant.e.s des lieux d'accueil et organismes de soutien afin d'ouvrir la discussion sur les pratiques, les motivations, les défis et les raisons d'être des différents programmes et initiatives permettant la présence d'artiste dans des espaces non conventionnels pour l'écosystème institué des arts au Québec. Nos différentes recherches ont également été présentées dans des contextes divers, par exemple lors du forum national de l'organisme Les arts et la ville, ou durant l'International Symposium on Electronic Arts à Barcelone. En plus de ce présent rapport de recherche, quatre autres documents ont été produits sur les résidences:

- Saidi, Maëli (2022). **Résidence en art clownesque au cégep de Saint-Laurent : Les effets sur les apprentissages des étudiant.e.s au collégial**, Rapport de recherche – Document synthèse. Montréal: Artensio. 20 p.
- Paradis, Ariane et Roch, Marie-Hélène. **Résidence de recherche-crédation, récits croisés du 6450**. Rapport de recherche. Montréal: Artensio. 26 p.
- Jacob, Louis (dir.) (2021). **Résidences d’artistes dans les espaces culturels municipaux montréalais**. Rapport de recherche, Montréal : Artensio. 139 p.
- Langlais, Catherine (2021). **La résidence d’écrivain de Fredric Gary Comeau, Rapport de recherche** – Synthèse de recherche. Montréal : Artensio. 13 p.

Enfin, un livre collectif sur le sujet des résidences d’artistes dans les milieux de vie au Québec est en préparation.

La recherche présentée dans ce rapport porte spécifiquement sur les résidences artistiques dans les entreprises du numérique. Leur développement, dans des secteurs divers de la société, est en pleine croissance ce qui montre combien elles constituent des dispositifs d’innovation particulièrement importants, que l’on se place du point de vue des artistes, des personnels de soutien, des lieux d’accueil, des publics ou encore des organismes subventionnaires. Cette première recherche en appelle d’autres, afin de mieux comprendre les effets des résidences artistiques sur les relations sociales, le développement culturel, le travail et bien d’autres dimensions.

# Programme de résidences artistiques en entreprise du numérique du CQAM

Notre étude entend favoriser la compréhension du fonctionnement et des effets d'un programme de résidences d'artistes dans des entreprises du secteur numérique, et contribuer ainsi à la réflexion autour de leur développement. Au Québec, les programmes de résidences d'artistes en entreprise sont relativement rares et il n'existe pas de recherche académique qui y soit spécialement dévolue, tant dans leur déploiement que dans leurs impacts, à la fois pour l'entreprise hôte et pour l'artiste résidant.

Faisant office de précurseur, le Conseil québécois des arts médiatiques (CQAM<sup>1</sup>) a mis sur pied en 2016 une première résidence dans les locaux de l'entreprise de médias interactifs Turbulent, démarrée avec la participation de l'artiste Thomas Ouellet Fredericks. Plusieurs autres éditions ont suivi depuis : Élise Trinh (2017), François Quévillon (2018), Peter VanHaaften (2019) et Lucas Larochelle (2021). Cette résidence est maintenant inscrite dans les programmes de soutien du Conseil des arts de Montréal (CAM). À partir de 2017 le programme du CQAM s'est enrichi avec une résidence au sein de l'entreprise VYV, spécialisée en divertissement technologique, qui a accueilli les artistes Lucas Paris (2017) et Matthew Biederman (2018). En 2019-2020, VYV a travaillé en collaboration avec la Société des arts technologiques (SAT) pour la diffusion du travail des artistes en résidence : Charline Dally et Gabrielle Harnois-Blouin. Le plus récent ajout à ce programme de sou-

---

<sup>1</sup> En 2021, le CQAM a fusionné avec le Regroupement des arts interdisciplinaires du Québec (RAIQ) pour former le regroupement REPAIRE. Pour la suite de ce document, nous nous référons cependant au CQAM, étant donné que c'était la dénomination en vigueur lors de notre recherche.

tien des résidences artistiques dans les entreprises du numérique est Milieux, institut pour les arts, la culture et la technologie de l'Université Concordia, qui a accueilli à Christopher Willes (2018) et Amélie Brindamour (2019), pour un total de deux expériences jusqu'à présent.

Il semblait donc particulièrement pertinent de travailler avec le CQAM autour de cette initiative. Après des discussions entre les parties, une entente de recherche partenariale a été signée en mars 2020. Dans celle-ci, il est indiqué que la recherche comporte deux volets, le premier visant à contextualiser ces résidences par la recension et l'analyse de la littérature grise (guides, rapports) et la littérature scientifique ; le second à mobiliser le programme du CQAM pour développer les connaissances sur le sujet. Cette collaboration nous a permis d'avoir accès à des informations privilégiées de la part du CQAM ainsi que de partager nos résultats dans une optique d'amélioration des pratiques.

Cette recherche vise trois objectifs complémentaires :

1

Documenter les processus, les modalités de mise en place et de développement des résidences d'artistes dans les entreprises du numérique.

2

Identifier les enjeux clés pour faciliter les rencontres entre mondes de l'entreprise et de l'art dans les dispositifs résidentiels.

3

Proposer des recommandations et des éléments d'un cadre d'évaluation pour les résidences artistiques en entreprise du numérique.



## Description méthodologie, terrain, limites

La recherche porte sur les résidences d'artistes en entreprises du numérique chapeautées par le CQAM avec le soutien du CAM. Le corpus regroupe 8 résidences:

- Résidence d'artistes à l'entreprise de médias interactifs Turbulent. 3 résidences.
- Résidence d'artistes à Milieux, institut pour les arts, la culture et la technologie à l'université de Concordia. 2 résidences.
- Résidence d'artistes à l'entreprise VYV, spécialisée en divertissement technologique, en collaboration avec la Société des arts technologiques (SAT) pour la diffusion. 3 résidences.

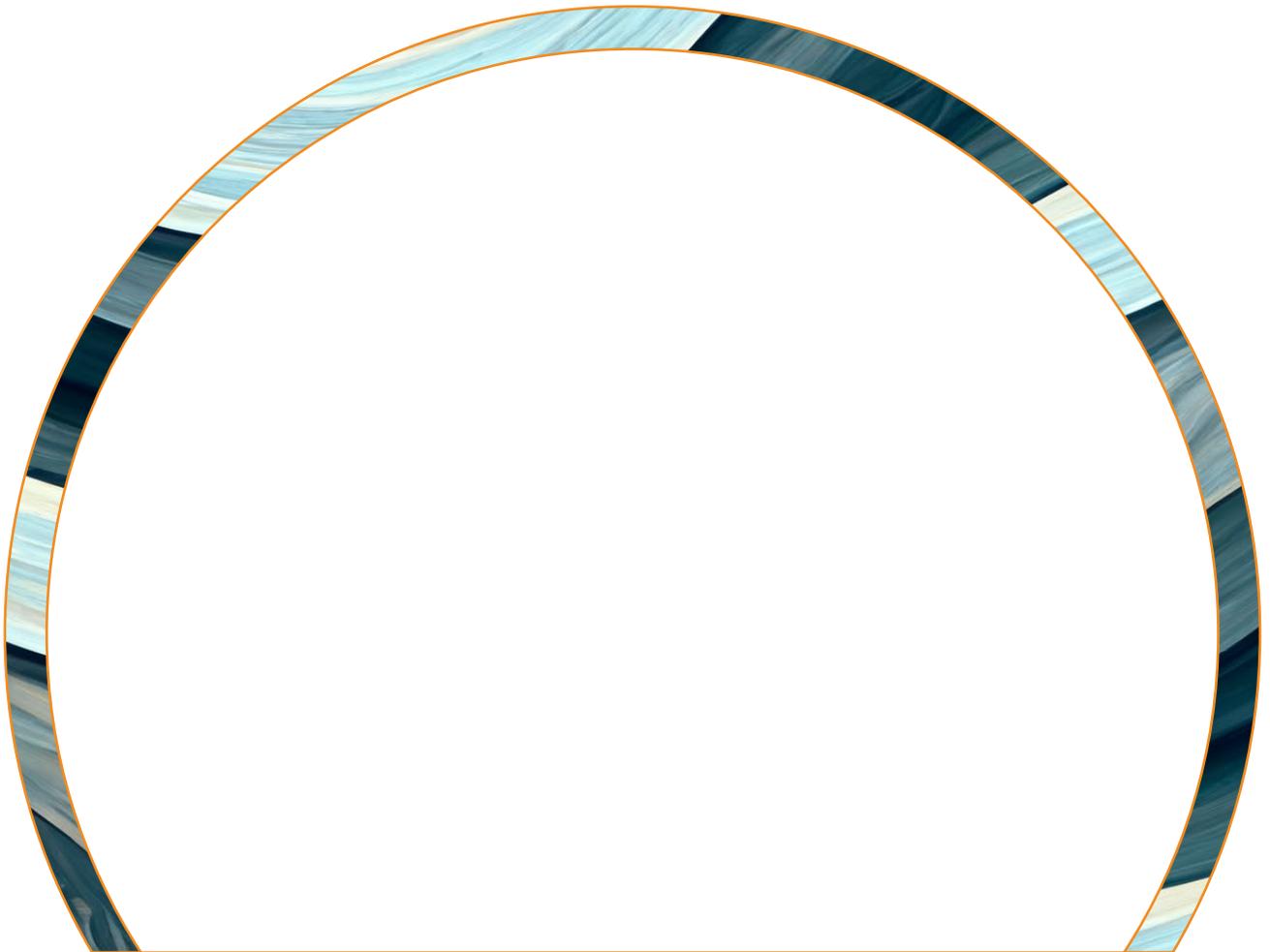
La population concernée est composée des artistes accueilli.e.s en résidence, des employé.e.s à tous les niveaux des entreprises d'accueil, particulièrement ceux et celles étroitement liés à la mise en place de la résidence, et des personnels du CQAM qui ont agi comme liaison entre les artistes et les lieux d'accueil.

Nous avons contacté les artistes ayant été sélectionné.e.s et ayant complété leur résidence jusqu'en 2020, 8 personnes ont répondu favorablement. Du côté des entreprises, nous avons contacté chaque personne responsable des résidences pour les structures d'accueil, 3 personnes ont répondu favorablement. En ce qui concerne le CQAM, nous avons eu des rencontres de travail et d'échange au départ du processus pour bien comprendre l'historique du programme, ses objectifs, ainsi que les attentes liées à cette recherche partenariale.

L'observation des résidences lors de l'année était également prévue, mais compte tenu du contexte lié à la Covid-19, cette approche a dû être repoussée puis annulée. Toujours à cause de la pandémie, les entretiens se sont déroulés par visioconférence ou par téléphone. Plusieurs tentatives de compléter le terrain de recherche en intégrant de l'observation en présence ont été réalisées, notamment auprès d'autres

initiatives de résidences en entreprises du numérique, cependant elles n'ont pas abouti. Notre méthodologie d'enquête s'est donc concentrée sur les entretiens et les données secondaires. Le CQAM nous a fourni l'accès à des données récoltées auprès des artistes et du personnel dirigeant des entreprises lors d'un sondage de satisfaction (5 artistes, 4 entreprises).

L'ensemble de ces informations a été analysée avec l'aide du logiciel NVivo afin de faire émerger les thèmes qui montrent à la fois les particularités des dispositifs résidentiels, les succès et les défis du programme.



# Les résidences artistiques en entreprise

Aujourd'hui très présentes dans les milieux des arts et de la culture, tant pour les institutions que pour les carrières artistiques, les résidences d'artistes dans leurs formes actuelles sont relativement récentes. Il est important de souligner l'usage courant et conscient du pluriel pour les expressions « résidences d'artistes » et « résidences artistiques. » La recherche montre en effet que ce mode de soutien à la création se caractérise par sa diversité. Celle-ci est présente autant dans les disciplines artistiques concernées (danse, arts visuels, littérature, etc.) que dans celle des structures d'accueil (centres d'artistes, institutions muséales, milieux de vie, entreprise, etc.). Les formats existants sont également variés. On trouve ainsi de courts et de longs séjours, des résidences tournées vers la création et la diffusion, d'autres vers la recherche, des résidences en ligne, des résidences dédiées à un territoire spécifique, etc. Enfin, la grande fluidité des modalités qui lient l'artiste à la structure d'accueil et aux différents interlocuteurs qu'ils peuvent avoir (public, voisins, travailleurs, artistes, etc.) contribue à dessiner ce portrait très diversifié. Yann Dissez (2012), dans un guide d'accueil d'artiste en résidence parle d'un « dispositif assez complexe, à géométrie variable, qui rassemble plusieurs acteurs » dont le but est de fournir du temps, de l'espace et parfois des ressources pour un travail artistique sans contraintes. Pour préciser la définition, Geneviève Goyer-Ouimette (2010) propose trois grands axes :

- des résidences aux programmes ouverts
- des résidences axées sur le soutien professionnel et le réseautage
- des résidences axées sur l'échange et le partage avec la communauté.

Dans tous les cas cependant, les résidences d'artistes reposent sur trois dimensions fondamentales :

l'artiste est, d'une façon ou d'une autre, immergé dans un autre environnement que son espace habituel de pratique ; ce qui est produit durant la résidence n'est pas une commande artistique ; l'artiste n'est pas un employé de la structure d'accueil.

Cela est vrai autant pour une retraite d'écriture dans un monastère que pour une résidence virtuelle de création dans un centre autogéré d'arts numériques. Ainsi, hormis cette définition succincte, les dispositifs résidentiels, entendus comme les formes, structures et organisations des résidences artistiques, sont caractérisés par leur diversité.

D'abord établie en 1666 par Colbert puis installée par Napoléon Bonaparte à la Villa Médicis, l'Académie de France à Rome est régulièrement identifiée comme la première forme institutionnelle de résidence artistique non dédiée à la production d'une œuvre pour l'espace d'accueil. En effet, il existe tout au long de l'histoire de l'art occidental des pratiques d'accueil d'artistes au sein de familles ou d'institutions religieuses, notamment durant la Renaissance, mais ce modèle ne rentre pas dans la définition que nous proposons des dispositifs résidentiels puisque les résidences d'artistes reposent surtout sur le temps de liberté donné à l'artiste et non sur la production pour autrui. Il nous semble important ici de séparer le mécénat, qui a parfois intégré le logement et la protection, et la résidence artistique, même si dans certains cas les frontières peuvent être floues. Au 19<sup>e</sup> siècle, on peut noter l'apparition de deux dispositifs résidentiels précurseurs : d'un côté l'apparition de réseaux dans lesquels les artistes circulent et se rassemblent tempo-

rairement, profitant de solidarités locales pour se consacrer au travail artistique ; de l'autre le développement de l'offre de soutien (logement, atelier, ressources) par des collectionneurs, des amateurs d'art et des personnes fortunées le tout participant aux canons de l'idéal romantique de l'artiste. Ces deux types balisent le développement historique des résidences, entre dynamiques communautaires et valorisation sociale de la présence d'artistes pour les milieux d'accueil. Dans les années 60, on va voir les premiers programmes institutionnels qui visent à prendre le relais du mécénat culturel privé. Sur ce terrain, le Québec et le Canada font office de précurseurs, avec l'instauration d'un réseau de résidences artistiques international par les initiatives du ministère des Affaires culturelles du Québec et du Conseil des Arts du Canada (Leclerc-Parker, 2016). Les deux paliers gouvernementaux proposent plusieurs programmes d'aide à la création et la diffusion qui s'ancrent dans une concurrence d'influence culturelle particulièrement forte alors que le Québec entre dans la Révolution Tranquille (Lamoureux, 2009). Dans le même temps, des collectifs artistiques s'organisent afin de permettre des résidences portées par et pour le milieu. Un des enjeux de l'époque est alors de décloisonner l'art, de mettre l'art dans la rue, dans la société. On voit ainsi l'opportunité d'occuper des lieux ouverts sur les communautés. Ce constat se fait également hors-Québec au même moment. Par exemple, en France, le premier programme de résidences artistiques va être mis en place en 1985 et est destiné à un accueil en milieu scolaire (Didier Moulouquet, 2016). Dès lors, on peut considérer que les résidences d'artistes sont un outil d'action culturelle important. Aujourd'hui en effet, des programmes de bourses et subventions assurent la pérennité des initiatives de résidences d'artistes à la fois pour soutenir la création mais aussi pour faire vivre les arts et la culture dans les territoires et les communautés. On le voit par exemple avec le développement de résidences en milieu rural qui participent à la revitalisation des territoires, par exemple le projet Adélarde à Frelighsburg. Tout porte à croire que la majorité des résidences d'artistes au Québec bénéficient aujourd'hui d'un financement public direct ou indirect<sup>2</sup>.

---

2 Pour confirmer cette hypothèse, il serait pertinent de réaliser une étude plus systématique des dispositifs résidentiels existants, tant dans leurs formes institutionnelles que vernaculaires.

L'engouement pour les résidences d'artistes s'accroît depuis les années 90, tant au Québec que dans le reste du monde. On assiste à un mouvement de globalisation des résidences d'artistes qui entrent alors pleinement dans le déroulé des carrières artistiques. Au-delà des ressources souvent allouées (en temps, espace, argent, etc.), elle constitue en elle-même une reconnaissance des pairs, lorsque le processus d'attribution se fait par un jury ou que le financement passe par une institution ou un organisme subventionnaire. À ce titre, la résidence entre dans ce que Pierre-Michel Menger appelle les « épreuves compétitives » et « appareillages symboliques. » La reconnaissance des pairs est importante dans une carrière artistique, tant au niveau symbolique, comme un soutien du milieu, que de manière plus concrète, parce qu'elle est en soi un des critères d'évaluation lors des opportunités de financement.

Des réseaux se créent entre lieux, structures d'accompagnement, d'organisation et organismes subventionnaires. Dans le même temps, on assiste à une grande créativité dans les formes des résidences et les milieux d'accueil : espaces ruraux, espaces virtuels, milieu hospitalier ou encore, monde de l'entreprise.

## Résidences et interventions artistiques dans le monde du travail

Les résidences hors des milieux artistiques reposent sur la rencontre de deux (ou plusieurs) mondes, avec leurs codes, leurs pratiques, leurs rythmes. Le type de lieu d'accueil a une influence forte sur les formes de la résidence. Ainsi, il est très rare que les résidences d'artistes en entreprise intègrent le logement de l'artiste sur place. Ce qui est offert est plutôt un espace de travail et souvent, un accès à des outils techniques ou des procédés que l'entreprise et ses employé.e.s utilisent par ailleurs dans leurs tâches professionnelles. La résidence en entreprise se calque alors dans le rythme et les lieux de l'entreprise comme espace de travail.

Les pratiques d'accueil d'artistes qui se développent en entreprise ont fait l'objet d'une terminologie diversifiée: « workarts », « arts-based initiatives », « arts-based learning programs », « artful learning alliances », « artsbased interventions » ou encore « artistic interventions » (Barry & Meisiek 2010 ; Schiuma 2009 ; Boyle & Ottensmeyer 2005 ; Darsø 2004 ; Berthoin Antal 2009, 2012). Nous avons choisi de considérer l'ensemble de ces termes et des dispositifs et expériences auxquels ils s'attachent, dans notre démarche, dans la mesure où ils entrent dans notre définition des dispositifs résidentiels. Notons tout de même qu'il existe d'autres formes de contacts entre artistes et entreprises, par exemple l'embauche temporaire d'artistes dans des activités de motivation, de formation ou de cohésion d'équipe ; la commande artistique (murales, événements spéciaux, etc.) ; ou encore les aménagements offerts à des employé.e.s menant en parallèle une carrière artistique.

Pour l'auteure allemande Ariane Berthoin Antal, le terme « interventions artistiques » est basé sur le fait que « l'entrée des arts dans le milieu de travail intervient dans les routines et les perspectives culturellement ancrées de l'organisation » (Berthoin Antal, 2012, p. 46). Cette définition souligne à la fois une intégration calquée sur le rythme du travail et une ambition de perturber, par l'action artistique, ce même rythme.

Cette ligne de tension semble constituer le principal argument du développement des interventions et résidences artistiques en entreprise. D'autres auteurs en attendent encore davantage. Pour Joost Heinsius et Kai Lehikoinien (2013), les interventions artistiques se comprennent comme des processus dirigés par des artistes qui sont adaptés pour relever des défis organisationnels particuliers par le biais de la recherche artistique. À ce titre, de nombreuses interventions artistiques se déploient dans le temps, que ce soit par des présences intermittentes ou en continu. Au Québec, un programme pilote a été initié en 2007 par l'organisme Culture pour tous. Intitulé *Art au travail*, celui-ci a permis à une trentaine de projets de naître, dans une diversité de secteurs (industriels, manufacturiers, garderies, municipal...) et dans différentes villes du Québec.



## L'enjeu des effets des résidences

Les résidences en entreprise représentent un défi pour l'évaluation, et ce sur plusieurs plans. Ceci est d'abord lié à la diversité des modèles et des disciplines mobilisés, mais aussi aux rôles et actions assignés aux différentes parties prenantes. Dans ce contexte, il semble « impossible d'établir des liens monocausaux clairs entre une intervention artistique et des résultats organisationnels » (Berthoin Antal et Strauß 2013, p. 8). La résidence artistique n'est pas un outil de management comme un autre, il est alors complexe d'arriver à mettre en place des projets de ce type dans des structures pour lesquelles l'évaluation de l'allocation des ressources est une pratique essentielle dans l'organisation du travail. Ainsi, il n'est pas conseillé de se référer aux indicateurs typiques pour évaluer les effets de l'initiative dans l'organisation, par exemple la réduction de l'absentéisme, l'augmentation de la productivité ou la rétention des personnels qualifiés peuvent difficilement être liées directement à la présence ponctuelle d'artistes sur les lieux de travail. L'identification des indicateurs est alors un exercice peu aisé et nécessairement expérimental. Dans leur recherche sur le rapport entre travail significatif et interventions artistiques dans les organisations (2018), Berthoin Antal et son équipe proposent trois indicateurs qui signalent la réussite d'une résidence :

- Permet aux individus de s'exprimer et de se développer d'une manière qu'ils considèrent comme significative.
- Contribue à enrichir les relations au travail et le service aux autres.
- Augmente le potentiel de l'organisation de contribuer utilement à la société.

Ces indicateurs concernent les employé.e.s et l'organisation mais pas directement les artistes. Cela se comprend lorsqu'on remarque que c'est souvent les chargé.e.s de projet ou d'autres responsables désigné.e.s par les directions d'entreprise qui font le suivi des interventions artistiques dans le but de s'assurer que l'investissement n'est pas gaspillé, et de cette cause que les gens ne soient pas confus et frustrés. L'évaluation repose donc souvent du côté des gestionnaires au sein des entreprises et les indicateurs sont définis en fonction des objectifs vi-

sés par la structure d'accueil. C'est un écueil courant dans l'évaluation de projet. Or, on relève un décalage fort dans la revue de littérature entre d'une part les objectifs, les intentions et les indicateurs des promoteurs des résidences artistiques pour les entreprises et les données collectées sur les effets réels. En effet, il y a très peu de terrains de recherche visant à comprendre les motivations et effets réels des différentes parties, au-delà des discours sur la concordance théorique des valeurs de créativité ou d'innovation.

Une grande partie de la littérature semble en effet louer des effets très positifs, pourtant peu documentés. Ainsi, pour Berthoin Antal et Strauß (2013), le pouvoir des interventions artistiques dans les entreprises réside dans l'ouverture d'espaces de possibilités. Dans ces espaces, les participants expérimenteraient de nouvelles façons de voir, de penser et de faire des choses qui leur apporteraient une valeur personnelle. Ces effets sont parfois décrits comme interdépendants et se renforçant mutuellement (Schiuma, 2009). Certains textes proposent une articulation plus directement instrumentale entre art et entreprise, tout en décrivant des effets assez radicaux de l'apport des arts et des artistes, tant par leurs démarches de travail que par leurs pratiques. Ainsi, dans un rapport commandé par Tillt Europe en 2011, certains effets supposés des arts dans les affaires sont ainsi mis en avant:

- Encouragent la pensée perturbatrice et remettent en question les routines de gestion et de vie professionnelle, améliorant ainsi l'efficacité de l'organisation.
- Aident les organisations à trouver leur identité et leurs valeurs.
- Engagent les organisations à prendre des risques et à innover.
- Permettent de relever des aspects esthétiques et émotionnels engendrant de nouvelles perspectives.

Dans le même ordre d'idée, Nick Nissley parle dans une recherche de 2010 de « l'éminente praticité des arts pour les affaires », qu'il détaille en quatre points:

- Développement et transfert de compétences artistiques pouvant être utilement appliqués dans des contextes organisationnels.
- Utilisation de la technique projective prônant les arts comme

moyens de favoriser la réflexion par la projection de stratégies fictives ou réelles.

- Facilitation pour appréhender l'essence d'un concept.
- Promotion de la création artistique comme moyen de s'exprimer et de donner accès à notre vie intérieure profonde.

Ces différents ensembles d'effets envisagés par la présence d'artistes en entreprise ne sont toutefois pas ancrés ou transcrits dans des indicateurs, des données mesurables. S'il est pertinent de proposer de sortir des modèles d'évaluation classiques du management, puisque l'intégration d'artistes dans l'entreprise est une forme d'innovation sociale, il faut cependant pouvoir s'appuyer sur des indicateurs afin d'en jauger les effets (ou au moins une partie de ceux-ci). Ces exemples laissent penser que la présence d'artistes a des effets majeurs dans des enjeux stratégiques pour les entreprises et, dans ce contexte, les milieux entrepreneuriaux pourraient attendre beaucoup de ces initiatives. En outre, ces travaux ne s'ancrent pas dans des terrains de recherche mobilisant l'ensemble des parties, dans l'étude des expériences mais plutôt dans l'analyse des intentions à l'origine des dispositifs. Dit autrement, ces travaux forment leurs indicateurs à partir des intentions des conceptrice.s des projets et non des réalités des résidences.

Nous proposons d'aborder les effets des résidences d'artistes dans les entreprises, en allant sur le terrain et en mobilisant les artistes afin de dépasser les intentions et regarder ce qu'il se passe, concrètement, dans ces dispositifs de mise en rencontre entre deux mondes.

Les sections suivantes du rapport seront centrées sur les discours des personnes engagées dans les différentes résidences en entreprises du numérique du CQAM. Tout d'abord, nous traiterons de la temporalité des présences et des espaces des lieux d'accueil ; dans un second temps, nous aborderons la structure organisationnelle d'accueil et d'accompagnement ; enfin, nous présenterons les motivations à la participation de chaque partie. Ces sections seront suivies de recommandations, notamment au niveau des indicateurs d'évaluation.

# L'accueil d'une résidence artistique en entreprise : espaces et temporalités.

## Le rythme de la résidence

Les résidences à l'étude présentent une durée totale d'un mois, ce qui se situe dans les normes pour le Québec où les résidences durent entre quelques semaines et trois mois (Goyer-Ouimette 2010). Au-delà de la durée dans l'absolu, la présence de l'artiste dans les lieux varie beaucoup et dresse un tableau complexe pour ce qui est des temporalités de travail, d'interaction et d'apprentissages. Dans les trois résidences concernées, nous avons observé que la durée et la temporalité sont des éléments étroitement liés et interdépendants. Ces deux aspects influencent d'autres facettes telles que les relations tissées avec les employé.e.s de l'entreprise, le rapport au milieu d'accueil et la possibilité de vivre une expérience immersive et riche de la culture de l'entreprise hôte.

Un premier enjeu commun à toutes les résidences est la perturbation de la temporalité initialement envisagée, selon différents besoins à combler autant de la part de l'artiste que de la part de l'entreprise. En effet, à maintes reprises, le rythme de travail et de présence est affecté, et ce par deux raisons principales. La première est que le calendrier établi au préalable ne convient pas forcément à la nature du projet tel qu'il se déploie. C'est-à-dire qu'il peut arriver que le projet implique des rythmes qui ne sont pas compatibles avec l'organisation temporelle établie en amont par les responsables de la résidence, par exemple parce que des paramètres du projet sont modifiés par l'artiste au fur et à mesure des expérimentations, parce que le développement prend plus de temps, parce que les ressources humaines de l'entreprise ne sont pas disponibles comme

prévu. La seconde raison repose dans le fait que les calendriers des artistes les obligent à renégocier l'échéancier proposé par les milieux d'accueil. En effet, comme l'a bien montré Pierre-Michel Menger (2002, 2012), les carrières artistiques s'inscrivent de plus en plus dans une logique de fonctionnement par projets ce qui a tendance à entraîner des chevauchements entre expositions, présentations et résidences. Cet enjeu est particulièrement visible parce que dans les résidences étudiées, les artistes sont informé.e.s de l'acceptation de leurs candidatures dans un délai très court par rapport au début de la résidence. Ainsi, ils et elles ont très peu de marge de manœuvre pour adapter leur vie et leurs projets en cours afin de participer comme voulu à la résidence.

Ces perturbations de la temporalité, que nous pouvons identifier avant même l'arrivée de la COVID-19, se reflètent dans l'éclatement de la durée totale des résidences, qui s'étirent finalement sur plusieurs mois et non plus un mois. Nous identifions aussi que la durée est affectée par la dynamique de travail de l'entreprise hôte, ainsi que par la disponibilité des employé.e.s assigné.e.s à l'accompagnement de l'artiste dans la réalisation du projet de résidence. Lorsque le projet est conçu pour une durée d'un mois, en règle générale, la configuration de la résidence implique l'identification d'un membre du personnel unique et immuable pour accompagner l'artiste. Or, vu l'éclatement des présences des artistes, il devient plus complexe d'assurer une constance dans l'accompagnement. Concrètement on voit des défis lorsque la résidence est transformée en deux blocs de deux semaines séparés par plusieurs mois, ou quand il est question du remplacement des personnes assigné.e.s aux artistes selon les besoins de l'entreprise, qui va privilégier l'allocation de ses employé.e.s en fonction de ses priorités. Une telle situation révèle l'inégalité entre l'artiste et l'entreprise dans l'accès à la planification du temps/travail, qui privilégie toujours le milieu hôte. De plus, nous constatons que les artistes doivent s'adapter à une formule de travail entrepreneuriale avec une organisation peu flexible, dans le cadre d'un nombre d'heures prédéterminées, puisque c'est avant tout un espace de travail conventionnel. Cette adoption d'un mode de travail productiviste ne correspond pas nécessairement à la temporalité de la création-exploration des artistes. Cette rencontre entre différents rythmes de travail pourrait consti-

tuer un champ d'exploration et de partage entre les professionnel.le.s impliqué.e.s. Or, ces questions ne constituent pas des pistes d'échange, mais plutôt des paramètres contraignants pour les deux parties.

Après quelques années d'expérience et en écho avec les retours du terrain, le CQAM privilégie une durée sur le moyen terme, en augmentant à la fois la durée totale et la qualité du rythme de la résidence. Les artistes demandent de façon unanime plus de temps d'accès aux ressources (humaines et technologiques) et de soutien offert par les entreprises. Deux entreprises d'accueil ont le même constat: la résidence est trop courte et il faut donner plus de temps à l'artiste et mieux bénéficier de sa présence.



## Les lieux d'accueil

Les caractéristiques des lieux d'accueil observés varient d'un endroit à l'autre, en fonction de la manière dont les forces, l'expertise et les motivations du milieu hôte se reflètent dans l'offre de résidence. Milieux est un laboratoire scientifique au sein de l'université de Concordia, ce qui leur rapproche davantage des résidences art-science ; Turbulent et VYV sont des entreprises spécialisées dans le secteur du numérique. Raisonnablement, Milieux exige une formation spécifique avant de permettre aux artistes de s'installer in situ, tandis que dans les autres lieux, nous constatons que les espaces de travail correspondent à des locaux qui ne sont pas nécessairement spécialement équipés en outils technologiques. C'est davantage un accès aux technologies et logiciels spécifiques avec lesquels chaque entreprise d'accueil travaille qui est fourni, sans que cet accès nécessite un espace dédié.

En ce qui concerne l'accueil, il est conseillé de mettre en place des programmes de formation ou d'intégration de l'artiste afin de l'aider à se préparer à utiliser les outils, les techniques ou même les approches de travail du lieu d'accueil. Cette étape, si elle est effectuée de manière appropriée, aide les artistes à mieux utiliser leurs visions et compétences artistiques dans des contextes non artistiques (Heinsius et Lehtikoinen, 2013). La bibliographie consultée et nos données sur les résidences du VYV et de Turbulent montrent que toutes les résidences n'intègrent pas pleinement cette étape, ce qui peut compliquer la relation entre l'artiste et la structure d'accueil.

L'opinion générale des artistes par rapport aux espaces investis est bonne, indiquant qu'ils étaient très ouverts, adaptés aux besoins, effectifs, ou du moins favorables au développement de leurs projets. Au-delà de l'accès aux technologies très pointues ainsi qu'à un soutien technique, la présence sur place a été souhaitée plutôt afin d'acquérir des connaissances sur l'entreprise, d'activer des nouveaux contacts potentiellement utiles dans le futur, et d'habiter l'expérience entrepreneuriale. Les liens créés entre entreprises du numérique et artistes du numé-

rique visent en effet à ce que des échanges se créent dans les façons d'utiliser les technologies, de développer des projets et de matérialiser des idées. Or, fait intéressant, notre étude nous montre que pour les artistes, la présence sur place ne change pas de façon significative leur manière de travailler. Selon leurs témoignages, l'arrivée de la pandémie a surtout affecté cette dernière partie associée à la convivialité, mais pas nécessairement le développement du projet.

Néanmoins, il existait déjà avant la COVID-19 un enjeu commun aux trois résidences relatif à un certain isolement des artistes sur place. Dans les cas des résidences à l'étude, les artistes n'arrivent pas à avoir une expérience d'immersion – on signale qu'il n'y a pas eu une « vraie acclimatation » –, et qu'ils et elles ne peuvent même pas témoigner des valeurs de l'entreprise ou de la culture entrepreneuriale en place. Cette situation d'isolement ne peut pas être attribuée à une cause unique, étant donné la diversité d'espaces d'accueil. Nous postulons qu'il s'agit plutôt d'une combinaison de la présence intermittente dans les lieux et l'absence d'un cadre ou formation propice à l'intégration au milieu d'accueil, soit : présentation d'entrée et de sortie, rencontres fréquentes avec l'ensemble des employé.e.s, implémentation d'activités conviviales telles qu'un 5 à 7, *lunch and tell*, etc.

## Le temps de qualité

La présence des artistes dans les lieux et la durée sont des aspects essentiels pour le bon fonctionnement d'une résidence artistique, et ont un impact sur plusieurs facettes de la résidence, du bon déroulement du projet à la possibilité de vivre une expérience enrichissante pour chacune des parties impliquées. Selon la littérature, l'augmentation de la durée implique une responsabilité supplémentaire qui s'ajoute à la charge de travail des employé.e.s concerné.e.s par l'artiste en résidence. Ainsi, il est essentiel d'allouer des ressources conséquentes pour l'accueil et l'accompagnement de l'artiste mais aussi de comprendre et reconnaître que le rythme de travail pour les artistes et pour les entreprises présente des dynamiques différentes. Il est donc nécessaire d'agir consciemment pour rapprocher deux rapports distincts de la gestion du temps/travail.

Notre recherche montre qu'il est pertinent d'allonger le temps total de la résidence. Pourtant, la seule prolongation du séjour de l'artiste ne génère pas nécessairement des changements positifs ou enrichissants dans la relation avec le milieu d'accueil. Soulignons que les tâches du personnel de la structure d'accueil, leurs rythmes de travail et particularités organisationnelles peuvent entrer en conflit avec la présence de la personne en résidence, de sorte que la dynamique positive visée par l'arrivée de l'artiste peut se transformer en déception pour toutes les parties impliquées (Berthoin Antal et Strauß, 2013). La conception et l'organisation de la résidence doivent refléter la réalité des artistes prises dans l'incertitude et l'hyperflexibilité comme cadre de travail. Dans le but de minimiser les interruptions et les écueils inattendus de chaque partie, il s'impose une planification collaborative des étapes et du rythme de la résidence, et un travail d'ensemble sur la programmation d'un calendrier souple au bénéfice de toutes les parties impliquées, qui soit étroitement réfléchi en lien aux motivations et objectifs de la résidence. Il est enfin essentiel de permettre aux artistes comme aux entreprises de prévoir avec plus d'avance la résidence afin de pouvoir mettre en place des paramètres pertinents pour qu'une vraie rencontre se mette en place.

# Les conditions de la rencontre: structure et relations

Au cours d'une résidence, les artistes et les entreprises souhaitent faire connaissance afin de pouvoir bénéficier mutuellement de ce que chaque partie a à offrir. La littérature sur le sujet montre que cette rencontre entre l'artiste, l'entreprise et les individus qui la composent ne se fait pas automatiquement. Nous avons identifié des éléments importants qui doivent être mobilisés pour qu'elle puisse avoir lieu, et même porter des fruits. La structure organisationnelle est à la base de la conception et de la réussite d'une résidence. Celle-ci est composée à la fois de l'entreprise et d'un intermédiaire qui, dans les cas qui nous occupent, est un organisme culturel (CQAM), mais qui peut prendre aussi la forme d'une association professionnelle, d'un regroupement d'artistes ou encore d'un acteur territorial. C'est au sein de cette structure d'organisation qu'un nombre important de balises sont conçues pour le fonctionnement et le soutien de la résidence, et que les différentes étapes sont programmées. Évidemment, l'approche ainsi que la réflexivité de ces structures définissent le rôle de chaque acteur et la manière dont la rencontre est conditionnée.



## Sélection de l'artiste en résidence

Pour que la rencontre entre l'artiste et la communauté d'accueil, et en particulier les personnes qui la composent, soit fructueuse, il convient d'impliquer le plus grand nombre de personnes possible par différents moyens, à commencer par la possibilité de faire partie du comité qui sélectionne l'artiste en résidence. En ce qui concerne les trois cas étudiés, la sélection de l'artiste en résidence est un processus qui se déroule au sein de l'organisme d'accueil, avec une intervention minimale du CQAM. Il appartient à chaque hôte de constituer un jury, qui peut varier légèrement en termes de nombre de personnes impliquées et de mode de fonctionnement, mais qui a en commun d'être composé de la direction et de ses employé.e.s.

Le jury est censé mettre en place un processus sensible en fonction des possibilités et des intérêts de l'entreprise. Sa réussite exige une réflexion approfondie et une attention à quatre aspects qui sont ressortis des résidences étudiées. Tout d'abord, l'appel à propositions doit être bien raisonné et inclusif, car c'est lui qui conditionne la réception de propositions appropriées. Cet appel doit être absolument aligné sur les motivations, les objectifs et les attentes de la structure d'accueil. Ainsi, la clarté de sa formulation est essentielle. Deuxièmement, il est important d'engager à la fois des personnes qui veulent s'impliquer sur la base d'une curiosité personnelle et d'une affinité envers le milieu artistique, mais aussi des personnes de toutes les expertises comprises dans l'entreprise, qui seront en mesure de donner un avis global sur ce que l'organisation peut offrir à l'artiste/au projet choisi ; et sur la faisabilité de la proposition par rapport aux demandes de temps/soutien. En troisième lieu, le jury doit établir un dialogue avec l'artiste envisagé.e pour s'assurer que le projet a été bien compris, que les besoins de soutien sont bien identifiés, que la temporalité envisagée convient, et en somme pour donner à l'artiste la possibilité de participer à la planification de la résidence. Enfin, il faut faire preuve d'un esprit réflexif et d'une ouverture à des aménagements afin d'améliorer chaque année les différentes étapes de la sélection et l'accueil de l'artiste.

## Employé.e dédié.e

Dans les résidences étudiées, la rencontre ne se réalise pas entre l'artiste et un groupe représentatif de l'entreprise dans son ensemble, elle concerne plutôt un nombre limité de personnes, généralement deux: l'employé.e dédié.e à accompagner l'artiste dans le projet, et une personne qui assure la supervision du projet. Ce modèle est conventionnel dans les entreprises, et l'artiste, bien que théoriquement accueilli



à l'interne, occupe un rôle proche de celui du client ou de partenaire plutôt que de membre à part entière de la structure. Cela est tout à fait compréhensible lorsque l'on s'intéresse au modèle de fonctionnement entrepreneurial dans lequel les heures des employé.e.s doivent être dédié.e.s à des tâches et des projets spécifiques. Comme nous l'avons signalé précédemment, si la gestion du projet à développer en résidence, et par conséquent l'accueil de l'artiste, se fait de la même manière que tout autre projet de l'entreprise, on finit par limiter l'influence potentielle de la rencontre, particulièrement lorsqu'on en attend un impact au niveau de l'innovation de la part de l'artiste.

D'après ce que nous avons observé, une bonne pratique pour attribuer du personnel pour accompagner l'artiste consiste à faire concorder les besoins des artistes avec l'expertise et les compétences spécifiques des employé.e.s, mais aussi à considérer la volonté des employé.e.s de s'impliquer dans le projet ainsi que leur disponibilité. Ensuite, il est indispensable de considérer les activités, contrats et développements en cours et envisagés dans l'entreprise qui affectent le volume de travail et les engagements des employés afin d'éviter un déséquilibre entre le calendrier des artistes et celui des personnes dédiées. Nous signalons deux situations fréquentes de décalage dans le calendrier de la part des entreprises : soit que le personnel dédié a finalement dû prêter main-forte à un autre projet de l'entreprise qui demande leur attention, soit qu'un temps de congé ou d'arrêt est survenu. Il va de soi qu'une fois qu'une relation se tisse, c'est déstabilisant pour l'artiste de changer de partenaire de travail.

Un dernier constat de notre analyse de terrain est que l'expertise d'un personnel dédié ne garantit pas la réussite de la résidence. Lorsqu'il s'agit de technologies très complexes propres au milieu hôte, le temps de résidence risque d'être occupé à expliquer le fonctionnement et les potentiels des dispositifs. L'artiste n'est pas alors en mesure d'intégrer de manière innovante la technologie dans sa pratique. Un cas est rapporté également où l'artiste utilise à faible capacité une technologie complexe, alors que l'objectif souhaité était justement de profiter de la créativité de l'artiste pour pousser plus loin le dispositif.

## Organisation et structuration

Le rôle d'intermédiaire est majeur pour la réussite des projets artistiques hors des milieux conventionnels de diffusion artistique, tant au niveau pratique que dans la réflexion sur les potentiels d'échanges et de rencontres de ces deux mondes. Les intermédiaires ont une expertise dans la mise en relation d'artistes et d'organisations pour un développement mutuel, soutenant et encadrant à la fois l'organisation partici-



pante et l'artiste afin de rendre la collaboration fructueuse pour tous les acteurs. Souvent, les intermédiaires sont incarnés par quelqu'un qui a les pieds dans les deux mondes (Berthoin Antal 2009 ; Berthoin Antal 2012). Sans avoir à définir une recette à suivre pour chaque fois, l'intermédiaire aide les participants à « traduire leurs concepts du monde des arts et du monde des organisations dans un langage commun », à « résoudre les conflits qui puissent arriver. » Il « agit comme un tampon entre l'artiste et l'organisation » et « guide les parties pour profiter des opportunités générées pendant le projet » (Grzelec et Prata, 2013, p. 8). Un autre rôle clé de l'intermédiaire est de stimuler la réflexion sur l'expérience et d'évaluer les effets de celle-ci, dans une perspective d'amélioration (ce que le CQAM a pleinement fait).

## Le CQAM

L'étude révèle que le rôle d'intermédiaire du CQAM est essentiel. Ils conçoivent, avec le soutien du CAM, les paramètres de la mise en relation, rassemblent les partenaires pour la développer, et fournissent aux parties prenantes un guide d'entrée à la résidence pour les orienter durant ce nouvel exercice. Ce guide est particulièrement bien construit et représente un outil important pour l'intégration des artistes du programme. Les propos des personnes des milieux d'accueil coïncident sur plusieurs éléments positifs émanant de l'accompagnement offert par le CQAM : une fine connaissance du milieu des arts visuels et médiatiques suivi par l'accès à un large bassin d'artistes ; la compréhension et la traduction de la complexe réalité des artistes : leurs intérêts, leur façon de travailler et leur gestion du temps ; l'attention aux dimensions administratives, dont le lancement de l'appel à résidence ainsi que la réception de projets. En somme, le CQAM agit pour garantir que tout le monde soit respecté. Du côté des entreprises, on relève des encouragements à ce que le CQAM agisse pour élargir ce type de partenariat à d'autres compagnies.

Du côté des artistes, un aspect important du CQAM en tant que médiateur de la dimension administrative repose dans le versement du cachet. Celui-ci garantit des ressources afin que le projet développé en résidence puisse se matérialiser sans que l'artiste soit dans une relation d'emploi avec la structure d'accueil. L'entente entre le CQAM et le CAM est plus lointaine pour les artistes en résidences pour qui l'interlocuteur sur toutes les questions d'organisation, de production ou de propriété intellectuelle est le CQAM. Sur ce dernier point, cet enjeu est majeur pour les artistes comme pour les entreprises, et la présence d'un tiers neutre, dont l'expertise permet à toutes les parties prenantes d'avoir "l'heure juste" est un plus indéniable. Enfin, le CQAM communique et publicise à la fois sur la démarche de résidence dans les entreprises du numérique et sur les contenus des résidences et les approches pratiques conceptuelles des artistes, ce qui constitue à leurs yeux un avantage supplémentaire.

## Le management

En quelque sorte, on voit apparaître un deuxième intermédiaire dans des figures de management, de direction d'entreprise. Les dirigeants sont souvent à la base de la volonté de l'intégration d'un programme de résidence artistique, et conçoivent, avec le partenaire institutionnel, un lien direct entre art et entreprise. Ce rôle d'intermédiaire est souvent endossé par une personne hiérarchiquement sous l'autorité de la direction générale mais avec des pouvoirs décisionnels suffisants pour permettre l'allocation de ressources, la nomination des employé.e.s dédié.e.s, l'organisation de la présence de l'artiste et des accès nécessaires à sa résidence.

Ce second intermédiaire, interne, assure alors le suivi avec la direction et l'organisme de soutien, mais permet aussi un deuxième niveau de lien entre l'employé.e dédié.e et l'artiste. Cette présence est souhaitée par le CQAM puisqu'elle est essentielle pour accompagner le séjour de l'artiste selon une logistique préalablement réfléchi : son espace de travail ; le personnel affecté ; la coordination du rythme de travail du projet ; l'organisation du jury ; le suivi et l'évaluation du déroulement de la résidence, qui incluent également une réflexion quant aux changements à opérer lorsque certains aspects ne fonctionnent pas. Cependant, les témoignages des artistes nous indiquent que cette personne intermédiaire ne remplace pas leur besoin d'un contact plus direct avec la direction, puisqu'ils les reconnaissent au pied d'égal comme des créateurs et disent vouloir bénéficier de leur input.

## Motivations à la participation

Il y a trois raisons qui ressortent des discours des entreprises étudiées à s'engager dans un projet de résidence artistique. Premièrement, la possibilité de faire preuve d'innovation, de « sortir de la boîte », de réaliser des projets sous une approche différente et de bénéficier ainsi de la vision expérimentale et créative des artistes. Ensuite, la possibilité de motiver leur personnel et de bonifier le milieu de travail pour attirer des talents intéressés par ce type de projet-collaboration. Enfin, les personnes rencontrées soulignent une volonté d'aider les artistes dans leur démarche et donc de pouvoir soutenir les carrières des artistes accueillis en résidence, financièrement via le CQAM-CAM et au niveau pratique via les ressources mises à disposition. On retrouve ici une forme classique de motivation à la résidence artistique, celle qui s'approche du mécénat, de la philanthropie.

Les artistes s'accordent à dire que le temps est compté pour arriver à une œuvre finale, mais affirment simultanément que leur objectif était de travailler sur un projet qui n'aurait pas été développé sans le soutien technique reçu. Un autre intérêt déclaré était de pouvoir faire de la recherche-crédation librement, sans la contrainte d'un résultat, en utilisant les outils et le support technique offerts par le milieu d'accueil. En d'autres termes, développer un projet du début à la fin n'étant pas le but principal de ces résidences, la liberté permise à offert la possibilité à certain.e.s de développer de nouvelles pistes, d'en approfondir d'autres ou de compléter des travaux déjà entamés. Le cachet est également une motivation importante dans l'engagement. Les artistes ont montré de la motivation dans la possibilité d'approfondir leurs connaissances et leurs compétences sur des sujets spécifiques notamment en rapport avec des dispositifs technologiques spécifiques. En dernier lieu, la curiosité est une source de motivation, il était aussi important pour les participant.e.s de découvrir le milieu de travail des entreprises, ainsi que la façon dont ils s'intégreraient au sein de cette grande équipe.

L'ensemble de ces motivations devrait, à nos yeux, nourrir le programme et son évaluation. Il faut pouvoir combiner les motivations de l'ensemble

des parties prenantes (incluant le CQAM, le CAM) afin de les intégrer à des objectifs et des indicateurs précis pour pouvoir adéquatement évaluer les effets en accord aux attentes, besoins et possibilités de toutes les parties impliquées. Cela nécessite une certaine conciliation entre les objectifs de l'artiste et ceux de l'entreprise, qui à son tour se fonde sur une stratégie d'accompagnement pertinente. Ainsi, un processus d'évaluation du fonctionnement de la résidence devrait s'ancrer de près aux motivations à la participation, et devrait être discuté en amont par tous les intervenants : artistes, milieu hôte et intermédiaires.

L'un des atouts qu'il convient de mettre en valeur dans les cas étudiés est qu'il s'agit d'entreprises de taille petite ou moyenne, dont leurs dirigeants souhaitent favoriser la présence de l'artiste. Cela diffère de ce qui a été identifié par la littérature comme écueil récurrent : le manque d'intérêt des dirigeants dans l'intervention artistique (Quintas 2012 ; Berthoin Antal et al, 2018). Dans notre revue de littérature, la question de l'engagement des entreprises dans l'accueil de l'artiste est présentée comme complexe notamment en raison des structures hiérarchiques. L'implication des dirigeants va, dans tous les cas, avoir des répercussions assez directes sur les ressources et l'attention dont bénéficiera l'artiste. On le constate au niveau de la priorisation des activités de l'entreprise qui peuvent parfois reléguer l'attention portée à l'artiste au second plan. L'implication des dirigeants et du management est alors essentielle.

# Comprendre, évaluer et améliorer

Les discussions préalables avec le CQAM mais aussi les interactions réalisées durant la recherche ont mis en lumière l'enjeu de l'évaluation des processus et effets des résidences. L'évaluation intéresse et concerne l'ensemble des parties prenantes, des organismes subventionnaires aux artistes en passant par les organismes de soutien et les entreprises. L'évaluation semble nécessaire pour mieux comprendre comment les ressources sont allouées, comment l'expérience est vécue, quelles relations se tissent ou encore comment les paramètres peuvent être ajustés pour améliorer le dispositif. Il semble essentiel de pouvoir identifier, en accord entre les organismes de soutien et les hôtes, les objectifs des résidences et de définir des indicateurs réalistes pour les évaluer. L'évaluation, dans ce contexte, vise à permettre une amélioration et une évolution progressive du dispositif. Elle peut être réalisée par l'ensemble des parties prenantes au fil du projet ou par des personnels de recherche dédiés.

Plusieurs dimensions sont essentielles à considérer et doivent être déployées en indicateurs mesurables. Plusieurs aspects étroitement interdépendants ne doivent pas être négligés, afin d'assurer un fonctionnement optimal pour les résidences artistiques dans le monde du travail.

## Rencontres, rythmes et gestion de projet

Il est important de documenter les moments de rencontre entre les différentes parties impliquées, qu'ils soient prévus ou non. Ces rencontres sont tributaires à la fois des rythmes de travail des artistes et des structures d'accueil mais aussi des modes de gestion de projet. Notre recherche montre combien la présence sur les lieux est essentielle afin que des liens puissent se créer entre les parties prenantes. La présence comprend à la fois les moments de travail de l'artiste et ceux d'échanges, de rencontres et de présentation avec les employé.e.s. Les moments informels, dans les couloirs ou d'autres lieux communs, sont absolument essentiels pour créer des relations et des occasions de comprendre les démarches des artistes, les réalités de travail des employé.e.s ou encore les implications des procédés technologiques. Certains de ces temps de rencontre ne peuvent aisément être prévus et organisés, d'autant plus connaissant les rythmes particuliers de travail dans les entreprises du numérique. Cependant, des moments planifiés de présentations des personnes impliquées, de la démarche, des projets ou des réalisations sont hautement bénéfiques afin de favoriser l'apparition de ce type d'échanges. Notre travail nous montre également qu'il est essentiel de prendre en considération les différences dans le développement et la gestion de projet entre la pratique artistique et les industries créatives. Le rythme de développement des projets est différent, or, la résidence est chapeautée comme un projet (chargé de projet, employés dédiés), ce qui en soi est normal dans une structure de ce type, mais qui a tendance à limiter la possibilité d'être déstabilisé par la présence de l'artiste. Le temps des employés dédiés doit évidemment être géré au meilleur des intérêts de l'entreprise, c'est pourquoi dans les différentes résidences considérées, il y a eu plusieurs fois des changements dans la personne assurant l'aide en fonction des besoins prioritaires des autres projets. Le temps et les ressources sont donc limités et changeants. C'est en effet peu commun dans la gestion d'un projet en entreprise d'accueillir une si grande souplesse ou incertitude. Ces différences dans les relations et les rythmes de travail expliquent ainsi en partie la difficulté des rencontres et des partages de pratiques. Deux

artistes déplorent ainsi un manque de curiosité général autour du projet et un fossé entre les pratiques. Pour que ce constat ne nuise pas aux artistes et à leurs projets, il conviendrait d'en discuter dès le départ afin de mettre en place des bonnes pratiques pour faire face à cette situation. Il ne peut exister un modèle unique valable pour tous les contextes en entreprise, il faut pouvoir identifier les spécificités des environnements d'accueil afin d'adapter la résidence.



## Technologie

Notre recherche montre qu'il est capital d'apporter une attention aux usages attendus et réels des outils technologiques. Tous les artistes n'ont pas nécessairement le même niveau de maîtrise, de connaissance ou de curiosité pour les outils technologiques disponibles. Les raisons de l'engagement dans les programmes de résidences en entreprises du numérique ne découlent pas nécessairement d'une volonté, pour l'artiste, d'utiliser les outils de l'entreprise telle que celle-ci les connaît. Du côté des entreprises, on relève un intérêt pour que les artistes, par leurs approches, viennent ouvrir de nouvelles voies d'utilisation des outils que l'équipe utilise habituellement. Cependant, plusieurs cas démontrent que l'approche artistique ne va pas forcément amener plus loin l'outil, au contraire, nous avons pu relever des cas où l'artiste exprime un besoin d'aide technique à la réalisation de son idée par un.e professionnel et d'autre où l'artiste s'intéresse à des capacités basiques d'outils complexes. On voit également une différence entre la recherche d'une application à une technologie et l'expérimentation. Outre l'importance d'une bonne communication afin d'exprimer les attentes des différentes parties (et leur évolution au fil du projet), il est essentiel de définir les objectifs en termes technologiques, à la fois pour les entreprises et les artistes. Plusieurs dimensions pourraient alors être évaluées: appropriation d'un outil, développement de nouvelles fonctionnalités, automatisation de processus, validation de procédés, etc.

## Entrepreneuriat culturel et créativité

Nous nous attendions à ce que la notion d'entrepreneuriat apparaisse plus clairement dans les motivations des artistes, comme une valeur recherchée pour le développement de carrière ou avec l'idée d'une exploration artistique du milieu entrepreneurial. Ça n'a pas vraiment été le cas. Au final, l'engagement des artistes semble plutôt pragmatique: ils ont besoin de financement, d'espace et d'outils spécifiques pour développer leurs projets, leur pratique. Du côté des entreprises, le soutien aux artistes apparaît également comme la piste principale de compréhension de leur engagement. Cette forme de soutien s'éloigne cependant du mécénat en cela, comme nous le proposons dans notre définition, qu'elle vise à permettre une immersion d'un artiste dans un environnement autre, avec du temps et des ressources pour créer, sans contrepartie. La notion de créativité a été abordée lorsque les différents participant.e.s détaillaient leurs motivations. Cette notion ressort aussi très régulièrement dans les travaux sur les résidences et interventions artistiques en entreprise, avec d'autres thèmes importants du discours entrepreneurial contemporain. Les motivations pour les entreprises s'ancrent ainsi dans un souhait d'intégration des processus artistiques comme outils d'innovation managériale (Berthoin Antal et al, 2018 ; Heinsius et Lehtikoinen, 2013). Anna Grzelec et Tiago Prata (2013) avancent plus précisément que c'est le développement de nouvelles méthodes ou processus, la créativité, la gestion du changement et la motivation qui constituent ce que les organismes d'accueil attendent des artistes. On attend donc que par sa présence, sa pratique, l'artiste partage à l'entreprise son sens de l'innovation, voire de la disruption, et qu'il entraîne le développement de la créativité de l'organisation. Pour comprendre cette ouverture aux processus artistiques dans l'entreprise, il est essentiel d'effectuer un détour par la notion de créativité. Apparue en français dans les années cinquante, d'abord comme traduction d'un terme spécialisé dans le domaine de la psychologie, la notion de créativité a gagné en popularité au fur et à mesure que son sens s'est ouvert pour désigner la capacité à imaginer la création de quelque chose de nouveau. Concernant au départ les capacités individuelles d'imagination,

elle va s'appliquer à des ensembles plus grands : on va parler de villes créatives (Yencken, 1988), d'économie créative (Howkins, 2001) ou de classes créatives (Florida, 2002). Les arts et la culture sont mobilisés dans ces pensées conceptuelles non pas comme le seul domaine de la créativité, mais plutôt comme une expression des nouveaux modes de production et de relation au travail engendré par les mutations les plus récentes du capitalisme (Boltanski et Chiapello, 1999). Le travail par projet, la flexibilité, l'innovation continue ou encore l'importance de la passion dans la carrière inspirent le management. Le potentiel des processus de travail des artistes devient une source d'inspiration pour l'organisation du travail dans les entreprises et notamment dans les entreprises créatives et du numérique. D'un point de vue critique (Tremblay, 2008), il y a une véritable injonction à la créativité qui prend la forme non seulement d'un impératif moral, mais aussi d'un incontournable commercial (Schiuma et Carlucci 2018).

La créativité et ce qu'elle peut apporter au rythme du travail et à la culture managériale représente, dans notre compréhension, une dimension vraiment essentielle de l'engagement des structures d'accueil des résidences. Or, le partage de la créativité de l'artiste aux travailleur.se.s de l'entreprise doit être organisé, il faut mettre en place des contextes de rencontre et d'échange portant spécifiquement sur ce point. Afin d'évaluer les enseignements issus de la cohabitation au sein de l'entreprise, que cela concerne les méthodes de travail, l'organisation des projets, les démarches de création ou encore les recours aux technologies, il est essentiel d'ajouter au programme de résidences des activités dédiées au partage. Celles-ci pourraient prendre la forme d'ateliers donnés par des artistes y expliquant leur mode de travail ; de présentations de projet impliquant un temps de brainstorming collectif ou collaboratif ; des échanges organisés entre l'artiste et le personnel à tous les niveaux de l'organisation d'accueil ; ou encore de présentations de sortie de résidence impliquant les employé.e.s qui ont participé à la réalisation du projet. Dépendamment des objectifs et des motivations de toutes les parties prenantes, une rencontre entre les deux mondes peut également viser à inclure le public dans la présentation de sortie de résidence, comme il a été souhaité par une des artistes. Il existe de nom-

breuses possibilités à explorer, c'est aux intermédiaires qu'il incombe de proposer des modes adaptés de partage qui favoriseront l'implication de toutes les parties prenantes.



## Un programme précurseur

L'engouement pour les résidences d'artistes est clair, au Québec comme ailleurs. Le programme mis en place par le CQAM apparaît comme précurseur et bénéficie de nombreux témoignages positifs des participant.e.s. Les artistes louent des expériences qualifiées de « fantastiques », soulignent l'aide apportée à plusieurs niveaux, tant pour l'aspect matériel que conceptuel, apprécient les environnements de travail, les apports des professionnel.le.s à leurs projets. Majoritairement, le programme recueille des avis positifs et sa poursuite est souhaitée.

Les artistes en résidence s'intéressent autant au soutien technique et technologique qu'à l'expérience riche d'immersion dans le milieu hôte. Dans ce contexte, ils et elles cherchent à mieux connaître et participer à la culture de l'entreprise qui les accueille. La littérature consultée et nos observations démontrent que la présence des résident.e.s sur les lieux doit être pensée et organisée en amont pour éviter des inégalités aux différentes étapes de la résidence : adaptation aux lieux, développement du projet, fin de la résidence. L'établissement de relation est lié à l'intégration, au rythme de la résidence, à la présence sur place, à la diversité des contacts et aux moments d'échanges aménagés ou improvisés.

Ce programme de résidence fait office de précurseur au Québec. Il a été très riche de pouvoir rencontrer des participant.e.s, des employé.e.s des structures d'accueil et d'échanger avec l'équipe du CQAM. La pandémie de Covid-19 a lourdement perturbé le terrain de recherche initialement envisagé. Il nous semble important de s'appuyer sur le travail fait lors de cette recherche pour poursuivre des travaux sur les dispositifs résidentiels, en entreprise et ailleurs.

# Recommandations

## Synthèse

1. Intégrer des temps de **présentation** pour favoriser la rencontre avec l'entreprise et celles et ceux qui l'animent
2. Penser la durée des résidences sur un **temps plus long** et favoriser la flexibilité dans le rythme de travail de l'artiste, selon les projets
3. Favoriser l'implication d'**organismes de soutien** proche des milieux artistiques
4. Planifier des échéanciers de travail **cohérents** entre les artistes et les employé.e.s dédié.e.s à partir de leurs réalités
5. Introduire l'artiste aux outils, ressources et à la culture de l'entreprise en **amont** de son arrivée
6. **Identifier les attentes** en terme d'utilisation de la technologie et assurer la sélection des artistes en accord
7. Encourager les résidences d'artistes **dans et hors des départements technologiques** (direction, RH, etc.)
8. Implanter des modes d'évaluation permettant l'**évolution progressive** des dispositifs
9. Développer des ateliers de partage sur les **modes de travail** des artistes et des employé.e.s des entreprises du numérique

# Bibliographie

## Résidences artistiques et entrepreneuriat

Barry, Daved, et Stefan Meisiek. 2010. « Seeing More and Seeing Differently: Sensemaking, Mindfulness, and the Workarts ». *Organization Studies* 31 (11): 1505-30.

Bellin, Stéphane. 2018. « La résidence confrontée à la recherche en arts numériques ». *Culture & Musées. Muséologie et recherches sur la culture* (31):139-60.

Berthoin Antal, Ariane. 2009. « Transforming organisations with the arts. » TILLT Europe.

Berthoin Antal, Ariane. 2011. *Managing Artistic Interventions in Organisations: A Comparative Study of Programmes in Europe*. TILLT Europe.

Berthoin Antal, Ariane. 2012. « Artistic Intervention Residencies And Their Intermediaries: A Comparative Analysis ». *Organizational Aesthetics* 1(1):44-67.

Berthoin Antal, Ariane, Gervaise Debucquet, et Sandrine Frémeaux. 2018. « Meaningful Work and Artistic Interventions in Organizations: Conceptual Development and Empirical Exploration ». *Journal of Business Research* 85:375-85.

Berthoin Antal, Ariane, et Anke Strauß. 2013. *Artistic interventions in organisations: Finding evidence of values-added*. Berlin: Creative Clash.

Bisenius-Penin (dir.), Carole. 2018. « Dossier : Entre création et médiation : les résidences d'écrivains et d'artistes ». *Culture & Musées*, no 31. <https://doi.org/10.4000/culturemusees.1512>.

Bobé, Jean-Yves, Anne-Valérie Delval, et Jennifer Thiault. 2017. *Art et mondes du travail - Synthèse de séminaire*. France: Ministère de la Culture et de la Communication.

Boltanski, Luc, et Ève Chiapello. 1999. *Le nouvel esprit du capitalisme*. Gallimard.

Bonin-Rodriguez, Paul. 2012. « What's in a Name? Typifying Artist Entrepreneurship in Community Based Training ». *Artivate* 1 (1): 9-24.

Boyle, Mary-Ellen, et Edward Ottensmeyer. 2005. « Solving business problems through the creative power of the arts: Catalyzing change at Unilever ». *Journal of Business Strategy* 26 (octobre): 14-21.

<https://doi.org/10.1108/02756660510620725>.

Carlucci, Daniela, et Giovanni Schiuma. 2018. « The Power of the Arts in Business ». *Journal of Business Research* 85:342-47.

Charrieras, Damien. 2010. « Trajectoires, circulation, assemblages : des modes hétérogènes de la constitution de la pratique en arts numériques à Montréal ». Thèse de doctorat, Université de Montréal, Montréal.

Chevallier (dir.), Bénédicte, et Béatrice Salmon (dir.). 2019. « Guide - Résidences d'artistes en entreprises ». Mécènes du Sud.

[https://www.culture.gouv.fr/content/download/216833/file/Residences\\_artistes\\_en\\_entreprises\\_guide\\_2019.pdf?inLanguage=fr-FR](https://www.culture.gouv.fr/content/download/216833/file/Residences_artistes_en_entreprises_guide_2019.pdf?inLanguage=fr-FR).

Commission Montréal numérique de Culture Montréal. 2017. « Montréal, capitale mondiale de l'art et de la créativité numériques. Déclaration ».

<https://culturemontreal.ca/app/uploads/2017/11/Declaration-MTL-num%C3%A9rique-FRA.pdf>

Conseil québécois des arts médiatiques. n.d. « Guide des bonnes pratiques. Pour un artiste en résidence dans une entreprise créative. » <https://imaa.ca/source/wp-content/uploads/2017/10/guidebonnespratiques-fin.pdf>

Cruz Crespo, Raquel. 2020. *La Résidence des Amériques du Conseil des Arts de Montréal : résultats d'une recherche autour de son impact et de son processus d'évaluation. Rapport de recherche*. Montréal, Qc: INRS.

Darso, Lotte. 2004. *Artful Creation: Learning-Tales of Arts-in-Business* by Lotte Darso. Samfundslitteratur.

De Heusch, Sara, Anne Dujardin, et Héléna Rajabaly. 2011. « L'artiste entrepreneur, un travailleur au projet ». [https://smartbe.be/wp-content/uploads/2014/03/02\\_artiste\\_un\\_entrepreneur.pdf](https://smartbe.be/wp-content/uploads/2014/03/02_artiste_un_entrepreneur.pdf).

Didier Moulouquet, Lise. 2007. *Génèse des résidences d'artistes en France*. <http://savoirapresent.fr/les-arts-plastiques/residences-artiste/genese-residences-dartiste>

Dissez, Yann. 2004. « Habiter en poète. La résidence d'écrivain, une présence de la littérature au monde. » *Mémoire*, Lyon, France: Université Lumières-Lyon 2. <https://litterature-lieux.com/up/File/journees/tude%20Yann%20Dissey.pdf>.

Dissez, Yann. 2012. « Pourquoi et comment accueillir un auteur ? De la dédicace à la résidence ». Rennes, France: Livre et Lecture en Bretagne.

Emin, Sandrine, et Nathalie Schieb-Bienfait. 2020. « Chapitre 3. Portrait de l'artiste en entrepreneur : entre passion et précarité ». Dans *Les faces cachées de l'entrepreneuriat*, 42-56. Questions de société. Caen: EMS Editions. <https://doi.org/10.3917/ems.torre.2020.01.0042>.

European Commission. 2014. *The Policy Handbook on residencies*. Directorate-General for Education, Youth, Sport and Culture. Brussels: European Commission.

Fielding, Stephanie, et Nisa Malli. 2020. « Portrait des entrepreneurs et de l'entrepreneuriat créatifs au Canada. » Institut Brookfield pour l'innovation + l'entrepreneuriat, Portail de connaissances pour les femmes en entrepreneuriat.

Fourmentraux, Jean Paul. 2012. « Artiste, chercheur, innovateur : Le consortium Hexagram (Montréal) ». *Culture & Musées* 19:25-42.

Fourmentraux, Jean Paul. 2014. « Art, science, technologie. Création numérique et politiques de l'interdisciplinarité ». *Open Edition Journals Arts, Science, Technologie*:113-29.

Freches (dir.), José. 2005. *Art & Cie - l'art est indispensable à l'entreprise*. Paris: Dunod. <https://www.dunod.com/entreprise-economie/art-cie-art-est-indispensable-entreprise>.

Gauvin, Patricia. 2014. « Interventions artistiques en milieu de travail ». *Animation, territoires et pratiques socioculturelles (Revue ATPS)* (6):33-44.

Goyer-Ouimette, Geneviève. 2010. *Portrait des résidences offertes au Québec*. Captation vidéo. Montréal, Qc. <http://resartis2010.rcaaqq.org/>.

Grefe, Xavier. 2014. « Les artistes-entrepreneurs ». *L'Observatoire* N° 44 (1): 50-52. <https://doi.org/10.3917/lobs.044.0050>.

Grzelec, Anna, et Tiago Prata. 2013. *Artists in organisations - mapping of European producers of artistic interventions in organisations*. Gothenburg: Tillt Europe - Creative Clash.

Heinsius, Joost, et Kai Lehtikainen. 2013. *Training Artists for Innovation : Competencies for New Contexts*. <https://helda.helsinki.fi/handle/10138/38879>.

Hilaire (dir.), Norbert. 2008. *L'artiste et l'entrepreneur*. Saint-Étienne: Cité du design. <https://www.citedudesign.com/fr/editions/250712-l-artiste-et-l-entrepreneur>.

Howkins, John. 2001. *The Creative Economy: How people make money from ideas*. London: Penguin.

Jacob, Louis (dir.), Raquel Cruz Crespo, Clara Déry, Véronique Granger-Brodeur, et Catherine Langlais. *Résidences d'artistes dans les espaces culturels municipaux montréalais*. Rapport de recherche, Montréal : Artensio.

Lamoureux, Ève. 2009. Art et politique. Nouvelles formes d'engagement artistiques au Québec. Éditions écosociété. Montréal.

Langlais, Catherine (2021). La résidence d'écrivain de Fredric Gary Comeau, Rapport de recherche – Synthèse de recherche. Montréal : Artensio.

Leclerc-Parker, Marie-Ève. 2016. « La résidence d'artistes dans le réseau des centres d'artistes autogérés du Québec : enquête en vue d'une (re)définition ». Mémoire de maîtrise, Montréal: UQAM. <https://archipel.uqam.ca/9094/>.

Martet, Sylvain, Martin Lussier, et Anouk Bélanger. 2020. « L'autoformation, nouveau paradigme de développement de carrière dans le contexte numérique ? Regards sur le milieu musical montréalais ». *tic&société*, no Vol. 14, N° 1-2 (novembre): 157-84. <https://doi.org/10.4000/ticetsociete.4907>.

Menger, Pierre-Michel. 2002. *Portrait de l'artiste en travailleur*. Paris: Le seuil.

Menger, Pierre-Michel. 2012. Être artiste œuvrer dans l'incertitude. *Cahiers du midi*. Paris: Al Dante.

Mugnier, Hélène. 2007. *Art et management. Du fantasme à la réalité - Hélène Mugnier*. Paris: Démos. <https://www.decite.fr/livres/art-et-management-9782915647242.html>.

Nissley, Nick. 2010. « Arts-based Learning at Work: Economic Downturns, Innovation Upturns, and the Eminent Practicality of Arts in Business » éditée par H. Seiffter et T. Buswick. *Journal of Business Strategy* 31(4):8-20. <https://doi.org/10.1108/02756661011055140>.

Paradis, Ariane et Roch, Marie-Hélène. Résidence de recherche-crédation, récits croisés du 6450. Rapport de recherche. Montréal: Artensio.

Pignot, Lisa. 2010. « La société des arts technologiques. Une communauté créative au cœur de Montréal ». *L'Observatoire* 37(2):63-66. <https://doi.org/10.3917/lobs.037.0063>.

Quintas, Eva. 2012. « Art au travail un programme de création collective en milieu de travail ». *Animation, territoires et pratiques socioculturelles (Revue ATPS)* (3):43-56.

Rey, Léonor. 2011. « Les conquêtes - étude des mutations de l'artiste et de l'entreprise dans leur relation commune ». Maîtrise, Université Lumières-Lyon 2, Faculté d'anthropologie et de sociologie.

Saidi, Maëli (2022). Résidence en art clownesque au cégep de Saint-Laurent : Les effets sur les apprentissages des étudiant.e.s au collégial, Rapport de recherche – Document synthèse. Montréal: Artenso.

Schiuma, Giovanni. 2009. *The Value of Arts-Based Initiatives - Mapping Arts-Based Initiatives*. London, UK: Arts & Business.

Schiuma, Giovanni. 2011. *The Value of Arts for Business*. Cambridge, UK ; New York: Cambridge University Press.

Schnugg, Claudia, et Johannes Lehner. 2016. « Communicating Identity or Status? A Media Analysis of Art Works Visible in Photographic Portraits of Business Executives ». *International Journal of Arts Management* 18(2):63-74.

Short, Adam. s. d. « Artist Residencies in Industry ». Alliance of Artists Communities. [https://www.artistcommunities.org/sites/artistcommunities.org/files/shared/AAC\\_residencies\\_in\\_industry.pdf](https://www.artistcommunities.org/sites/artistcommunities.org/files/shared/AAC_residencies_in_industry.pdf).

Taylor, Steven S., et Donna Ladkin. 2009. « Understanding Arts-Based Methods in Managerial Development ». *Academy of Management Learning & Education* 8(1):55-69.

Terret, Anaïs. 2013. « Les apports de l'art au management, Etude des interventions artistiques en entreprise ». Cahier de recherche / mémoire, HEC Paris, Paris. <https://docplayer.fr/4510448-Les-apports-de-l-art-au-management-le-cas-des-interventions-artistiques-en-entreprises.html>.

Tétu, Martin. 2017. « Les artistes émergents et l'autonomie de soi par la "gestion de carrière" ». *Nouvelles pratiques sociales* 29 (1-2): 52-71. <https://doi.org/10.7202/1043392ar>.

Tillt Europe. 2011. *Artistic Interventions to Stimulate Innovation, Sustainability and Inclusiveness*. Tillt Europe - Creative Clash. <https://tillteurope.files.wordpress.com/2011/09/tillt-europe-policy-recommendations-march-2011.pdf>.

Tremblay, Gaëtan. 2008. « Industries culturelles, économie créative et société de l'information ». *Global Media Journal*. 1(1):65-88.

Yencken, David. 1988. « The creative city ». *Meanjin*. 47(4):597-608.



artenso

CENTRE DE RECHERCHE  
ART ET ENGAGEMENT SOCIAL