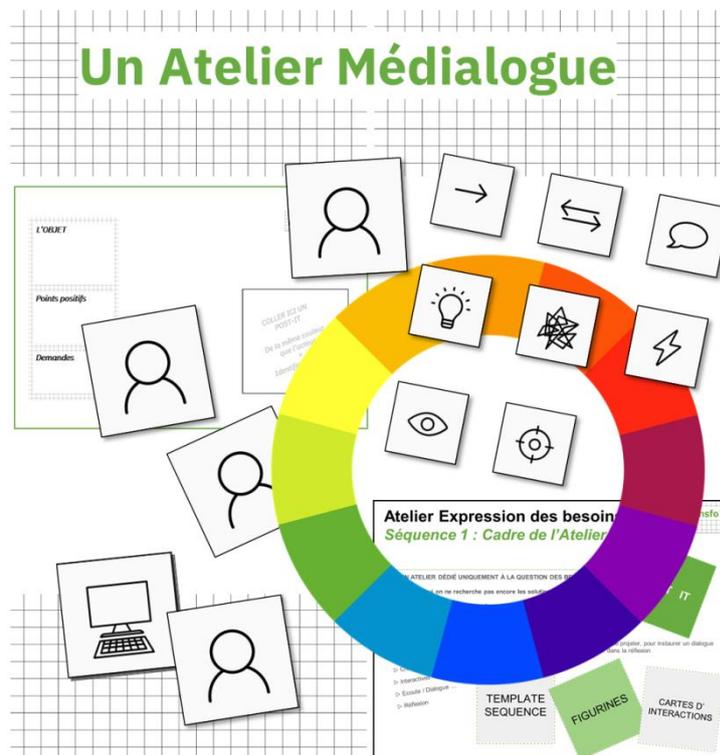


THÈSE PROFESSIONNELLE MASTÈRE SPÉCIALISÉ INNOVATION BY DESIGN

UN ATELIER MÉDIALOGUE, POUR FAVORISER L'EXPRESSION DES BESOINS



Mathieu Foulon
04/01/2021

Remerciements

Ils sont nombreux à avoir contribué, de près ou de loin à ce cheminement qui aboutit à la concrétisation de ce « mémoire ».

A l'ENSCI, enseignants, designers, professionnels, collègues de promotion, étudiants

A Bercy, quel que soit le poste occupé

Et ici, là, ou ailleurs, proches, amis, famille

Et aussi, à cette incroyable dynamique des « *Fabulous* »

Un sincère et grand merci à tous



Table des matières

| | |
|---|----|
| Remerciements | 1 |
| Préambule | 4 |
| Introduction..... | 5 |
| I. Observations et immersion | 7 |
| 1. Une commande concrète : « <i>l'expression des besoins</i> » (EDB) | 7 |
| 2. Une expression des besoins « classique »..... | 8 |
| 3. Un autre exemple d'expression des besoins..... | 10 |
| 4. Un troisième exemple d'expression des besoins : au sujet du plan de relance..... | 11 |
| 5. Synthèse des différentes observations | 11 |
| II. Interprétation et analyse des observations | 12 |
| 1. Parler, communiquer ... et se comprendre ?..... | 12 |
| 2. Des représentations dans un écosystème..... | 13 |
| 3. L'interlocuteur du client : quel(s) rôle(s) à jouer ?..... | 14 |
| 4. Autres points complémentaires | 15 |
| III. Synthèse des lectures et appuis théoriques..... | 16 |
| 1. Premières recherches et ébauches de réflexions | 16 |
| 2. Les objets intermédiaires dans la conception..... | 16 |
| 3. De la co-conception en entreprise, à la coopération au sein de l'administration centrale d'un ministère..... | 18 |
| 4. Le langage commun..... | 19 |
| 5. Un pilote de projet, comme acteur de médiation..... | 20 |
| 6. L'espace potentiel | 21 |
| 7. Et encore : la question de la « coopération »..... | 22 |
| 8. Synthèse des points théoriques essentiels | 23 |
| IV. Propositions, évaluation préliminaire et préconisations | 24 |
| 1. Premières propositions | 24 |
| 2. Evaluation préliminaire | 25 |
| 3. Donner forme aux idées..... | 25 |
| 4. Préconisations et premiers supports | 26 |
| 5. Une remarque sur ma propre approche | 27 |



| | |
|---|----|
| V. « L'atelier Médialogue », supports et tests..... | 28 |
| 1. Formalisation des supports « Figurines »..... | 28 |
| 2. Formalisation des supports « Slides »..... | 28 |
| 3. Et pour compléter le dispositif | 29 |
| 4. Premier test : le 16 09 2020 | 30 |
| 5. Second test : le 02 10 2020 | 31 |
| 6. Poursuivre la réflexion..... | 34 |
| Conclusion | 35 |
| Bibliographie..... | 38 |



Préambule

Mon parcours professionnel, dans le secteur social et éducatif, m'a amené à développer durant de nombreuses années des ateliers artistiques, auprès de personnes handicapées ou de jeunes en réinsertion. Fondées sur ma propre pratique en vidéo et surtout en arts-plastiques, je saisisais l'intérêt éducatif de ces approches : la question de la médiation était déjà au cœur de ma pratique. J'utilisais alors ces actions de médiation, conscient de cette notion, pour favoriser la rencontre et permettre un lien, mais aussi accompagner les publics.

Les productions artistiques alors réalisées (peintures, vidéos) lors de ces activités, jouaient elles aussi un rôle de médiation. Je notais déjà que la médiation pouvait prendre plusieurs aspects, pour ne pas dire formes. Cela permettait de « donner à voir », de rendre perceptible par d'autres les potentialités de leurs auteurs, mais aussi permettait d'exprimer, tel un langage, ce que chacun avait envie d'y mettre. Ces expériences me sensibilisaient à cette capacité de pouvoir donner une forme à ce qui était impalpable auparavant, et que j'utilisais aussi pour valoriser les personnes démunies ou fragilisées que j'accompagnais alors.

J'utilisais la médiation pour faciliter et permettre ce que j'engageais alors, et qui représentait tout le sens de mon intervention éducative.

Un peu plus tard, mon parcours m'amenait à entrer en formation de management et à prendre un poste de chef de service. En tant que cadre intermédiaire, je rencontrais une situation toute nouvelle pour moi, dans un contexte où l'intervention éducative que je menais impliquait un fort travail partenarial, mais qui était encore très peu développé. Ma fonction de cadre imposait alors que je sois aussi pilote des projets collaboratifs et à l'interface entre l'équipe et les structures partenaires. Je mesurais d'emblée que ces partenaires ne comprenaient pas nos missions et nos actions. Tout simplement ils ne disposaient pas des éléments qui leur permettent de percevoir ce que nous faisons ; ils n'arrivaient pas à se le représenter. Même constat, vis-à-vis de notre financeur (le département, au titre d'une mission de protection de l'enfance), auprès duquel nous avions peine à valoriser le travail de terrain. Conscient de la qualité du travail effectué et de l'engagement des professionnels que j'encadrais, j'ai tout de suite compris que mon rôle principal était de pouvoir recueillir et matérialiser avec pertinence ce qui était réalisé et de trouver des supports (de médiation), pour communiquer auprès des partenaires. Je commençais à construire des outils de recueil de données en interne, pour des éléments à destination du financeur et des supports de communication, à destination des partenaires. J'inventais aussi un dispositif de rencontre, favorable à une connaissance réciproque des structures et je jouais moi-même un rôle de médiation, d'interface pour faciliter les échanges ...

Ainsi, j'expérimentais que la question de la médiation, qu'elle soit un rôle joué par une personne, ou qu'elle prenne une forme matérielle d'objet, était un lien puissant, tantôt une articulation entre deux espaces distincts, tantôt un espace de rencontre devenu possible.



Introduction

Nourri par les expériences que je viens d'évoquer (et par encore bien d'autres aspects), mon parcours se poursuit alors au fil d'autres postes de cadre intermédiaire. Je constate chez moi un intérêt croissant pour un aspect du travail qui pourtant n'occupe ma fonction que très ponctuellement : l'impact des organisations sur les conditions de travail.

Désireux de travailler à « transformer les organisations », je décide donc de reprendre un parcours de formation. Ma sensibilité pour les démarches artistiques me fait choisir le cursus « Innovation by Design », à l'ENSCi Les Ateliers. Cependant, une fois engagé dans la formation et malgré cette attirance, je suis encore loin de pouvoir m'inscrire pleinement en tant qu'acteur de cette transformation des organisations, et particulièrement du fait que mes expériences précédentes ne débouchent pas directement sur ce type de prolongement.

De ce fait, il m'est apparu que pour m'appropriier pleinement la question du design, et faire celle-ci mienne, il était important de commencer par identifier ce qui dans mon parcours, était susceptible d'être particulièrement en écho avec le design.

Alors, j'ai pris soin de noter au fur et à mesure des différents cours et workshops, ce qui m'interpelait tout particulièrement. Ainsi, lors du premier workshop en design de service, je me souviens de la remarque de notre formateur, après la présentation de notre démarche en fin de semaine (remarque de Stéphane Gautier) « *Qu'est-ce qui vous a donné l'idée de matérialiser les non-dits ?* ». Je saisisais au travers de ce questionnement qu'il y avait eu non seulement un intérêt tout particulier à le faire, mais aussi un lien puissant avec les apports du design à cet endroit. Je décidais de retenir cette phrase.

Un peu plus tard au cours de la formation, la designer Marie Coirié, vient nous faire un exposé sur les questions de design social, de co-design et de démarches collaboratives. Elle nous présente alors un projet de déménagement de 4 structures dédiées à l'accueil d'adultes porteurs de handicaps psychiques, au profit d'un nouvel immeuble unique pouvant accueillir les 4 unités précédemment disséminées. Elle explique comment ce déménagement est rendu possible, par une démarche de projection, où le design a permis de faire vivre des étapes intermédiaires qui puissent favoriser l'investissement d'un autre lieu d'accueil « *Le design apporte la maîtrise d'outils de représentation nécessaires pour aider une pluralité d'acteurs à se figurer des idées, notamment des idées ressenties comme inédites, puis à y réagir ; il apporte également une culture des usages, complémentaire des cultures techniques et économiques, qui favorise la reformulation des problèmes en mettant le point de vue de l'expérience vécue par l'utilisateur au centre du projet.* »¹ Le résultat était très positif, s'appuyant sur une évaluation, au-delà de tous les attendus. Connaissant le public et sa vulnérabilité, mais aussi le profil des professionnels, je faisais un lien avec mes expériences en conduite du changement, dans mes fonctions passées de cadre et je notais que le design avait réussi « un sacré tour de force », à rendre possible ce qui à mon sens aurait pu susciter une situation propice à des oppositions majeures.

¹ **COIRIÉ Marie et PELLERIN Denis**, (Sous la Direction de Sophie Pène et de Franck Zenasni), Sciences du Design, Design et Santé, *Design et hospitalité : quand le lieu donne leur valeur aux soins de santé*, Paris, PUF, 2017, p. 41

Je décidais alors d'approfondir ces questionnements. En cherchant à discerner ce qui était le point commun aux différents exemples que j'avais noté et où je percevais une valeur et des bénéfices certains, je commençais déjà à discerner divers objets de médiation en jeu et également un rôle de médiateur souvent présent dans les situations évoquées.

En parallèle à cette réflexion, je me suis positionné sur un projet fil rouge pour le laboratoire de transformation des administrations centrales (LTAC/Lab Transfo), du ministère de l'économie et des finances (MEF) de Bercy. Nous avons été sollicités pour y développer, une vision du Lab Transfo et son offre de service, par le design. Au moment de la présentation de notre projet, après 6 mois de travail, j'ai pu mesurer que l'aboutissement de notre démarche portait ses fruits. En effet, Patricia Amarger, la responsable du LTAC, a véritablement salué notre travail et lui a réservé le meilleur accueil. C'est dans cette dynamique que je ne tardais pas à proposer ma candidature, pour effectuer un stage au sein de cette structure. A peine arrivé, je proposais de travailler sur mon thème lié aux objets de médiations. Ce sujet faisant écho à madame Amarger et se prêtant aux besoins du ministère, il semblait opportun de s'y attacher dans ce contexte.

En lien avec la réflexion que j'avais déjà engagé, et dans le prolongement du projet fil rouge, nettement orienté vers la transformation des organisations, je mesurais la possibilité de traiter la question que je souhaitais aborder : les formes de médiations, favorisent-elles les transformations ?

Il me restait à trouver un projet concret. Je passais les 10 premiers jours de ma mission professionnelle à observer le quotidien du secrétariat général (SG) et de la délégation synthèse coordination innovation (DSCI), qui abrite le Lab Transfo, mais aussi le Bercylab : le Laboratoire dédié à l'Innovation. Puis Patricia Amarger, m'a sollicité pour travailler sur la question de « l'expression des besoins ». Effectivement, elle pressentait l'intérêt d'utiliser le design, dans sa fonction d'aider à matérialiser ce qui est palpable. Au cours de plusieurs discussions et échanges, nous avons vérifié que le sujet était pertinent pour investiguer mon questionnement, mais également assez conséquent à traiter pour s'y plonger.

Ce mémoire retrace donc l'expérience vécue durant mes 2 mois de mission professionnelle « à Bercy », et comment je me suis saisi de l'expression des besoins, pour construire un projet et développer un « Atelier Médialogue ». Il s'agit donc d'une démarche immersive qui m'a invité à adopter une approche ethnographique. En effet, c'est par ces observations de terrain, car adaptées à ce contexte que j'ai pu développer une analyse et effectuer ensuite une démarche de projet.

Dans un premier temps, je vais partager synthétiquement mes observations et les points essentiels qui s'en dégagent. Je porterai dans un second temps une analyse sur ces éléments, afin de cerner les sujets saillants qui émergent. Puis je retracerai dans une troisième partie, ce qui dans mes lectures apporte un éclairage théorique de ces points identifiés. J'effectuerai ensuite dans une quatrième partie, une relecture qui combinera les deux points précédents, pour les amener à dialoguer ensemble, de telle sorte d'en extraire des axes forts de travail. C'est sur ceux-ci que je construirai ma proposition, et la présenterai dans le cinquième chapitre. Je conclurai non seulement sur les bénéfices de ce projet dans son environnement, mais également sur les réflexions que j'en retire, et plus globalement sur la façon dont cette formation en design m'a traversé, et ce qu'elle nourrit chez moi.



I. Observations et immersion

Les situations évoquées ci-dessous sont issues d'enquêtes « terrain » et sont des présentations synthétiques, tirées des récits que j'ai compilés durant ma démarche.

1. Une commande concrète : « *l'expression des besoins* » (EDB)

La responsable du Lab Tranfo souhaite développer l'offre de service de sa structure. Son positionnement sur des projets data et numérique, laisse envisager un accompagnement possible de ces projets sur le moyen et long terme. Afin de démarrer l'accompagnement de ces projets, il lui semble intuitivement que le design peut apporter quelque chose dès le démarrage, à savoir au moment du lancement de projet. Elle souhaite donc proposer un temps **d'expression des besoins** qui soit différent de ce qui se fait habituellement.

En effet, au travers des échanges qu'elle partage avec différents agents, elle perçoit dans leurs discours qu'ils évoquent des constats au sujet de diverses difficultés rencontrées autour des projets. Parfois, il s'agit d'insatisfactions. D'autres fois ce sont simplement des évocations de projets non aboutis, ou qui ont rencontré des difficultés inattendues, car mal anticipées.

Elle saisit aussi des éléments non explicites qui évoquent parfois des suggestions ou des idées de projet à conduire. Il n'y a pas toujours de demande clairement énoncée. Parfois ce sont des pistes, des bribes ... Elle mesure qu'il y a « matière à ... », car certains sujets concernant la Data, pourraient devenir des projets à accompagner pour le Lab Transfo.

Nous retenons que les formes traditionnelles d'expressions des besoins rencontrent leurs limites. Les échanges sur ce sujet laissent penser que le design pourrait apporter une alternative, par sa capacité à proposer des formes qui soient adaptées au besoin. Cela aiderait à se projeter, à matérialiser certaines notions abstraites, ou favoriserait ce qui a trait aux aspects plus collaboratifs qui peuvent être assez sensibles. L'idée émerge alors de travailler à « *prototyper des expressions de besoins* ».

Le 17 07 2020 : Au cours d'un échange sur l'EDB, je note quelques verbatims de ma responsable : « *Quand j'accueille un client pour le LTAC, qu'est-ce que je lui propose ?* » (...) « *Comment je vais l'aider à exprimer ses besoins ? Avec quels outils ?* ». Il lui semble important de ne pas partir d'une page blanche, elle pense utile de proposer des sources d'inspiration, dans le cadre d'un partage. Elle évoque alors des supports de type « modèles » (templates, tels des « personas »). Il y a cette idée d'accélérer et de faciliter l'expression des besoins.

Le 24 07 2020 : Nous reprenons ce sujet, et avançons des idées complémentaires. Patricia Amarger pense alors aussi à « *un support pour restituer ce qui est exprimé* », durant une séquence qui serait dédiée aux inspirations et réactions.

Le 29 07 2020 : Il est également évoqué de réaliser un « atelier inspirant » ou pour « s'inspirer » et de donner des « inspirations ». Une autre idée est de faciliter la façon dont la personne exprime son besoin, pour que celui qui va y répondre ait réellement compris ce besoin.

Nous abordons aussi un questionnement sur l'enjeu ou les enjeux, lors d'une séance d'EDB. Nous constatons au travers d'un exemple évoqué, que l'enjeu n'est pas exprimé (par le demandeur) et n'est pas sollicité (par le récepteur). Pourtant la prise en compte de celui-ci, quand il existe, semble



déterminante au moment de l'EDB. Je retiens donc qu'il me faudra proposer comment matérialiser un enjeu lors de l'atelier.

Synthèse des échanges sur l'expression des besoins (EDB) : Il est assez clair que le temps d'entretien proposé se ferait sous la forme d'un atelier avec des supports pour faciliter l'expression des besoins. Cependant une idée importante émerge, concernant le fait qu'il y aurait des notions « abstraites » à matérialiser pour aider à comprendre la situation (et particulièrement si celle-ci est complexe).

Un brainstorming, réalisé en parallèle à ces échanges, a aussi permis d'identifier les points clés à aborder durant ce temps et aussi ceux à écarter. Il me reste maintenant à participer à différents temps consacrés à l'EDB, avec différents interlocuteurs et dans différents contextes, pour voir concrètement comment cela se passe.

2. Une expression des besoins « classique »

Le 22 07 2020 : Nous sommes reçus (ma responsable PA, l'autre stagiaire AF et moi), dans le bureau de l'adjointe au chef de Bureau du SG (PV), concernant : « Un outil de suivi des effectifs ».

Une première rencontre a déjà eu lieu auparavant entre PV et PA, pour poser une demande concernant le projet de modifier cet outil de suivi des effectifs (ce sont des tableaux informatiques au format Excel).

Durant l'entretien de ce jour, la discussion se déroule principalement entre PA et PV, car elles se connaissent déjà et cela facilite les échanges. C'est AF qui sera chargé de réaliser au niveau informatique, la modification et le travail demandé par PV. Pour ma part, je reste totalement observateur de ce qui se passe.

PV, pour évoquer son problème explique succinctement comment fonctionnent les tableaux qui lui posent problème. Ainsi, tous les 6 mois, elle adresse aux différents bureaux des ressources humaines (BRH) qui sont dans différents services, un document vierge que chacun doit remplir et lui renvoyer. Avec les informations qu'elle reçoit, elle doit compiler celles-ci, et les vérifier. Ces données compilées permettent d'obtenir le schéma d'emploi, qui sert ensuite à établir des projections (c'est nécessaire pour l'exercice budgétaire).

Ici, on ne questionne pas l'utilité de cette démarche, ni le fonctionnement de la structure. En effet, la demandeuse-cliente PV, pointe simplement que ces fichiers sont remplis manuellement et que ce qui la freine, est que les cases prévues pour renseigner un certain type d'information, ne contiennent pas forcément celles-ci lors de la réception des documents remplis. Elle doit alors reprendre les documents, ce qui crée une perte de temps. Sa demande est de « *fiabiliser le fichier* », partant du principe où « *on travaille sur Excel* », ce qui sous-entend, elle s'en explique que « *les formules sont parfois modifiées ou changées, que de nouvelles cases sont créées, ou que celles qui existent ne sont pas utilisées à bon escient, voir servent à entrer d'autres types d'informations.* »

Elle finit par concéder vers la fin de l'entretien que « *les gens font n'importe quoi avec les fichiers Excel* ». Il me semble que plus on avance dans l'échange, plus les éléments qui sont évoqués renseignent plus précisément ce qui se passe vraiment et ce qui pose véritablement problème à la demandeuse (serait-il difficile de l'aborder directement ?). En tous cas, pour moi qui ne comprends rien au langage technique évoqué et aux préoccupations de l'interlocutrice, les choses me semblent



alors plus concrètes et surtout plus précises. J'ai alors le sentiment que les véritables questions autour du problème commencent à être abordées.

Ainsi, je constate que la demandeuse, exprime un besoin de « *fiabiliser le fichier* », ce qui induit qu'il y a essentiellement un problème avec le fichier. Pourtant, à mon niveau, je perçois en l'écoutant que son besoin de fiabilité me semble être davantage dans l'information que contient la case, ce qui à mon sens n'est pas tout à fait pareil.

Je note aussi que la première partie de l'entretien est restée très technique ; pointant l'organisation et son problème de fichier. L'afflux abondant d'acronymes auxquels je ne suis pas sensibilisé, me laisse perplexe et je n'arrive pas à saisir de quoi il est vraiment question. Cependant, durant la deuxième partie de l'entretien apparaissent divers usages faits par les BRH, ce qu'il conviendrait de nommer comme des « utilisateurs du fichier », mais cela n'est pas abordé sous cet angle. C'est vers la fin de cette deuxième partie que j'ai pour ma part la sensation de mieux me représenter ce qui pose problème, mais je n'en suis pas sûr. Dans ma tête, je le reformule alors « les utilisateurs font du fichier un usage qui n'est pas celui qui est attendu. »

Cependant, au vu des échanges qui sont en train de se conclure, il semble que la réponse à donner n'est pas à l'endroit où ma réflexion m'a mené.

J'entends soudain madame Amarger « Très bien, c'est vraiment clair ». Cette assertion m'apparaît tonitruante : pour moi ça ne l'est pas ! Je suis un peu abasourdi ... C'est à ce moment que ma responsable se lève et range sa chaise, nous faisons de même et je conclus provisoirement que je suis en décalage avec ce qui vient de se passer, sans pouvoir en dire plus.

Synthèse de mes constats : Je retiens simplement de cet entretien que le vocabulaire utilisé était complexe et peu compréhensible et qu'autour du sujet posé, des interactions existent qui ne sont pas nommées et non prises en compte.

Le 28 07 2020 : Lors d'un échange très informel, je sollicite mon collègue AF au sujet de l'entretien du 22 07 2020, car je sais qu'il travaille sur les fameux tableaux. Il semble avoir du mal à réaliser ce qui a été demandé précédemment. Je le sens un peu agacé ou contrarié sans saisir de quoi il s'agit. Je lui demande pourquoi. Très spontanément il évoque « Il reste des espaces de flou. »

Il précise d'emblée qu'il lui manque trois points clairs :

- # les besoins de PV
- # donner des consignes précises
- # et ... puis il part dans des explications un peu confuses (il semble que cela exprime peut-être son agacement) et poursuit dans un langage technique et informatique qui n'est pour moi pas accessible. Comme je ne veux pas passer pour un idiot à ses yeux, j'acquiesce évidemment

Il reformule alors tout cela par une phrase que je note « *le demandeur doit apprendre à être plus clair !* » La résultante de tout cela est que « s'il a bien compris » (ce qui a été demandé par PV), il va devoir « coder des macros ». Même si je ne sais pas de quoi il s'agit, je comprends à son timbre de voix que c'est fastidieux et je comprends qu'il va devoir y passer beaucoup de temps. Cela apparaît d'autant plus pesant qu'il n'est pas sûr que ce soit ce qui est attendu. Je compatie alors.

Intérieurement, je relativise nettement ce que j'ai pensé de moi-même à la fin de la rencontre avec PV. J'avais conclu que je n'avais rien compris ou pas grand-chose et que c'était du fait de mon inexpérience voire de ma méconnaissance en informatique, ce qui est loin d'être le cas de mon



collègue. Ainsi, il me vient à penser que ses compétences qui ne sont pourtant pas en jeu, n'ont malgré tout pas permis de « se comprendre suffisamment ».

Synthèse de mes constats : Je me dis que cette expression des besoins « classique » a effectivement rencontré quelques limites. Je m'interroge alors sur le fait qu'une réunion d'une heure avec 4 personnes ne permette pas d'identifier nettement « les besoins », alors qu'il s'agissait précisément de l'objet de la rencontre. Les remarques notées précédemment au sujet du caractère complexe du vocabulaire ne font alors que se renforcer.

3. Un autre exemple d'expression des besoins

Le 30 07 2020 : Nous venons rencontrer madame GM, qui est agent au SG, au service des achats, des finances et de l'immobilier (SAFI), pilotage ministériel de la chaîne de la dépense (SAFI 2B). Elle a sollicité le Lab Transfo, car elle souhaiterait un logiciel de gestion de projets. Effectivement, elle réalise actuellement le suivi des projets qui bénéficient du fond de transformation de l'action publique.

Ce suivi peut être réalisé avec un logiciel mis à disposition, mais qui n'est pas adapté « *ça ne répond pas à nos besoins* ». En effet, il ne permet pas de rentrer toutes les informations dont GM a besoin, à savoir identifier des tâches, des sous-tâches et surtout intégrer une programmation dans le temps qui permette de voir ce qui est effectif, ce qui est réalisé et les échéances de tout cela. GM a donc construit en bricolant son propre document sur Excel. Il a le mérite de renseigner tous les paramètres qui lui sont utiles. Cependant, il a le grand défaut de ne pas intégrer d'alertes, qui permettraient de faire apparaître rapidement et de façon claire ce qui est hors délais, etc ...

De plus, il apparaît que ce tableau est également trop complexe pour le présenter en l'état à sa hiérarchie. Elle évoque le besoin de « donner de la lisibilité ». Cela la conduit à réaliser elle-même un outil « plus communicant » sur Power-Point, qui permet de faire apparaître une synthèse, où elle rend compte de l'activité, par des graphiques adaptés réalisés en plus.

Sur une même sujet, il y a donc 2 outils différents utilisés, qui demandent à chaque fois du temps à l'utilisatrice, qui se crée « ses outils » et n'y trouve pourtant pas une réponse satisfaisante.

Durant tout cet échange, je prends beaucoup de notes. Je suis attentif aux propos évoqués et je mets ceux-ci en parallèle dans ma tête avec le précédent entretien d'expression des besoins auquel j'ai participé.

Synthèse de mes constats : Je remarque qu'il y a des similitudes, notamment dans le fait que les tableaux qu'elle suit s'adressent à des utilisateurs. Il y a donc des interactions avec des interlocuteurs extérieurs. Par ailleurs, certains aspects sont aussi mentionnés durant cet échange, sur des éléments qui semblent importants et qui n'étaient pas apparus lors du premier entretien auquel j'avais participé. J'envisage donc dans un autre temps de revenir à mes notes pour y pointer les manques et réfléchir à comment je pourrais y répondre ensuite.



4. Un troisième exemple d'expression des besoins : au sujet du plan de relance

Le 02 09 2020 : Monsieur AT, travaille à la direction du budget (DB). Il a sollicité le Lab Transfo, car il a besoin dans le cadre du plan de relance d'un outil de suivi (« *se pose maintenant le sujet du dispositif de recueil, d'exploitation et de restitution pour nos autorités* »). Nous nous réunissons, avec son collègue BG et l'équipe du Lab Transfo (LTAC : PA, AF et moi-même MF).

Les professionnels de la DB, sont chargés du suivi de la partie budgétaire (= 100 Milliards d'Euros) du plan de relance, mais ce n'est pas leur cœur de métier et cette direction n'est pas outillée pour cela. Il sera question de récolter, exploiter, transmettre et communiquer des données. AT se renseigne donc pour savoir ce qui existe en matière de tableau de bord (« dashboard »), pour effectuer ce suivi opérationnel, qui contiendra les indicateurs choisis (par les différents ministères concernés) selon les items déclinés dans les fiches techniques de ce plan de relance.

Voici les questions qui se posent « Quels vont être les acteurs pour ce « reporting » ? » Des contacts ont été pris avec la direction interministérielle de la transformation publique (DITP), et la direction interministérielle du numérique (DINUM), mais il n'y a aucun retour de ce côté-là pour le moment.

Concernant les possibilités d'outils de restitution : Toucan Toco (un outil de data visualisation, « story telling »), pourrait être utilisé pour un test.

Je ne retrace pas ici l'ensemble des échanges.

Synthèse de mes constats : Je remarque qu'AT exprime une demande à la fois claire et simple. Il cherche sous quelle forme compiler les données qu'il devra recueillir et transmettre. Il y a bien des questions d'utilisateurs externes pour son sujet, mais aucun point ne pose particulièrement de difficulté dans ces interactions. De même, les enjeux autour des relations qui sont prévues n'apparaissent pas comme complexes. Son propos est totalement compréhensible car il n'engage aucun aspect technique particulier qui lui serait propre.

5. Synthèse des différentes observations

Les trois exemples que je viens de retracer amènent différentes pistes et réflexions. Celles-ci apportent des éléments complémentaires à ce qui émerge déjà au sujet de la commande de l'atelier dédié à l'expression des besoins.

Je vais maintenant décortiquer ces expériences, pour en tirer des axes spécifiques et des notions précises que j'approfondirai ensuite.



II. Interprétation et analyse des observations

En effectuant une relecture de la séquence EDB « classique » du 22 07 2020, je questionne le temps passé à un échange qui n'a pas permis d'identifier clairement plusieurs points déterminants, comme le besoin de la cliente et des consignes précises au sujet de ses attendus. Il m'apparaît alors évident que cette forme d'échange est à faire évoluer. S'il « reste un flou », c'est bien que la démarche n'est pas suffisante ou pas adaptée.

Au vu de la difficulté à comprendre le problème, à saisir vraiment l'attente de la demandeuse et à cerner complètement ce qui génère des difficultés, il me vient l'idée qu'il serait très utile de pouvoir consigner un certains nombres d'éléments sur un support afin de leur donner une existence. Ce support aurait plusieurs intérêts et objectifs. Ses fonctions seraient multiples et devraient pouvoir répondre à plusieurs besoins :

- # Favoriser une bonne compréhension réciproque
- # Permettre que certains éléments de vocabulaire fassent consensus pour décrire ce qui se passe et ce qui pose problème
- # Identifier le(s) besoin(s) et vérifier qu'ils sont bien compris
- # Formuler une première réponse à apporter en adéquation avec les attentes du demandeur

A cet endroit, émerge donc entre le demandeur-client et son interlocuteur, l'idée d'un support qui contient déjà la possibilité d'établir et de favoriser un dialogue entre les deux personnes, voir même de permettre une collaboration. La forme de ce support a sûrement une grande importance pour jouer ce rôle, voir ces rôles (qui seront à détailler). Dans un premier temps, comme il s'agit d'un élément qui fait tiers, j'ai spontanément envie de parler d'un objet de médiation. Je verrai aussi, si cette appellation est bien celle qui convient. Il me faudra définir ce concept et investiguer à ce niveau.

Ce qui m'apparaît pour l'instant c'est qu'il me faut travailler à comprendre et identifier les manques issus d'un échange « classique », et de chercher pour chaque aspect une proposition plus satisfaisante. En abordant les choses ainsi je pourrai dresser une liste, mieux cerner ce qui est en jeu et élaborer différentes propositions ou alternatives.

En parallèle de cette démarche, je dois aussi considérer la demande de ma responsable qui est de ne pas partir d'une page blanche et qui souhaite un support apte à produire une source d'inspiration. A cet endroit il apparaît déjà clairement qu'un objet-support serait le bienvenu. Ce point confirme qu'il devra assurer plusieurs rôles différents.

1. Parler, communiquer ... et se comprendre ?

Cela semble élémentaire, cependant force est de constater que lors du premier entretien auquel j'ai participé une quantité importante d'informations ont été émises depuis une fonction spécifique, dans un cadre d'intervention particulier, ce qui induit un prisme, des habitudes de langage, tout un vocabulaire propre à ce contexte de travail et des acronymes qui vont avec. La demandeuse s'est exprimée spontanément sans chercher à savoir si ce qu'elle disait était compréhensible de ses interlocuteurs. Cette expression était donc technique car utilisant le vocabulaire dédié à son environnement habituel.



Les conventions ajoutent à cela. Au sein du ministère, les relations sont très conventionnelles, très hiérarchiques aussi, ce qui génère toute une palette de codes sociaux spécifiques. Comment respecter ces fonctionnements tout en intégrant une possibilité d'un dialogue où l'on se comprend vraiment ?

Pour traiter ce point, il me vient l'idée d'utiliser un « vocabulaire partagé ». Il semblerait important lors d'un échange de pouvoir cerner quelques mots clés, de les consigner et de prendre le temps de vérifier que la définition que chacun en donne est bien la même ou à minima que celle qui est retenue est susceptible de faire consensus.

Pour traduire ce concept de vocabulaire partagé, je retiens le terme de « langage commun », qui pour moi évoque bien cette notion. Il me faudra ensuite définir de quoi il s'agit.

En abordant cela, je montre à quel point se comprendre ne va pas de soi. Il me semble important d'aller encore un peu plus loin. En effet, le vocabulaire n'est qu'un aspect des éléments qui constituent la communication. Les représentations qui vont avec sont aussi un point qui pourrait être intégré, pour enrichir les échanges et tenter de sortir des écueils constatés.

2. Des représentations dans un écosystème

Pour reprendre l'exemple de l'entretien cité juste avant, j'évoque de nouveau la divergence de perception entre la formulation de la cliente et ma compréhension de sa demande. Elle parle de « *fiabiliser un document* », et moi j'entends « *il y a un usage fait du document par les utilisateurs, qui n'est pas celui attendu* ». Mais, dans la situation évoquée, la demandeuse ne perçoit pas les différents BRH comme des « utilisateurs ». Elle induit donc dans sa perception. Ainsi, dans sa réflexion et dans sa vision des choses, le problème est le document et non pas l'usage de celui-ci.

Il me semble important de questionner ces deux points : d'un côté une communication partielle qui n'évoque qu'un aspect (celui qui est perceptible depuis le bureau de la protagoniste), et de l'autre côté, la projection de la solution supposée être en adéquation avec le problème posé.

De prime abord, je me dis que les deux perceptions (la sienne et la mienne) ont après tout chacune leur intérêt. Mais, il me vient aussi qu'un dialogue entre ces deux représentations serait probablement intéressant, voir utile. Il faudrait alors pouvoir représenter comment chacun voit cette situation.

Depuis la formation dont j'ai bénéficié, j'ai pu expérimenter comment la prise en compte des utilisateurs apporte des réponses et même des solutions aux problèmes qui se posent et comment un travail sur l'écosystème renseigne aussi sur les possibles et ouvre un champ de réflexion plus complexe, mais qui favorise la prise en compte d'aspects souvent importants dans une problématique. Je pense donc que le support à créer pourrait être un objet de médiation qui pourrait permettre de « représenter l'écosystème en question ». Si la première idée qui vient serait peut-être spontanément de le dessiner, je me dis aussi que cette forme est figée et qu'une forme qui soit composée d'éléments mobiles permettrait peut-être plusieurs modèles possibles et favoriserait sûrement autant les échanges que la compréhension. Ici, il est bien question de matérialiser un écosystème. L'objet de médiation à utiliser aurait donc à minima une fonction de représentation.



3. L'interlocuteur du client : quel(s) rôle(s) à jouer ?

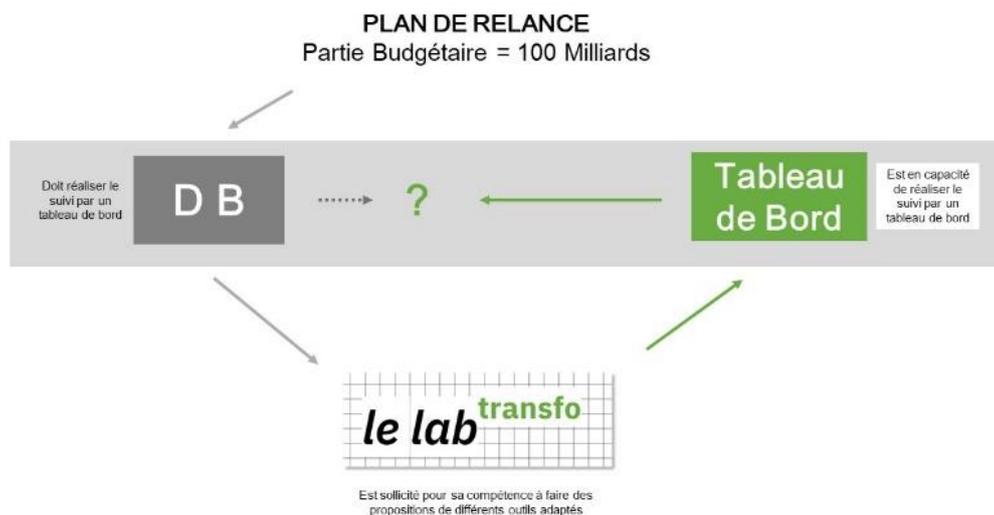
Je reviens à la remarque de mon collègue « *le demandeur doit apprendre à être plus clair* ». A mon sens, attendre du commanditaire qu'il apprenne « *à être plus clair* », est sûrement une piste intéressante, mais peu vraisemblable. Elle me semble surtout très aléatoire et nécessite des moyens que nous n'avons pas pour le moment. Aussi, partant du principe où il est envisageable de rencontrer un client qui ne soit pas « assez clair », il me semble important de réfléchir à ce qu'il est possible de proposer pour pallier à cette difficulté.

Pour le moment, j'envisage une autre alternative, c'est-à-dire de rien attendre du demandeur lui-même et de faire plutôt une proposition qui prenne en compte cette possible limite. Aussi, le seul qui me semble à même de pouvoir jouer un rôle à ce niveau est bien son interlocuteur. Il peut tout d'abord conduire et animer ce temps spécifique. Cette fonction peut alors se compléter par différentes nuances qui pourraient se décliner selon les situations et au besoin, selon les profils des clients. Il me semble essentiel de ne pas perdre de vue quel est l'objectif à atteindre : une meilleure compréhension des échanges, pour cerner correctement les besoins et apporter des réponses mieux ciblées qui soient plus satisfaisantes. Pour atteindre cet objectif, cela nécessite de développer des possibilités à différents niveaux. Ainsi, pour l'animateur de cet atelier EDB, pouvoir endosser différents rôles qui facilitent l'expression ou qui soient en soutien au demandeur, m'apparaît crucial. Il me faudra décliner ces différentes nuances. Partant du principe ou j'ai déjà évoqué la question de la médiation, je pense que l'animateur doit pouvoir être lui-même un médiateur (entre le client et l'objet évoqué), pour aider le demandeur à formuler, comprendre et expliciter ses besoins et ses attentes.

De plus, l'exemple de l'EDB « suivi du plan de relance » ne fait que confirmer ce point. En effet, je constate que le représentant de la DB a pu solliciter le LTAC de façon assez spontanée. Lors de l'entretien, il a facilement abordé le fait que cette Direction, n'était pas outillée pour la mission demandée du suivi du plan de relance. A ce titre, il recherche donc un appui, auprès d'une structure qu'il a identifié non seulement comme ressource, mais dotée d'interlocuteurs qu'il a aussi perçu comme faciles à contacter. Hors, se solliciter entre services au sein du MEF, n'est pas spontané. Cela sous-entend qu'un travail de fond a été fait au préalable pour que la structure soit ainsi rendue accessible. Tout ce qui se décline autour de cette idée sera à détailler.

Une première image me vient à cet endroit, comme si pour accéder à ce qu'il souhaite, l'interlocuteur de la DB, ne peut l'obtenir naturellement, ou par lui-même. Il passe donc par le Lab Transfo, qui lui « ouvre le chemin » vers ce qu'il recherche. Je traduis cela par le schéma ci-dessous :





En représentant les choses ainsi, je vois que le Lab Transfo est une entité, elle-même positionnée comme un élément tiers.

Tous ces concepts seront à décortiquer dans un second temps.

4. Autres points complémentaires

Je reviens maintenant sur l'entretien EDB avec GM. Il me semble important d'évoquer que dans mon approche de l'EDB, cet entretien a permis des apports à deux niveaux, en lien avec l'avancée de ma réflexion à ce moment-là :

- # J'ai pu relever que certains points de notre échange concernaient des notions auxquelles je n'avais pas songé précédemment. J'ai ainsi pu discerner des points clés qui devaient être pris en compte, voir matérialisés et pour lesquels il restait à trouver une forme. J'ai noté que GM a mentionné un sujet principal qui est l'objet de l'échange : ce sur quoi porte sa demande. Au fil de l'entretien, elle évoque aussi des points positifs qui sont des éléments de satisfaction (réussite de construction d'outils, ...) et qui sont importants à prendre en compte. Aussi, elle suggère des idées ou attentes qui concourent à l'expression des besoins.
- # Par la suite, il me vient aussi l'idée qu'il sera possible de mettre en scène cette séquence à l'aide du dispositif créé, pour observer si la matérialisation donnera bien à voir quelque chose d'intéressant, et que cela pourra répondre aux critères d'évaluation choisis.

Suites aux observations menées lors de ces différentes rencontres (qui sont des formes variées d'EDB), je note quelques idées principales qui apparaissent plus nettement comme les notions de : langage commun, objet de médiation et médiateur. Il me semble maintenant important de définir ces concepts et de voir ensuite comment ces aspects vont m'aider dans ma réflexion.



III. Synthèse des lectures et appuis théoriques

1. Premières recherches et ébauches de réflexions

Entamer des recherches sur ces questions a tout d'abord nécessité pour moi d'effectuer un apparent détour. En fait, afin de mieux cerner ce qui m'intéressait véritablement, j'ai éprouvé le réel besoin de refaire mon parcours professionnel et d'y saisir ce dont je souhaitais le plus traiter, pour l'approfondir à la lumière de cette nouvelle formation.

J'ai dressé un grand tableau où j'ai tenté de consigner toutes mes expériences qui pouvaient évoquer les facettes de la médiation et des éventuels supports utilisés, pour mieux cerner ce qui m'intéressait. Pour effectuer cette classification, la question suivante a guidé ma réflexion : Quels sont les propriétés de ces objets intermédiaires et à quel manque(s) répondent-ils ? Il était important également de bien identifier les opérations rendues possibles par ces objets.²

Ce qui a émergé à ce moment-là m'a indiqué plusieurs choses :

- # J'avais déjà utilisé et même construit des supports de médiation, ou joué un rôle de médiation
- # J'avais utilisé cette approche dans le cadre d'un travail partenarial, où il était question de développer des projets communs, en rassemblant des équipes aux missions différentes et qui intervenaient dans des champs différents

Cette première approche m'amène donc à considérer qu'il y a plusieurs étapes progressives, dans ce qui apparaît être un processus. Il me semble utile d'évoquer ce point. En effet, même si par la suite, je n'ai pas approfondi directement le sujet dans cette direction (et notamment du fait que l'atelier à construire nécessitait d'aborder d'autres aspects), cela m'a permis de bien clarifier cette notion des étapes et de la possibilité d'intervenir successivement à différents niveaux et pour viser différents objectifs.

A ce stade, il me semble important d'aborder des champs qui se recoupent et se complètent autour de différentes notions ou points de vue, sur : les objets *de médiation*, objets *intermédiaires*, objets *frontières* ...

2. Les objets intermédiaires dans la conception

En cherchant à approfondir la question des objets de médiation, j'ai trouvé des références qui évoquent le sujet des objets intermédiaires, liés aux processus de conception, et même de co-conception. Dominique Vinck, a étudié le rôle des objets qui sont créés « *nous nous sommes ainsi intéressés aux «objets intermédiaires» reliant les acteurs humains entre eux et scandant le passage d'un état du réseau à l'autre.* »³

Ici, c'est déjà la notion du lien qui apparaît, celui-ci étant identifié comme favorisé par le rôle que jouent les objets. Voici maintenant d'autres nuances possibles « *les acteurs rencontrés parlent abondamment de leurs activités consistant à mettre au point ces objets intermédiaires et à gérer leur*

² Voir ANNEXE I : Construire un travail collaboratif et inter-équipes : concernant deux équipes distinctes, dans des secteurs distincts, qui ne se connaissent pas

³ VINCK Dominique, *Les Objets Intermédiaires dans les réseaux de coopération scientifique*, Revue française de sociologie, 1999, 40-2, p. 390



mise en circulation. (...) L'attention que nous leur avons accordée dans l'enquête nous a, au contraire, conduit à souligner la richesse, l'importance et la multiplicité des interactions passant par eux. Ceux-ci sont apparus comme autant de supports, de vecteurs, de matérialisations ou de médiatisations des interactions entre acteurs. Leur liste est longue et variée. Leur distribution d'un réseau à l'autre est fortement contrastée. »⁴

Cette réflexion, m'invite à considérer que si les objets favorisent les liens, ils apparaissent aussi comme aptes à prédisposer à de meilleurs échanges entre acteurs concernés. Mais cela va plus loin encore « *structurant et restructuré, l'objet est aussi révélateur de la dynamique du réseau : mobilisation d'acteurs hétérogènes, négociation et construction de compromis, redéfinition des compétences et des possibilités d'action de chacun et de chaque chose. »⁵*

Avec ces explications complémentaires, je constate que le rôle attribué à ces objets intermédiaires, apparaît comme déterminant, puisqu'en plus du lien et des interactions possibles, ils permettent aussi l'émergence d'autre chose qui n'existait pas auparavant. Les « reformulations » deviennent donc possibles ; j'y décèle à la fois une ouverture, mais aussi la perspective d'une convergence. Cependant les choix qui déterminent la forme à donner à ces objets, semblent ne pas être anodins, comme l'évoque ce nouveau point « *Les objets intermédiaires sont des résultats intermédiaires. Ils résultent d'une construction marquée par des négociations entre acteurs et avec la matière. En eux se cristallisent des choix et des compromis risquant, avec la matière mobilisée et formatée, d'être durcis et d'irréversibiliser le déroulement de l'action. Aussi, le choix de ces objets et les investissements de forme dont ils font l'objet manifestent qu'ils ne sont pas des supports arbitraires vis-à-vis des intentions des acteurs et des rapports de forces en présence. »⁶*

En résumant les différents points retenus, dans les propos de D. Vinck, je retiens que pour lui, les objets intermédiaires dont il parle, sont porteurs de nombreuses possibilités et qu'au-delà de rassembler des acteurs, ils permettent aussi à ces mêmes personnes de s'inscrire ensemble dans une démarche de co-conception. Toutefois, les formes que ces objets prennent peuvent aussi contenir une limite qu'il me semble important de ne pas négliger.

Alain Jeantet s'intéresse lui aussi aux objets intermédiaires, dans les processus de conception. Sa réflexion apporte encore d'autres éclairages à cet endroit « *Considérés isolément, objets et acteurs ne sont que constructions analytiques, simple assemblage de caractéristiques. Ils sont alors inertes, statiques, simples possibles : c'est l'action, ou mieux l'interaction dans laquelle ils sont engagés qui leur donne force, sens et réalité effective. Il s'ensuit que la réalité la plus élémentaire de l'analyse n'est constituée ni des acteurs ni des objets mais du dispositif d'action que forment leurs interactions. »⁷*

Dans cette vision que propose l'auteur, il m'apparaît que c'est plutôt ce qu'engage la mise en scène des objets et des acteurs qui les entourent, donc davantage « un système » qui semble avoir toute son importance et qui révèle des possibilités nouvelles. Ce postulat implique non seulement la qualité des objets, mais aussi les acteurs qui interviennent et bien plus encore ce qui est en jeu, quand tout cela interagit ensemble.

⁴ VINCK Dominique, *Les Objets Intermédiaires, réseaux de coopération*, Paris, Editions du Seuil, 1977, p. 392-393

⁵ Ibid., p. 399

⁶ VINCK Dominique, *Les Objets Intermédiaires dans les réseaux de coopération scientifique*, Op. cit., p. 408

⁷ JEANTET Alain, *Les objets intermédiaires dans la conception*. Éléments pour une sociologie des processus de conception. In : *Revue Sociologie du travail*, 40^e année n°3, Juillet-septembre 1998, p. 297



Alain Jeantet aborde aussi une autre caractéristique de ces objets « *Les objets intermédiaires dans la conception sont en effet des représentations. Ce sont même des représentations d'un produit qui n'existe pas, ou pas encore, et qu'il faut d'autant plus se garder de prendre pour lui. Les modèles ou les plans du produit ne sont pas le produit lui-même, ce sont des «prises» par lesquelles les acteurs peuvent se saisir, sous un mode cognitif, d'un produit qui n'existe pas encore.* »⁸

D'autres auteurs évoquent la question des représentations « *Dans l'activité de design, la génération de représentations intermédiaires est courante, telles que dessin, maquette, croquis, rough, croquis coté, démonstrateur, (planche et panneau de tendance parfois) et prototype. Elles participent depuis l'origine à la formation initiale du designer, jalonnent parfois les avancées de ses prestations et servent de soutien à sa pensée, son projet.* »⁹

Ce nouveau point, m'invite à considérer qu'une des fonctions de ces objets intermédiaires est de favoriser des représentations, devenues nécessaires pour se projeter, et que celles-ci permettent une réflexion aux acteurs qui les utilisent. Bien que ces représentations contiennent elles aussi des limites, car n'étant qu'une étape, il est important de mesurer tout l'intérêt qu'elles contiennent. En effet, sans leur présence, que se passe-t-il ? Il est fort probable que la mobilisation cognitive évoquée précédemment ne soit pas possible. A ce titre, l'usage de ces objets intermédiaires apparaît essentiel, pour permettre l'émergence de projections et de réflexions partagées.

Je retiens non seulement cet aspect comme particulièrement fondamental, mais aussi les autres notions évoquées plus haut par A. Jeantet, au sujet de « dispositif d'actions » et « d'interactions ».

3. De la co-conception en entreprise, à la coopération au sein de l'administration centrale d'un ministère

Les processus de conception habituels que je viens d'aborder, amènent différents corps de métiers à travailler ensemble au même projet. J'utiliserai pour décrire cela la notion de travail collaboratif « *Le contexte de l'ingénierie simultanée et des plateaux projets encouragent la rencontre des différents acteurs de la conception qui ne parlent pourtant jamais la même langue, pire emploient des mots similaires aux significations différentes suivant les métiers et disciplines. C'est un des premiers paradoxes de l'ingénierie simultanée, le paradoxe de Babel, né d'une réponse partielle à un problème complexe.* »¹⁰

En quoi cette réflexion au sujet des processus de conception, m'amène-t-elle à effectuer un parallèle avec une organisation, telle que celle de l'administration centrale d'un ministère ? Si de prime abord, cela peut apparaître un peu étonnant, j'établis pourtant un parallèle assez facilement entre la citation ci-dessus et ce que je constate du fonctionnement que j'observe à Bercy. En effet, de nombreux métiers et disciplines vivent et coexistent, au sein du ministère. Chacun au sein de sa direction, remplit sa fonction spécifique indépendamment des autres. Chacun contribue à son niveau au fonctionnement de cette « grosse machine ».

⁸ JEANTET Alain, *Les objets intermédiaires dans la conception*. Op. cit, p. 309

⁹ BASSEREAU Jean-François, CHARVET PELLO Régine, FAUCHEU Jenny , DELAFOSSE David, (Sous la Direction de Philippe Gauthier et David Bihanic), *Revue Sciences du Design* (2015/2 n°2), Pratiques et Discours, *Les objets intermédiaires de conception / design, instruments d'une recherche par le design*, Paris, PUF, 2015, p. 50

¹⁰ Ibid., p. 50



Dans cette organisation, la particularité du secrétariat général, est de jouer une fonction support, ressource pour l'ensemble des directions du ministère. De plus, son rôle d'administration centrale, en fait l'organe même du pilotage. Ce positionnement spécifique l'amène et le prédispose à être donc plus que les autres, en lien avec divers acteurs de la structure, voir même au service des autres directions. Ce point est encore renforcé depuis peu, notamment suite à la circulaire qui depuis Juin 2019, amène les administrations centrales à « se transformer » ; c'est-à-dire en activant notamment :

- # Une simplification des strates hiérarchiques
- # La possibilité de favoriser le « mode-projet » ; c'est-à-dire des compétences variées au service d'un même projet

Cela implique donc complètement la perspective de « *rencontre des différents acteurs de la conception qui ne parlent pourtant jamais la même langue* », dans l'idée que ceux-ci peuvent être désormais amenés à contribuer potentiellement à des sujets de façon inhabituelle, au travers d'un processus de coopération nouveau. Cet aspect, revêt des enjeux majeurs, au vu du fonctionnement de l'administration centrale, et pousse à une véritable révolution des pratiques professionnelles. Pour permettre de faire vivre cette nouvelle dynamique, il va donc être déterminant de pouvoir identifier ce qui va aider à rassembler et faire converger des compétences qui n'ont pas pour habitude d'être au service des mêmes projets et qui ne parlent pas le même langage.

La citation précédente, met en avant la question de « *la même langue* » : préalable indispensable à pouvoir se comprendre et travailler ensemble. Ce point, présenté comme une possible difficulté, en implique une seconde particulièrement complexe, liée à l'éventualité d'avoir le sentiment de se comprendre en utilisant les mêmes mots, mais que l'on n'utilise toutefois pas pour les mêmes raisons (nommé précédemment « *paradoxe de Babel* »).

Il m'apparaît alors essentiel de m'intéresser maintenant à la question du langage commun.

4. Le langage commun

« Dans la pratique des entreprises le problème est souvent évoqué sous le thème du langage commun : pour promouvoir l'intercompréhension entre les services et les métiers, voire entre les partenaires industriels, il faut, dit-on souvent, les doter d'un langage commun. Et, de fait, nous avons été frappés, lors de nos enquêtes, de la généralisation dans chaque entreprise de l'usage de tel ou tel registre particulier d'objets intermédiaires : nomenclatures formalisées, normes et glossaires, dessin industriel, modèles CAO, bases de données, etc. Ces différents formalismes ont vocation à constituer des espaces de coordination permettant de faire circuler les états successifs de mise en forme du produit et à créer un espace de mise en accord des acteurs à leur propos. »¹¹

Ici, il apparaît nettement que le langage commun et les approches « en commun » sont non seulement nécessaires pour permettre de travailler ensemble, mais elles constituent aussi des codes spécifiques, explicités à tous.

A ce titre, je trouve intéressante la réflexion de Klaus Krippendorff « *Les discours se manifestent au travers des artefacts qu'ils produisent, en particulier leur matière textuelle (...) Textes et images ne sont en rien naturels. Ils ne tombent pas du ciel. Ils sont les artefacts tangibles qu'une communauté de discours élabore, reconnaît dans ses manières de faire et continue d'interpréter (...) La double*

¹¹ JEANTET Alain, *Les objets intermédiaires dans la conception*, Op. cit, p. 307



capacité d'écriture et de lecture de textes signifiants, de production et d'utilisation d'artefacts au sein d'une communauté de discours, requiert l'appartenance à cette communauté. »¹²

Au travers de ce propos concernant le discours, mais aussi par le biais de la notion de langage commun, il est bien question d'éléments qui participent d'une construction signifiante pour un groupe. Chez K. Krippendorff, l'idée du discours est indissociable de la communauté dont il est issu. Celle-ci élabore donc son discours, tel un langage commun et produit aussi les artefacts nécessaires à faire vivre ses « codes », comme autant de supports aptes à fédérer la dynamique même de cette communauté. Je retiens donc, que ces notions apparaissent comme déterminantes et qu'elles contribuent largement à la possibilité de « rassembler » apparue précédemment comme un enjeu.

Si discours et langage sont des paramètres à prendre en compte, il me semble également important de regarder maintenant ce qui peut se jouer au niveau de la ou des personnes qui effectuent le pilotage des groupes de co-conception évoqués plus haut.

5. Un pilote de projet, comme acteur de médiation

Les points abordés jusqu'ici, invitent à s'intéresser à une forme de travail où des acteurs multiples se trouvent engagés, tout en sachant qu'ils sont issus de secteurs qui n'ont pas forcément l'habitude de travailler ensemble. Cette caractéristique particulière, invite donc à se pencher sur le profil requis pour fédérer, « piloter », animer des groupes de travail composés de professionnels de champs différents. D'emblée, il apparaît que le profil du manager traditionnel ne suffirait pas à remplir cette fonction, ne serait-ce que du fait des besoins spécifiques, liés aux différents langages dont je viens de parler.

Si la première idée qui émerge est celle d'un « traducteur », il semble également que cela ne réponde qu'à une partie des besoins, car au-delà d'être en capacité de rendre un dialogue possible, il est bien question d'aider à une convergence possible. Dans la fonction du « médiateur », si celui-ci joue bien un rôle d'intermédiaire et permet aussi une conciliation qui convient bien aux attendus pour ce pilotage spécifique, je me questionne toutefois sur ce que représente actuellement ce vocable. En effet, le « médiateur » est de nos jours souvent associé à celui qui intervient pour réconcilier, c'est-à-dire tenter de mettre d'accord ceux qui ne le sont plus (ce qui sous-entend qu'il y a conflit). Je trouve donc ce terme connoté négativement.

Afin d'éclairer au mieux le rôle requis, et pour réussir à le nommer, je me tourne vers la sociologie des organisations : « *C'est le pouvoir dit du marginal sécant, c'est-à-dire d'un acteur qui est partie prenante dans plusieurs systèmes d'action en relation les uns avec les autres et qui peut, de ce fait, jouer le rôle indispensable d'intermédiaire et d'interprète entre des logiques d'action différentes, voire contradictoires.* »¹³

Cette définition du marginal sécant est complète et parfaitement à-même de décrire les qualités requises et nécessaires, pour fédérer une dynamique propre au pilotage de projets dans le contexte tel que défini. Néanmoins, cette appellation étant complexe, je retiens « acteur de médiation ».

¹² KRIPPENDORFF Klaus, *Le discours et la matérialité de ses artefacts*, Revue communication & langages – n° 173, Septembre 2012, p. 23

¹³ CROZIER Michel et FRIEDBERG Erhard, *L'acteur et le système*, Paris, Editions du Seuil, 1977, p. 86



Pour effectuer un tour complet de ce qui peut être en lien avec ce sujet, je vais approfondir la question évoquée par A. Jeantet qui s'intéressait au « dispositif d'actions ». En effet, si le propos de cet auteur est bien de pointer que c'est une dynamique globale (et notamment l'action) qui permet de faire émerger autant les objets intermédiaires que les acteurs, il reste à définir ce qui est en jeu et comment cela opère.

6. L'espace potentiel

C'est au domaine de la psychologie que j'emprunte une nouvelle référence « *Il est utile, selon moi, d'envisager une troisième aire de l'existence qui n'est ni dans l'individu, ni au dehors, dans le monde de la réalité partagée. On peut imaginer que ce mode d'exister intermédiaire se situe dans un espace potentiel, niant l'idée d'espace et de séparation entre le bébé et la mère ainsi que tout ce qui résulte de ce phénomène.* »¹⁴

Pour Winnicott, la notion d'*espace potentiel* désigne bien un lieu intermédiaire (cela rejoint l'idée d'objet intermédiaire, évoqué auparavant). La définition qu'il en donne se complète avec les nuances des citations suivantes « *dans l'espace potentiel entre la mère et le bébé, se constitue le jeu créatif qui surgit tout naturellement de l'état de détente : c'est là que se développe l'utilisation des symboles qui valent à la fois pour les phénomènes du monde extérieur et pour ceux de l'individu (...)* Toutefois le jeu et l'expérience culturelle sont choses auxquelles nous accordons une valeur toute particulière ; elles relient le passé, le présent et le futur ; elles occupent du temps et de l'espace. »¹⁵

Ici, l'auteur traite de la relation mère-bébé, et comment de ces premières expériences se créent des schémas (notamment relationnels) qui deviennent une ressource pour la suite. Cette dernière citation, synthétise à la fois son propos, et crée également une ouverture vers des fonctionnements plus généralisés « *l'espace potentiel entre le bébé et la mère, entre l'enfant et la famille, entre l'individu et la société ou le monde, dépend de l'expérience qui conduit à la confiance. On peut le considérer comme sacré pour l'individu, dans la mesure où celui-ci fait, dans cet espace même, l'expérience de la vie créatrice.* »¹⁶

Pour reprendre ce qui m'intéresse dans l'approche développée par D.W. Winnicott, c'est que l'espace potentiel, peut être vu comme un lieu ressource, qui n'est ni tout à fait à l'un, ni tout à fait à l'autre, qui est probablement suffisamment neutre pour que chacun y accède et y participe, et qu'il se traduit surtout par une expérience (une action) où se vit la créativité, par l'émergence des symboles. En d'autres termes, et en lien avec les questions évoquées avant ; cela semble un espace-temps ouvert à des possibles.

Il m'apparaît également que du fait de n'appartenir totalement à personne, mais de permettre un accès à tous, j'y vois aussi un lieu « sécurisé » propice à générer davantage une rencontre qu'une défiance (je n'oublie pas les enjeux évoqués, au sujet de professionnels qui ne parlent pas la même langue, dont les codes sont différents, ce qui peut aussi susciter une certaine hostilité, du fait de la méconnaissance réciproque).

¹⁴ WINNICOTT D.W., *Jeu et réalité, L'espace potentiel*, Gallimard, 1975, pour la traduction française, p. 202

¹⁵ Ibid., p. 200

¹⁶ Ibid. p. 191



7. Et encore : la question de la « coopération »

Afin de répondre à des besoins de conception complexes, ou pour développer des formes de travail « en mode projet », j'ai évoqué plusieurs exemples qui illustrent des approches nouvelles, en adéquation avec des problématiques actuelles. Ici, c'est le vocabulaire utilisé qui m'intéresse. En effet, les termes de « co-construction, coopération, collaboratif, ... » et autres, sont utilisés selon les usages. Je reprends les propos d'A. Jeantet sur cette question « *Or nous nous situons d'emblée, quant à nous, dans la dynamique de l'action de conception et de la coopération entre les acteurs. C'est pourquoi, constatant que certaines de ces entités appartenaient à plusieurs métiers en même temps, ou que leur définition nécessitait l'intervention de plusieurs métiers à la fois, nous en avons créé une nouvelle sorte, que nous appelons «entités de coopération ». Leur spécificité, issue de leur position d'interface entre les métiers, est de faire sens pour plusieurs acteurs en même temps et de pouvoir donc être un support adéquat à leurs interactions et à leur coopération.* »¹⁷

Ce point qui vient s'inscrire dans la lignée du positionnement du « marginal sécant », m'amène à considérer que cette fonction d'intermédiaire peut être jouée par davantage qu'une personne (jusqu'ici envisagée sous l'angle du pilotage de projet). A ce stade de ma réflexion, j'ai plutôt envie de privilégier le terme de coopération, qui me semble plus neutre, et laisse aussi penser des formes multiples pour établir celle-ci.

Inévitablement, cette notion « d'entité de coopération » m'inspire aussi les formes variées de « Labs » qui existent actuellement, comme des structures d'interfaces et ayant une fonction intermédiaire.

Il me semble important d'ajouter ici un préalable « *bien que les membres de différentes communautés puissent trouver intérêt à coopérer pour aborder des problèmes qu'aucune n'a su traiter seule (urbanisme, politiques scientifiques d'échelle nationale, développement d'interfaces homme-machine) ce type de coopération nécessite une certaine ouverture à d'autres manières de penser ainsi que le respect des compétences respectives.* »¹⁸ Cette mise en garde, implique bien que certaines précautions sont à prendre, ce que j'avais déjà identifié et évoqué en amont, mais pas forcément à cet endroit.

Egalement, dans l'idée de créer une « entité de coopération », ou d'être pilote de projet, cette dernière citation m'invite à intégrer un nouveau point de vigilance « *dans leur expérience au sein d'une même communauté de discours, les membres ne partagent pas les interprétations d'une matière objectivement présente mais bien leurs coordinations consensuelles à l'égard des artefacts, aussi connues sous le nom de co-orientations, ou de jeux de langage chez Wittgenstein.* »¹⁹ Ce dernier élément implique bien que c'est surtout un consensus qui permet de rassembler et de constituer une communauté. Dans la perspective de créer une « entité de coopération », cela veut dire que ce nouveau groupe doit se doter d'un certain nombre de règles et de codes et que ceux-ci doivent être partagés. Autrement dit, il est nécessaire d'énoncer les règles du jeu, notamment pour que ceux qui y participent puissent s'y inscrire pleinement. Je garde cette idée pour la transposer à la constitution du groupe de travail à créer durant le temps d'atelier d'expression de besoins.

¹⁷ JEANTET Alain, *Les objets intermédiaires dans la conception*, Op. cit., p. 313-314

¹⁸ KRIPPENDORFF Klaus, *Le discours et la matérialité de ses artefacts*, Op. cit., p. 28

¹⁹ Ibid., p. 24

8. Synthèse des points théoriques essentiels

En abordant chacun des points précédents, je me suis aperçu rapidement des nombreux recoupements possibles autour des notions que je viens d'approfondir. Ce constat me pousse à plusieurs réflexions. Non seulement, il m'apparaît clairement qu'il y a bien écho entre plusieurs points et que ceux-ci se complètent comme des pièces forment un puzzle, mais je saisis aussi le caractère interdépendant de ces composantes, ce qui sous-entend aussi que certaines notions semblent indissociables.

Cette étape d'étayage théorique me permet de mieux définir ce qui va être fondamental à prendre en compte dans ma démarche. Cela renforce aussi ma conviction et m'amène à mieux cerner l'intérêt de certains aspects. Pour la suite, je retiens l'importance :

- # Des objets de médiation : qui permettent des représentations et sont des intermédiaires, des supports pour échanger
- # D'une dynamique de coopération nécessaire, celle-ci étant rendu possible par des acteurs que l'on doit aider à s'engager et s'impliquer, car cela ne va pas de soi
- # Des éléments qui aident à constituer une communauté, tels les discours, le langage commun ou les différents codes qui la constituent
- # D'une fonction de pilotage, ou d'une entité, dont l'identité permet non seulement de rassembler, mais apparaît aussi comme le garant de règles claires, partagées
- # D'un espace tiers, neutre ; où peuvent émerger et circuler symboles et créativité

Il semble également nécessaire de bien intégrer l'idée que ce n'est pas la somme de tous ces points qui va permettre l'émergence d'une coopération, mais plutôt une mise en action, une expérience commune à vivre, grâce à des interactions, dans ce « dispositif d'action ». Pour autant, il semble tout de même essentiel que tous ces paramètres soient bien présents pour favoriser la dynamique souhaitée. Cette prise de conscience chez moi, est un élément majeur apporté par ces lectures.

Par ailleurs, je note aussi qu'au détour de ces références, ont émergé des points de vigilance, à différents moments, et que ceux-ci ne m'apparaissaient pas auparavant. Bien les identifier, est alors tout aussi important que de s'attacher à créer un environnement propice au travail collaboratif. En effet, en les cernant il va être possible de les intégrer à ma réflexion et de construire un projet qui puisse les prendre en considération. Voici les points que je retiens :

- # Les objets de médiation, prennent des formes qui en soi constituent aussi une limite
- # Les acteurs issus de communautés différentes parlent des langues différentes et ont des identités variées. Ils n'ont pas forcément conscience du fait que les autres acteurs utilisent des codes autres. Il s'agit de les respecter, mais également de permettre des rencontres et des échanges. De plus une ouverture d'esprit doit être possible en matière de pensée
- # Le pilote doit garantir que les échanges aient lieu, et que la collaboration soit réelle. A ce titre, tout ce qui va permettre de faire émerger « du commun », va être un préalable indispensable, pour créer un espace où chacun sera suffisamment en sécurité pour pouvoir jouer un rôle dans cette dynamique de coopération

Ce dernier point m'invite à évoquer la question du cadre de travail. En écho aux défiances possibles, mentionnées en amont, il apparaît nécessaire de fixer un environnement contenant et sécurisant, surtout si les professionnels sont peu habitués à ce type de mode de travail.

Cela peut notamment passer par le fait de fixer des règles qui garantissent le respect des échanges.



IV. Propositions, évaluation préliminaire et préconisations

La recherche que je viens d'évoquer m'a permis d'éclairer des notions utiles à mon sujet. Cependant, il me reste maintenant à sélectionner ce qui est au plus près de mon cadre de travail, c'est-à-dire au-delà des notions parfois assez larges, il me faut choisir les aspects bien en lien avec la commande qui m'a été passée concernant la mise en place de l'atelier d'expression des besoins.

1. Premières propositions

En parcourant de nouveau les entretiens EDB réalisés, et en superposant la lecture que je peux en faire désormais, éclairée par les apports théoriques que je viens d'exposer, plusieurs hypothèses émergent. Ainsi, j'oriente mon propos autour d'une réflexion qui vise la mise en place concrète de l'atelier pour lequel il m'a été passée commande, et des supports attendus pour l'animer.

- # **Le langage commun** : je souhaite utiliser cette notion, qui me semble utile à deux niveaux. Tout d'abord, pour limiter les erreurs de compréhension ou d'interprétation, entre l'animateur et son (ou ses) client(s). Il me semble possible d'énoncer dès le début, l'importance de rechercher un langage commun et de prendre le temps de définir ou redéfinir certains mots utilisés régulièrement au cours de l'échange durant l'atelier. De plus, si les participants ont des identités professionnelles différentes, travailler à nommer ce qui peut aider à les rassembler, est aussi très important
- # **Matérialiser les idées, les pensées, par des supports de médiations** : pour pallier à la difficulté de se représenter comment le client imagine la situation dont il parle, un objet intermédiaire serait intéressant à utiliser pour matérialiser la façon dont il pense. Il y a donc à créer un premier support pour consigner les propos du commanditaire. Mais cela ne semble répondre qu'à un aspect des besoins.
En effet, au travers des deux premiers exemples que j'ai cités, il apparaissait bien des utilisateurs dans les situations, mais ceux-ci étaient à peine évoqués et ne prenaient pas corps. Je pense donc qu'il serait intéressant de rendre tangibles ces « acteurs » impliqués dans le système. Cela donnerait une vision plus complète de la situation et pourrait aider à mieux comprendre ce qu'il se passe et à trouver des réponses plus satisfaisantes
- # **Animer cet atelier** : j'identifie aussi qu'il y a un rôle important à jouer dans les articulations et interactions qui peuvent avoir lieu, lors de l'atelier ou de l'entretien. A ce moment-là, ce n'est donc pas un pilote de projet, ou une entité de coopération qui va intervenir, mais plutôt un animateur d'un temps de travail spécifique. Pour autant, au vu de tout ce que j'ai évoqué, celui-ci va jouer un rôle déterminant et pourra endosser les qualités requises, telles que j'ai pu l'aborder. Je conserve donc l'idée d'un animateur, acteur de médiation

Si je mentionne bien trois composantes ou trois piliers principaux, j'ai bien en tête que chacun de ces aspects a également plusieurs composantes ou nuances. Surtout, j'ai bien cerné qu'il s'agit d'activer simultanément ces points et que c'est dans une action, que des interactions peuvent se développer. La mise en œuvre de cette dynamique semble alors favoriser :

- # **L'espace potentiel** : qui sera utilisé ici, comme un espace-temps pour expérimenter et co-créer une réflexion, rendue possible par un environnement propice



2. Evaluation préliminaire

A ce stade, un cadre de réflexion est esquissé pour cet atelier, en réponse à la commande qui m'a été faite. C'est le moment d'y intégrer les critères d'évaluation : éléments de mesure qui vont permettre de vérifier l'intérêt de ma proposition lors de sa mise en œuvre. Au regard d'un temps d'expression des besoins « classique », il sera important de mesurer notamment ce qu'apportent les supports créés, et de voir s'ils favorisent une meilleure compréhension.

Un point qui sera particulièrement intéressant, sera de prendre en compte si les projections trop rapides des clients sur des solutions qui sont propres à leur système, peuvent évoluer au profit de solutions plus ouvertes ou plus nuancées. Voici les premiers critères évaluatifs à retenir :

- # Nous sommes-nous bien compris ?
- # Les supports favorisent-ils : les échanges, la réflexion, de nouvelles représentations ?
- # La prise en compte d'un écosystème d'acteurs apporte-t-elle un plus ? Et si oui, de quelle nature ?
- # Les pistes envisagées pour donner suite à la démarche, sont-elles différentes de celles imaginées par le client, comme étant la réponse à donner à son besoin ?
- # Les supports sont-ils faciles à utiliser pour l'animateur ?

Ces critères seront à affiner et préciser, au vu des tests qui seront réalisés.

3. Donner forme aux idées

Une nouvelle étape va être de donner une forme à mes premières propositions. Sur ce point, la réflexion de Pierre-Damien Huyghe (l'un des premiers professeurs des universités à encadrer des thèses se positionnant du côté de la recherche en design, avec le design, pour le design), va être un appui précieux.

C'est en faisant sa rencontre lors de son intervention à l'ENSCi, que j'ai pu mesurer et comprendre à quel point la question du Design a à voir avec la question de la forme « *Toute une partie de mon travail de ces derniers temps, c'est de contester cette notion de forme unique, de contester le singulier avec lequel on en traite. Je pense que c'est une mauvaise traduction de la phrase de Sullivan que de dire ainsi : « la forme suit la fonction » (form ever follows function). Une meilleure traduction serait : « de la forme suit de la fonction », ce qui ouvre à du pluriel, l'enjeu n'étant pas de trouver la forme de quelque chose, mais de donner de la forme à quelque chose. L'articulation d'une chose à une autre ou plutôt la conjonction d'éléments est précisément, à mon sens, une façon de trouver de la forme. »*²⁰

Au travers de cette citation, il me semble essentiel de retenir que l'enjeu de la forme est pour le design un élément crucial. Aussi, *donner forme à ...*, *prendre forme ...*, *chercher la forme de ...*, sont autant de déclinaisons qui peuvent être mises en œuvre pour répondre à ce besoin. Sachant que l'orientation du Lab Transfo relève clairement d'une intention « By Design », attacher une attention toute particulière à la forme de mes supports, va être d'une importance capitale.

²⁰ HUYGHE Pierre-Damien et KAZI-TANI Tiphaine, (Sous la Direction de Philippe Gauthier et David Bihanic), Sciences du Design, Pratiques et Discours, *À quoi tient le design : un entretien avec Pierre-Damien Huyghe*, Paris, PUF, 2015, p. 77



De ce côté, je dois déjà prendre en considération la charte graphique du Lab Transfo. Celle-ci a été construite précédemment et déclinée, lors de la proposition de l'identité et de l'offre de service du Lab (durant le projet Fil Rouge). Il y a donc une identité graphique à respecter, établie sur une Police (*IBM Plex Sans*), une couleur (*le vert*), et un symbole graphique (*la grille*). Ma proposition va donc s'élaborer à partir de ces contraintes.

De plus, je dispose au ministère, du matériel de bureau standard. Il me semble important de réaliser mes supports et objets de médiation en utilisant les logiciels du pack Office, et le photocopieur couleur à disposition (format maximum A3). En procédant ainsi, je paramètre des supports qui pourront continuer d'être utilisés, réimprimés aisément sur place, et modifiés si besoin après les premiers prototypes. Cette démarche s'inscrit pleinement dans le sens du souhait de ma responsable qui est d'envisager une « conception frugale ».

J'envisage également que ces supports soient faciles à utiliser, peu encombrants (donc s'ils sont en volume, cela implique que l'on puisse les plier et déplier), et que cela tienne dans une pochette en carton standard de bureau pour un usage facilité.

4. Préconisations et premiers supports

Il est temps de se lancer et de réaliser les premières « esquisses ». Il s'agit bien des premiers prototypes, des supports de médiation que je souhaite réaliser : voici les premières figurines et les premiers essais.



Le constat est que cette première étape de matérialisation, permet les premières utilisations et aide aussi à réfléchir aux possibilités qui émergent, autant qu'à ce qui « manque ». Par exemple, afin de représenter les acteurs d'un écosystème, une idée est de concrétiser le(s) lien(s) entre ces acteurs par une « carte symbole ». Nous choisissons pour commencer, de représenter les *actions*, *interactions*, *difficultés* et *irritants*. Ensuite, c'est en manipulant ces figurines pour des situations concrètes, que nous allons voir ce qui est opérant, à modifier ou à compléter.

Il me semble important d'évoquer aussi que la construction de ce projet ne s'est pas réalisée de façon totalement linéaire. Réflexions et échanges ont alterné, amenant à des prototypes, puis poussant encore à la réflexion : sûrement des étapes itératives, propres à la conception dans le cadre d'une démarche « design ».



5. Une remarque sur ma propre approche

Contraint par un timing serré (un projet à réaliser dans un temps court de 2 mois de stage), et un temps restreint à consacrer aux échanges à ce sujet (forte charge de travail de ma responsable), j'ai vite pris conscience que les espaces-temps de travail en commun étaient ainsi rares et précieux. Pour gagner du temps, je décidais de prolonger chacun des temps de travail en commun, par un document support. Celui-ci devait avoir plusieurs qualités :

- # Etre très synthétique (pour être « lu » rapidement)
- # Faire émerger ce qui a justement trait au langage commun (pour vérifier la convergence, du fait de temps d'échanges succincts)
- # Donner à voir avec clarté les échanges pour les rendre intelligibles (lisibles)
- # Prolonger la réflexion par une préconisation ; celle-ci étant la formulation d'une proposition concrète qui puisse servir de supports aux échanges à venir

Ainsi, pour évoquer un temps de réunion à venir et son contenu, je décidais de réaliser un story-board sous forme de tableau qui aide à matérialiser les différentes séquences de cette réunion et leurs contenus. Je prenais conscience de réaliser par ce biais un objet de médiation, dont la fonction était aussi de favoriser la projection de la suite du déroulement de notre travail de réflexion. Ce support étant apprécié par ma responsable, j'adoptais alors cette démarche comme un mode de fonctionnement à poursuivre et je décidais d'utiliser cette formalisation pour convenir des supports de l'atelier expression des besoins.²¹

Pour formaliser les supports de discussion à utiliser durant l'atelier, il m'est venu l'idée de proposer au client la possibilité de réaliser un « parcours » consacré à l'expression des besoins. J'avais envie de concevoir des étapes successives et des temps qui permettraient d'aborder les différentes questions que nous nous étions posées. Je voulais ne pas évoquer les sujets de façon directe, mais plutôt mettre en scène le besoin, au travers de différents moments. La présentation sous forme de story-board a permis de consigner ma proposition, pour en discuter avec la responsable du Lab Transfo. Une fois cette étape validée, il me restait à formaliser les artefacts et à les utiliser pour en mesurer l'intérêt.²²

²¹ Voir ANNEXE II : Premier story-board d'un temps de réunion « Fiche technique atelier défrichage de projets » (17 07 2020)

²² Voir ANNEXE II : Story-board de l'atelier EDB (27 07 2020)



V. « L'atelier Médialogue », supports et tests

Ce chapitre présente à la fois les supports créés pour la mise en œuvre de l'atelier EDB, mais aussi une réflexion sur l'animation de celui-ci. Egalement, 2 séances de tests ont pu être réalisées.

1. Formalisation des supports « Figurines »



La réalisation des premières figurines a rapidement permis de les utiliser pour les tester, en utilisant notamment comme exemples les temps précédents qui ont été consacrés à l'EDB classique. A ce niveau, il est juste question de voir si le visuel est viable, la taille adaptée et si la manipulation est rapide (pliage, dépliage et vérification que la figurine tient bien à la verticale). De même, il faut essayer la personnalisation de celles-ci à l'aide d'un simple post-it, et voir la facilité d'usage.

A ce stade, le constat est que ces premières figurines apparaissent bien calibrées par rapport au besoin et conforme à la première idée que l'on s'en est faite. Reste à voir la question des visuels qui sont encore à réfléchir.

2. Formalisation des supports « Slides »

Chaque séquence, sous forme de Slide (diapositive) de format A3 horizontal, est une étape que l'on affiche au mur et que l'on vient compléter durant l'atelier, au fil du dialogue qui s'instaure avec le client (à l'aide des post-it et des feutres variés). Ces supports favorisent les échanges et les questionnements, et sont pensés pour permettre d'approfondir progressivement la réflexion. Leur contenu a été élaboré en s'appuyant sur les remarques des manques repérés en amont, et en prenant aussi en considération les apports théoriques évoqués.²³

Durant l'atelier, le rôle de l'animateur est de favoriser en permanence un dialogue entre le client et les idées qui émergent : il met en perspective et en lien les notions.



L'image ci-dessus est une illustration des supports slides du premier test réalisé le 16 09 2020 et présenté ci-après.

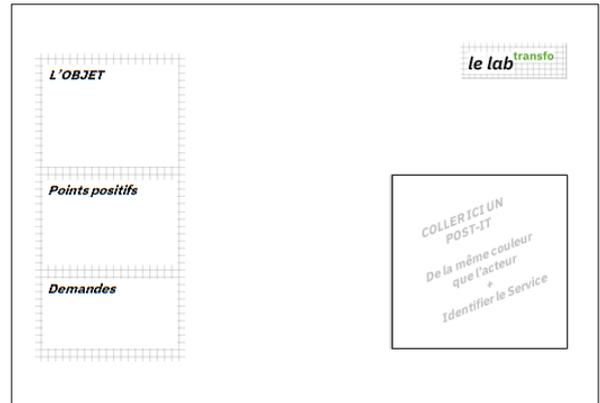
²³ Voir ANNEXE VI : Document ATELIER EDB Notice ; tableau « story board », du découpage complet de chacune des séquences.



3. Et pour compléter le dispositif ...

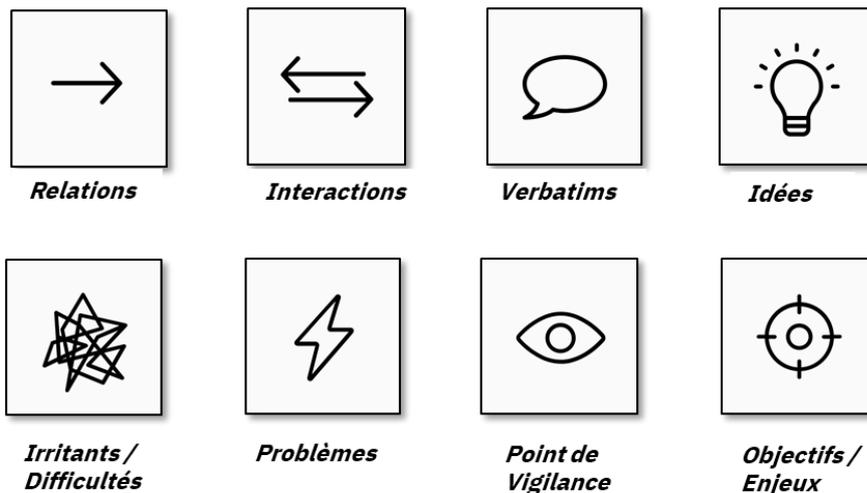
Des feuilles de territoires :

Il est possible d'utiliser ce support à poser sur la table pour y faire apparaître des indications complémentaires. La notion de « territoire » laisse la possibilité de personnaliser celui-ci (tout comme l'ensemble des supports), notamment avec les post-it de couleurs.



Des cartes d'interactions :

Elles sont au nombre de 8 et ont été élaborées progressivement, pour répondre à différents points et besoins, évoqués à différents moments de la construction de cet atelier. Même si chacun des symboles a été choisi pour suggérer la notion à laquelle il correspond, il me semblait important de laisser aussi la possibilité au client de se saisir d'une carte qu'il pourrait utiliser pour représenter un point qui lui tiendrait à cœur et dont il pourrait lui-même choisir l'intitulé, selon ce que lui évoque le symbole. De plus, ce jeu de carte est une base de supports disponibles, selon les situations, mais n'oblige en rien à utiliser systématiquement l'ensemble de celles-ci.



Un titre :

Initialement nommé « Atelier expression des besoins » en adéquation avec la fonction qu'il doit remplir, il m'est ensuite apparu qu'un nom plus spécifique pourrait être pertinent. En effet, le dispositif créé a essentiellement pour fonction de « favoriser l'expression des besoins », ce qui ne peut le réduire à ce titre. De plus, la réflexion engagée, autour de nombreuses notions théoriques invitait à chercher dans ce titre, un lien plus affirmé qui soit davantage à même d'évoquer la démarche qui a permis son élaboration. Cependant, j'ai été confronté à la difficulté de vouloir associer différents termes, qui ne donnaient pas de titre très satisfaisant. J'ai été tenté par « un atelier expotentiel », en clin d'œil à Winnicott, car pour moi la notion du « potentiel » est le cadre de référence qui porte et anime le possible de cet espace-temps. Le suffixe « Ex », évoque autant l'expression, notion chère à mes yeux que l'expérience. Enfin, le néologisme « expotentiel » sonne



proche d'exponentiel, ce qui invite à une véritable ouverture. Cependant, j'ai préféré « un atelier médialogue » (suggéré par une amie), qui rend hommage à la dimension de médiation prépondérante, et qui laisse bien apparaître le dialogue comme élément phare.

Un animateur-acteur de médiation :

Pour mettre en œuvre cet atelier, la création des artefacts offre des supports de médiation. Cependant, l'articulation de ceux-ci n'est possible que grâce à l'animateur de ce temps. Celui-ci doit non seulement favoriser les échanges avec ses interlocuteurs, mais il doit aussi amener les interlocuteurs à échanger autour du sujet et entre eux. Il doit prendre conscience des codes de chacun selon leur sphère d'appartenance, accepter et respecter ces paramètres, tout en favorisant l'élaboration de petites passerelles qui pourraient permettre de meilleures compréhensions réciproques. Cela implique de faire preuve de tact, ce qui demande aussi de développer une réelle écoute des participants. Sa capacité à poser le cadre et à en être le garant va sécuriser les échanges et favoriser aussi l'implication et le respect de chacun.

4. Premier test : le 16 09 2020



Une fois tout ce matériel prêt, nous cherchions une première occasion de test pour l'utiliser. Patricia Amarger souhaitait rédiger un appel d'offre, en lien avec les besoins du Lab Transfo. Pour élaborer le contenu de sa demande et faire le tour de ses besoins, il nous est apparu que l'atelier pouvait être un support intéressant.

Se prêter au jeu : J'ai animé ce premier atelier, pour lequel nous avons plusieurs objectifs, selon les critères d'évaluation prédéfinis. Patricia a joué le rôle d'une cliente, et s'est laissé guider. Cette mise en situation concrète s'est déroulée au Bercylab, avec l'ensemble du dispositif.²⁴

En tirer les enseignements : La séquence 5, qui permet de matérialiser l'écosystème a été particulièrement source d'enseignements. En effet, c'est en matérialisant l'équipe du Lab Transfo que nous avons perçu ce qui jusqu'à présent n'avait soulevé aucun questionnement spécifique. Chacun des membres est représenté par une couleur différente, qui caractérise non seulement la fonction, mais aussi l'identité professionnelle. Cette disparité associée à l'arrivée imminente de ces nouveaux professionnels dans l'équipe, a permis de soulever une problématique d'intégration à prendre en compte en terme de management (cartes symboles *flèches* : « langage commun » à trouver). Ainsi, la dynamique d'équipe étant à construire, cela impose un frein en termes d'enjeux (carte symbole *cible* : « moyens d'agir », qui ne sont pas opérationnels pour l'instant). La prise de conscience de cela, amenée par cet



²⁴ Voir ANNEXE III et III bis : Contenu et animation du Test 1



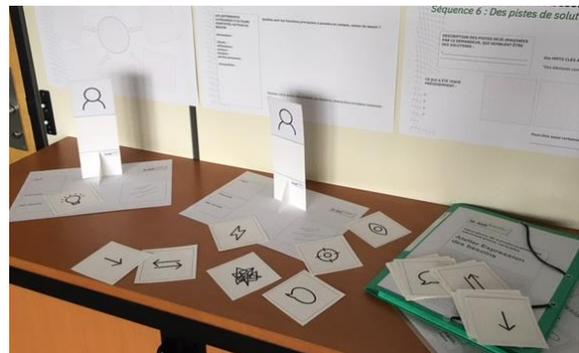
atelier a invité à prendre véritablement en compte cette contrainte dans le projet à mettre en œuvre, en réduisant nettement les attentes à avoir au niveau de la capacité réelle d'action de l'équipe.

Il est à noter également que certaines questions ont pu apparaître comme « *difficiles* ». Pour la séquence « Introduction », il n'est pas simple de formuler le besoin, notamment quand il n'est pas très clairement identifié pour le client, ce qui est normal à cette étape-là (et qui justifie précisément de solliciter cet atelier). Ce point m'invitera à adapter la présentation et la formulation de la consigne, en invitant le(s) participant(s) à exprimer ce qui constitue « son démarrage », plutôt que d'être dans une attente qu'il puisse dire facilement ce qu'est son besoin, puisqu'il vient justement pour qu'on l'aide à élaborer sa démarche. Egalement, la séquence « le besoin pleinement satisfait » a été vécue comme un peu déroutante, traduisant la difficulté de se projeter à cet endroit. Mais, inviter le client à le faire, sachant qu'il est accompagné (et se sent soutenu), amène par moment à prendre des temps plus longs pour aborder certaines questions.

- # **Affiner la proposition** : Ce test a été concluant et globalement source de satisfaction. Il a permis de confirmer l'intérêt de la démarche, tout comme le bénéfice apporté par les supports. Nous avons perçu que les slides demandaient une présentation améliorée (à adapter au format A3, avec des emplacements à la taille des Post-it). Il est apparu clairement qu'une meilleure cohérence graphique était à apporter à l'ensemble et qu'une recherche graphique était à mener à cet endroit.

J'ai ainsi mené une recherche plus poussée au niveau graphique, pour finaliser la conception de ces outils, de telle sorte que je puisse laisser un dispositif complet et opérationnel entre les mains de ma responsable, au moment de mon départ, puisque la fin du stage approchait.²⁵

Les photos ci-dessous donnent une idée de la version des artefacts réalisés en fin de mission et présentés dans le bureau que je partageais alors avec la responsable du Lab Transfo.



5. Second test : le 02 10 2020

En septembre, le Lab Transfo a été sollicité par le bureau des ressources humaines (BRH) qui joue un rôle transverse au sein de la direction du budget (DB). Trois professionnels, chargés de relancer la dynamique d'un réseau d'albumis (dans ce cas, des anciens professionnels de cette direction). Au moment des premiers échanges à ce sujet, le processus était en redémarrage. Ils envisageaient de

²⁵ Voir ANNEXE IV : Présentation de la recherche graphique

Voir ANNEXE V : Présentation de l'ensemble de la démarche de construction

Voir ANNEXE VI : Supports créés au format PDF : ATELIER EDB Supports Slides / Fiches support KIT / Notice

formaliser un document, pour solliciter une société spécialisée en UX Design, en vue de proposer une application, mais ne savaient par où commencer. Ils étaient justes au clair avec les solutions déployées en interne précédemment, dont les fonctionnalités étaient obsolètes. Cherchant à rédiger leur « expression de besoins » pour solliciter le prestataire, nous leur avons proposé de tester « l'atelier médialogue » pour favoriser leur propre expression de besoins.



Se prêter au jeu : J'ai animé ce second atelier, pour lequel nous avons pour objectif principal de le tester avec des participants bienveillants et de prévoir un débriefing avec eux pour recueillir leur avis. Nous avons aussi en tête les critères d'évaluation prédéfinis. Les clients étaient donc les 3 participants du BRH. Du fait du télétravail, l'une d'elle était présente par le biais d'une visio-conférence. Leur objectif était de cerner les éléments saillants à retranscrire pour formaliser leur expression de besoins. Patricia a participé également pour apporter sa réflexion et observer la mise en œuvre. TT, nouvel arrivé au sein de l'équipe du Lab a joué un rôle d'observateur pour y contribuer avec un regard neutre. Ce premier atelier médialogue s'est déroulé au Bercylab, durant 1h30, avec l'ensemble du dispositif. La méthodologie a été adaptée à une dynamique de

groupe : chaque séquence a généré un flux d'idées, notées par chacun sur des post-its et partagés ensuite collectivement.²⁶

A l'issue de cet atelier, nous avons réalisé une évaluation conjointe avec les 3 participants. Si cette forme de travail leur a semblé atypique, elle s'inscrit néanmoins pleinement dans une dynamique impulsée par le Bercylab, proposant des méthodes nouvelles de travail collaboratif et ils y ont trouvé plusieurs intérêts :

- # **Sur la forme :** La dimension interactive a très bien fonctionné. Chacun a pu s'exprimer, et dire son intérêt et sa satisfaction : les idées ont été exprimées en miroir, les unes par rapport aux autres, ce qui en fait un temps de réunion où les participants se sont sentis pleinement acteurs « *L'atelier a permis de faire un partage complet de nos points de vue sur ce sujet.* » Un autre participant ajoute « *On n'aurait pas passé moins de temps en se réunissant à ce sujet* » et sa collègue prolonge « *on aurait fait café du commerce ; pas sûr que l'on ait été si productif.* » Et l'autre collègue complète « *Les consignes cadrent, ça aide et on va au fond des choses.* »
- # **Au niveau des objectifs :** Ceux-ci sont pleinement atteints. « *On peut ramener les supports : on a tous les éléments nécessaires dessus* », et un autre collègue ajoute « *on pourra montrer à notre chef qu'on a travaillé.* » Cette assertion attestant de l'utilité de donner forme aux idées, au-delà de que nous avons imaginé initialement.

²⁶ Voir ANNEXE VII : Contenu complet du Test 2





Apport majeur de l'atelier : Pour les participants, l'apport majeur de l'atelier réside dans la réflexion qui s'est développée autour de la séquence 5, au moment de matérialiser l'écosystème d'acteurs. Cette séquence a d'abord fait l'objet d'un échange sur le choix à faire. Etait-il plus intéressant de scénariser les acteurs mobilisés avec l'équipe présente ? Ou de représenter les profils des futurs utilisateurs de l'application à créer ? C'est le deuxième choix qui a été privilégié.

Cette décision a été la bienvenue, car c'est justement en se posant la question des usages et des profils d'utilisateurs qu'il est apparu comme évident que cette démarche devait tout d'abord prendre le temps de clarifier les différents profils possibles et les besoins propres à chaque profil, pour délimiter ce à quoi il était souhaitable de répondre (carte symbole *œil*, *point de vigilance à avoir* : « définir profils utilisateurs + parcours », carte symbole *ampoule*, *idée à conserver* : « possibilité de visualiser un parcours »).

En poursuivant la réflexion juste en fin d'atelier, je note que spontanément les participants ont réalisé un comparatif avec un temps de réunion « classique » qu'ils auraient consacré à ce sujet, pour évaluer l'intérêt de la proposition qu'ils venaient d'expérimenter. A chaque point évoqué, il est apparu un aspect positif apporté par cette forme de travail. En les questionnant ensuite sur ce qui aurait pu « leur manquer », aucun élément n'a été ajouté.

En tirer les enseignements : L'atelier a globalement suscité une réelle satisfaction auprès des participants. Pour eux, il serait intéressant de pouvoir en proposer une synthèse, matérialisée par le biais d'un Mindmap, ou tout autre logiciel de carte mentale, susceptible d'aider à visualiser l'ensemble des échanges, notamment les différents niveaux d'importance et les différents besoins.

Animer cet atelier m'a demandé de faire preuve d'une réelle adaptabilité. En effet, initialement conçu pour un temps d'échange plus individuel, je n'avais pas anticipé ce que pouvait induire une dynamique collective pour ce type de démarche, surtout en impliquant une personne en visio-conférence (du fait de la connexion parfois aléatoire, elle pouvait perdre certaines informations énoncées pour le groupe, et cela demandait des répétitions). L'incidence majeure, est que le temps initialement envisagé a été largement débordé.

Cependant, j'y ai trouvé un bénéfice évident, dans la possibilité de tester cette proposition sous un autre format, et cela a ouvert à la possibilité de le proposer désormais à un collectif de travail.

Par ailleurs, un autre point a attiré mon attention. Avant d'arriver au terme de l'atelier, j'ai éprouvé un moment d'inquiétude. Nous étions en train d'ouvrir de nouvelles pistes, à chaque séquence et les idées ne cessaient de s'amonceler. J'ai eu la crainte que nous ne puissions réussir à conclure et à rassembler ce qui était vraiment utile et intéressant. Pour autant, la séquence « synthèse » a joué pleinement son rôle, chacun ne devant retenir que 3 idées majeures. Nous avons vécu ce qui est propre ici à la démarche design, tel que le symbolise le modèle du Double Diamant selon le Design Concil : une phase de convergence suite une phase d'ouverture, lors d'un processus de conception de façon itérative « *La phase de définition (define) est une phase où la perspective se referme, en vue*



de synthétiser et sélectionner les idées, pour aboutir à une définition claire de la problématique que le projet va chercher à traiter à travers un produit ou un service. »²⁷

Pour terminer sur mes impressions suite à cette expérience, il me semble important d'évoquer d'autres retours des participants. Ceux-ci ont évoqué que certaines consignes pourraient être reformulées et/ou nuancées, arguant qu'à certains moments, cela pouvait induire plusieurs choses. Or, à chaque fois qu'il y a eu questionnement, ceux-ci m'ont sollicité pour savoir ce que demandait la consigne ; j'ai donc ouvert une nouvelle fois le dialogue à ce sujet. C'est ainsi que les formulations pour lesquelles il y avait « doute » ont été à chaque fois débattues, revisitées et reformulées.

Pour moi, c'est une chance qu'il y ait plusieurs interprétations possibles. En effet, tout en donnant un cadre général qui est sous-tendu par une intention claire, il me semble aussi très bénéfique que chaque séquence ne soit pas trop « fermée ». Ainsi, cela a donné une possibilité d'aller vers ce qui est le plus pertinent à ce moment-là pour le groupe, comme l'exemple de choisir les types d'acteurs qu'allaient incarner les figurines.

Cette souplesse me semble indispensable ; elle n'est possible que si l'animateur joue pleinement son rôle de médiation. Cela illustre totalement la question du langage commun, à trouver avec chacun et pour chaque groupe, et également l'espace potentiel qui se développe dans l'échange, par l'écoute et la confiance générées et qui deviennent ce lieu d'innovation où il est possible d'aller penser ensemble en toute sécurité, puisqu'il y a un cadre délimité, rassurant.

Il s'avère donc que les artefacts créés sont bien des supports de médiation et qu'en les utilisant, le groupe continue de les transformer en se les appropriant et en y projetant ce qui lui importe. Ainsi, même si les formes de ces objets sont « finies », elles se prêtent à évoluer pour s'adapter ; elles sont conçues pour cela et le favorise, tel que nous avons pu l'expérimenter dans cet atelier test.

6. Poursuivre la réflexion

Satisfait d'avoir pu cheminer jusqu'à cette étape au bout des 2 mois de stage, je reste néanmoins conscient que le processus est à poursuivre, notamment concernant la possibilité de mesurer son intérêt et donc de pouvoir mieux cerner son impact. Effectivement, si les premiers tests réalisés donnent bien à voir déjà certaines possibilités et permettent de saisir que les notions qui ont servi à son étayage sont bien perceptibles, cela ne me semble pour l'instant qu'une amorce.

Aussi, j'aurais souhaité m'inscrire davantage dans une logique comparative, clairement suggérée lors des retours des participants lors du Test 2, qui ont spontanément effectué un parallèle avec une réunion classique. Ainsi, il me semble désormais indispensable de pouvoir tester ce dispositif, pour un sujet qui bénéficierait d'un double traitement ; par le biais d'une expression de besoins classique, puis avec l'atelier médialogue. Cette approche me semble la seule façon de pouvoir établir plus clairement les apports, et pouvoir qualifier l'information produite, mesurer la qualité d'expression, et ainsi prouver le gain.

Réaliser cette mesure d'impact serait un plus et permettrait notamment de valoriser davantage cette démarche, favorisant probablement l'usage de cet atelier, en mettant en avant les bénéfices tirés des expériences précédentes, auprès de futurs clients.

²⁷ VIAL Stéphane, *Le Design, Que sais-je ?*, Paris, PUF, 2017, p. 93



Conclusion

L'expérience de cette conduite de projet a ouvert pour moi de nouvelles possibilités. Je pense que je n'entrevois pas encore toutes les pistes rendues possibles et qui sont à prolonger.

Enthousiaste à l'idée de travailler sur la question des objets de médiation et plus globalement sur les questions de médiations, je me suis demandé au fil de cette démarche si la réponse à la commande qui m'était faite, ne risquait pas de m'éloigner de mon sujet initial.

Soucieux de toujours garder en tête mon propre fil rouge, je me suis attaché à y revenir en permanence et à régulièrement établir des ponts, pour ne pas perdre de vue ce qui me semblait aussi essentiel, à savoir réaliser cette réalisation « by design ». L'expérience précédente, lors du projet « fil rouge », développé précédemment pour le Lab Transfo du ministère, avec les collègues étudiants et conduit par un designer, a été sans cesse un point de référence. En puisant dans cette ressource, je pense avoir su m'inspirer des méthodologies du design pour conduire la conception de cet atelier et le réaliser. Ainsi, mon approche a été jalonnée par des itérations, des prototypes, des tests de ces artefacts ; autant de vocabulaire qui traduit déjà cette imprégnation « by design ».

La démarche de création des artefacts, laisserait penser que je me suis tout de même un peu écarté de mon rôle initial, plutôt concerné par la conduite de projet. Cependant, j'ai joué ce rôle avec plaisir, mais conscient de mes limites. J'ai d'ailleurs recherché des conseils, auprès d'un collègue designer graphique, et auprès du designer qui nous avait accompagnés auparavant, pour faire valider la cohérence de mon approche. Il me semblait également important de me confronter personnellement à un exercice de ce type, pour me faire une idée plus précise de ce que peuvent vivre les designers dans leur exercice, ce qui peut être très utile dans la perspective d'être moi-même amené à les piloter au travers des projets que je pourrai conduire par la suite.

L'intérêt majeur de cette expérience pour moi, est d'avoir pu me positionner dans la posture d'animateur de l'atelier, ce qui revient pour moi à pouvoir piloter une démarche avec un groupe de travail. A cet endroit, je retrouve un positionnement professionnel que j'avais déjà occupé et qui avait suscité beaucoup d'intérêt, quelques années en amont. J'y suis revenu, mais avec une réflexion beaucoup plus élaborée, plus fine, et autrement outillé.

Cette expérience de l'atelier médialogue, montre à quel point une démarche d'innovation, qu'elle soit ou non imprégnée du design, demande à être mesurée. Ce point reste partiellement inachevé. Néanmoins, je retiens que cet atelier a sollicité ma créativité (pour le construire) et qu'il suscite la créativité, quand on l'active.

Le point essentiel qui me marque le plus, est que les artefacts réalisés se prêtent bien à évoluer, selon les besoins du groupe qui les utilise. Ainsi, bien que figés, puisque dans une forme définie, ils restent aussi malléables du fait des possibilités de personnalisation qui restent accessibles. Même si je ne peux en dire davantage pour l'instant, je pense que ce point est vraiment important.

Il y a un aspect que je n'ai pas évoqué et qui concerne la recherche graphique menée pour le choix des formes et des symboles. Cette démarche était portée par une intention esthétique, souhaitée par la responsable du Lab Transfo. J'ai été conscient de respecter cet intérêt, qui a aussi une grande importance pour moi. Cependant, je constate que je n'ai pourtant pas essayé de mesurer l'importance de l'esthétique de ces outils, et comment ce caractère peut être au service de la



démarche. Une réflexion plus approfondie serait à mener à ce sujet, au-delà de convictions personnelles partagées entre Patricia et moi.

A ce stade de ma réflexion, de nombreuses possibilités restent à investiguer, à différents niveaux. Ce processus créatif a permis pour moi de faire de nombreux liens avec mes expériences et connaissances passées. Il a sans doute permis de rassembler ce qui s'était vécu parfois sur des temps très différents et dans des cadres variés. Mais il a aussi ouvert un champ de réflexion immense qui n'a fait que générer plaisirs et enthousiasmes.

Concernant les apports du design dans cette démarche, plusieurs facettes m'apparaissent désormais, que j'aimerais approfondir :

- # Dans sa vision de l'intérêt du design, Verganti introduit le champ culturel comme une source d'inspiration pour des innovations qui ont du sens, c'est-à-dire une valeur symbolique plus qu'une valeur strictement d'usage. Pour moi, cette pensée est en lien avec la notion d'espace potentiel chez Winnicott, qui est une aire d'expérience du culturel
- # Egalement, du fait d'avoir beaucoup utilisé la notion de médiation, il me semblerait intéressant de pouvoir considérer la réflexion de Liz Sanders, pour laquelle, le design est lui-même médiation. Elle aborde ce concept dans son livre sur les "*Generative design tools*"
- # Autour du pouvoir de représentation que permettent les objets de médiation, j'ai bien perçu que ces formes facilitaient la réflexion. Je me suis ainsi interrogé sur les processus cognitifs en jeu. Sur ces questions, Donald A. Norman, évoque « un artefact cognitif ». Je voudrais savoir comment il perçoit et conçoit cette notion

Pour terminer cette réflexion, et la poursuivre au-delà des aspects « design », il me semble essentiel de revenir à ce qui a été mon tout premier questionnement. Initialement mobilisé sur les questions de transformation des organisations, je me demandais : **Comment réaliser la transformation des organisations par le Design ?**

Sur ce point, il serait intéressant de mesurer aussi, si l'atelier médialogue peut avoir un impact sur les modes de travail des agents du ministère, tel que le prévoit la création du Lab Transfo. Pour ce que j'ai pu en percevoir, le temps du ministère, son rythme, sont des temps longs que je n'ai pu apprécier sur un stage court de 2 mois. Cependant, je ne prends pas cet argument comme une excuse, pour ne pas répondre à la question. Je pense simplement que le changement des pratiques des professionnels, est une évolution qui doit s'inscrire effectivement dans le cadre d'une dynamique envisagée à long terme et que différentes approches peuvent y concourir. La multiplication d'expériences de travail variées et différentes des habitudes, peut à mon avis offrir des possibilités, qui si elles sont perçues comme plus satisfaisantes, peuvent aider à utiliser d'autres chemins.

A ce niveau, je pense qu'il peut être intéressant d'élargir la réflexion, en l'appuyant sur une vision plus macro. J'ai plusieurs références en tête que je n'ai pas encore abordées ici. Par exemple, la sociologie des organisations, est une clé pour comprendre le fonctionnement d'un système. Aussi, dans la perspective de cette approche plus globale, je trouve intéressante la vision de Frédéric Laloux, qui aborde les questions d'évolution des organisations « *Je m'intéresse aux organisations et aux questions de collaboration, pas à la médecine, ni à l'astronomie. Mais la question fondamentale*



demeure la même : notre vision du monde limite-t-elle notre façon de penser les organisations et le management ? Si nous changions de système de croyances, pourrions-nous inventer une nouvelle façon de travailler ensemble, plus productive, plus harmonieuse, plus inspirée ? »²⁸

Ici, je perçois à quel point la question de l'évolution d'une organisation est en lien étroit avec les aspects de travail collaboratif, tel que j'ai pu aussi l'aborder. Cette facette est déterminante.

Pour moi, derrière cette question d'un travail plus coopératif, émerge rapidement la question du management. Ainsi, Brigitte Borja de Mozota, évoque la force du design en management : « *De nouvelles disciplines du design apparaissent en fonction des problèmes de la société et des changements technologiques ou socioculturels. Ces disciplines nouvelles sont autant de représentations du monde à venir ; elles constituent un espace d'innovation des systèmes des objets et donc questionnent les entreprises sur le changement à organiser.* »²⁹

Cette réflexion inspirée est pour moi très proche de la précédente citation évoquée et révèle un état d'esprit similaire.

Pour résumer le propos de l'auteur, je retiendrai cette dernière citation complète, qui contient non seulement les différents points que j'ai pu évoquer dans cet écrit, mais aussi leur articulation et leur caractère interdépendant « *Ainsi, le design renforce la conversation entre l'organisation et son environnement et il s'insère par le Design Management dans les outils de diagnostic stratégique de l'environnement externe (SWOT ou PESTEL, outils élargis à des dimensions d'usage, culturelle, esthétique, sensorielle, émotionnelle, expérientielle, environnementale). Mais aussi le design renforce l'orientation client, la collaboration entre les acteurs, la culture de l'organisation plus créative et l'autonomie des acteurs.* »³⁰

²⁸ **LALOUX Frédéric**, *Reinventing Organizations, vers des communautés de travail inspirées*, Paris, Diateno, 2015, p. 23

²⁹ **BORJA DE MOZOTA Brigitte**, (Sous la Direction de Guillaume Blum et de Véronique Cova), Sciences du Design, Design Management, *Quarante ans de recherche en Design Management : une revue de littérature et des pistes pour l'avenir*, Paris, PUF, Mai 2018, p. 41

³⁰ *Ibid.*, p. 42



Bibliographie

Livres

CROZIER Michel et FRIEDBERG Erhard, *L'acteur et le système*, Paris, Editions du Seuil, 1977

LALOUX Frédéric, *Reinventing Organizations, vers des communautés de travail inspirées*, Paris, Diateno, 2015

VIAL Stéphane, *Le Design, Que sais-je ?*, Paris, PUF, 2017

WINNICOTT D.W., *Jeu et réalité, L'espace potentiel*, Gallimard, 1975, pour la traduction française

Revues

BASSEREAU Jean-François, CHARVET PELLO Régine, FAUCHEU Jenny , DELAFOSSE David, (Sous la Direction de Philippe Gauthier et David Bihanic), *Revue Sciences du Design (2015/2 n°2)*, Pratiques et Discours, *Les objets intermédiaires de conception / design, instruments d'une recherche par le design*, Paris, PUF, 2015

BORJA DE MOZOTA Brigitte, (Sous la Direction de Guillaume Blum et de Véronique Cova), *Sciences du Design, Design Management, Quarante ans de recherche en Design Management : une revue de littérature et des pistes pour l'avenir*, Paris, PUF, Mai 2018

COIRIÉ Marie et PELLERIN Denis, (Sous la Direction de Sophie Pène et de Franck Zenasni), *Sciences du Design, Design et Santé, Design et hospitalité : quand le lieu donne leur valeur aux soins de santé*, Paris, PUF, 2017

HUYGHE Pierre-Damien et KAZI-TANI Tiphaine, (Sous la Direction de Philippe Gauthier et David Bihanic), *Sciences du Design, Pratiques et Discours, À quoi tient le design : un entretien avec Pierre-Damien Huyghe*, Paris, PUF, 2015

JEANTET Alain, *Les objets intermédiaires dans la conception, éléments pour une sociologie des processus de conception*. In: *Revue Sociologie du travail*, 40^e année n°3, Juillet-septembre 1998

KRIPPENDORFF Klaus, *Le discours et la matérialité de ses artefacts*, *Revue communication & langages* – n° 173, Septembre 2012

VINCK Dominique :

Les Objets Intermédiaires dans les réseaux de coopération scientifique, *Revue française de sociologie*, 1999, 40-2

Les Objets Intermédiaires, réseaux de coopération, Paris, Editions du Seuil, 1977

Sites Internet

<https://www.cairn.info/revue-sciences-du-design>



Livres consultés

BERIOT Dominique, *Manager par l'approche systémique*, Paris, Eyrolles, 2019

BRANZI Andrea, *Le Design Italien « La Casa Calda »*, L'Equerre, 1982

FOUDRIAT Michel, *Sociologie des Organisations*, Paris, Pearson Education, 2007

FRADIN Jacques et LE MOULLEC Frédéric, *Manager selon les personnalités*, Les neurosciences au secours de la motivation, Paris, Eyrolles, 2016

Ouvrages Collectifs consultés

LE LAB DES LABS, Sous la direction de Catherine Foliot, Greg Serikoff, et Manuel Zackladd, Co DESIGN-IT ! - Le CNAM – CGET – DITP, Paris, 2019

Sites Internet consultés

LIUT Fabrice, *Systémique, Design des systèmes complexes*, <https://www.liut.me/systemique>

LIUT Fabrice, *Analyser, comprendre et visualiser nos systèmes complexes*, <https://medium.com/liut-design/analyser-comprendre-et-visualiser-nos-syst%C3%A8mes-complexes-bb22443eb3cf>



ANNEXE I : Construire un travail collaboratif et inter-équipes : concernant deux équipes distinctes, dans des secteurs distincts, qui ne se connaissent pas

| Etape | Situation | Objectifs | Manque | Propriété de l'objet de médiation | Supports créés et utilisés |
|-------|--|---|--|--|---|
| 1 | Méconnaissance totale des 2 équipes et des missions respectives | Permettre une première connaissance réciproque | Difficulté ou absence de compréhension | Rendent perceptible | Film de présentation Plaquettes de présentation |
| 2 | Connaissance élémentaires, représentations basiques | Permettre les premiers échanges réciproques | Difficulté ou absence de projection vers ... | Permet des représentations | Dispositif partenarial de présentation avec support Powerpoint (Photos des interventions) |
| 3 | Bonne connaissance réciproque | Permettre les premières réflexions communes | Difficulté ou absence de communication | Créent un support de dialogue + rôle de médiation de l'animateur | Dispositif partenarial de présentation avec support Powerpoint (Photos des interventions) |
| 4 | Capacité de travail en commun, sur des temps ponctuels (exemple : autour de situations individuelles, de jeunes accompagnés par les 2 équipes) | Permettre des échanges et réflexions communes, pour des situations où chacun intervient de façon complémentaire | Capacité de verbalisation, ou de conscience | Favorisent une expression individuelle + rôle de médiation de l'animateur | Réunions de travail : situations individuelles, autour d'un projet individuel |
| 5 | Capacité de travail en commun, sur des temps approfondis (exemple : autour d'actions collectives sur des thèmes qui concernent les 2 équipes) | Permettre des échanges et réflexions communes, pour des projets d'interventions élaborés conjointement | Capacité de construction, et de mise en œuvre de projets en commun | Créent un espace de rencontre (commun) pour travailler = un espace possible + rôle de médiation de l'animateur | Réunions de travail : groupe projet, autour d'un projet d'action |

ANNEXE II : Supports de type story-board

- Premier story-board d'un temps de réunion « Fiche technique atelier défrichage de projets » (17 07 2020)
- Story-board de l'atelier EDB (27 07 2020)

FICHE TECHNIQUE : ATELIER DÉFRICHAGE DE PROJETS

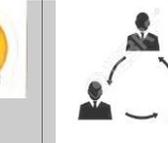
OBJECTIF : Aider les clients à EXPRIMER LEURS BESOINS

MOYENS : Proposer des supports qui favorisent la matérialisation des idées, afin de les rendre tangibles

Scénario de l'animation de cette réunion

| SEQ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 / post réunion |
|-----------------------------------|--|---|--|--|--|--|
| ACTIONS | - Proposer la présentation d'un outil, potentiellement utile au client | Questionner sur : - Ce que les auditeurs en pensent - Si cela répond à leurs besoins - Les inviter à exprimer ce dont ils ont besoin | - Noter sur le paper-board les idées qui émergent spontanément - Reformuler celles-ci | - Présenter les Templates - Instaurer un dialogue entre les clients et ces supports | - Formaliser une première esquisse - Identifier et lister les points qui restent en question | - Formaliser une proposition plus affinée - La soumettre au client (poursuivre le dialogue entre celui-ci et la forme proposée) |
| VISUEL |  |  |  |  |  |  |
| INTENTION | Accueillir, se montrer à l'écoute. | Favoriser les échanges, créer une ouverture | Susciter les idées et les questionnements | Proposer des supports ludiques | Rassembler les points clés | Montrer au client qu'il y a matière à ... |
| OBJECTIF | Poser un cadre de travail enclin à la disponibilité, orienté sur la réponse aux besoins | Switcher : de l'outil présenté au besoin du client | Permettre au client d'identifier ses besoins et de les formuler | Aider le client à se projeter dans des possibilités, pour élaborer davantage ses besoins | Présenter une première synthèse pour évaluer la prise en compte des besoins et ce qui reste encore à définir | Formaliser cette synthèse dans un document unique |
| DESIGN Mots clés | Créer un langage commun | Créer un langage commun | Lancer l'idéation | Jouer avec différentes formes qui sont des briques de morceaux de projets | Esquisser une forme | Matérialiser une forme de type V 0 |

FICHE TECHNIQUE : STORY BOARD DE L'ATELIER EXPRESSION DES BESOINS

| SEQ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 / post réunion |
|-----------------------|---|---|--|--|--|---|--|---|
| TITRE | CADRE de l'Atelier | INTRODUCTION / LA BASE | LE BESOIN PLEINEMENT SATISFAIT | LE BESOIN EMPÊCHÉ | LES ACTEURS | PISTES DE SOLUTIONS | SYNTHESE | |
| ACTIONS | <ul style="list-style-type: none"> - Expliquer le Cadre général - Présenter le programme (supports) - Poser le sens de la démarche | <ul style="list-style-type: none"> - Description simple, générale et complète du besoin - 3 mots clés (points essentiels à prendre en compte) - Nature du besoin | <ul style="list-style-type: none"> - Noter sur les POST-IT les idées qui émergent spontanément - Reformuler celles-ci - choisir une image (Photolangage) pour exprimer cela | <ul style="list-style-type: none"> - Noter sur les POST-IT les idées qui émergent spontanément - Reformuler celles-ci - Dessiner la forme des irritants | <ul style="list-style-type: none"> - Identifier les acteurs et les matérialiser - les disposer en écosystème - nommer et matérialiser les relations - enrichir les interactions avec les supports précédents | <ul style="list-style-type: none"> - faire le point sur les pistes de solutions - déjà imaginées par le demandeur - déjà tentées précédemment - interagir avec ces représentations : voir l'évolution | <ul style="list-style-type: none"> - Regarder l'ensemble des séquences - identifier les perceptions qui ont évoluées - Remplir la Fiche EDB qui contient tous les critères essentiels | <ul style="list-style-type: none"> - Formaliser une proposition plus affinée - La soumettre au demandeur (poursuivre le dialogue entre celui-ci et la forme proposée) |
| VISUEL |  |  |  |  |  |  | |  |
| OBJECTIF | Poser un cadre de travail enclin à la réflexion, uniquement sur la question des besoins | Identifier le point de départ | Identifier ce qui constitue un fort pouvoir de réussite | Identifier les contraintes, qui ne permettent pas actuellement de réaliser les besoins | Identifier les acteurs, les relations, l'écosystème et mettre en scène les interactions | Identifier ce qui fait partie des représentations déjà à l'œuvre | Formaliser une première synthèse pour vérifier que « on s'est bien compris » | Formaliser cette synthèse dans un document unique et avec des visuels |
| SUPPORT DESIGN | Templates / Cartes / Personnages | Template 1 | Template 2 / Cartes ? | Template 3 | Template 4 / Personnages | Template 5 | Template : Fiche de synthèse EDB | Matérialiser une forme de type V 0 |

OBJECTIF : Aider les demandeurs (clients) à EXPRIMER LEURS BESOINS

ANNEXE III : Contenu du Test 1

Atelier Expression des besoins Séquence 2 : Introduction

le lab^{transfo}

DESCRIPTION SIMPLE, GÉNÉRALE ET COMPLÈTE DU BESOIN : ?

3 MOTS CLÉS :
"Les points essentiels à prendre en compte"
D'où l'on part

NATURE DU BESOIN

- D-outil
- D-service
- D-conseil
- D-autre: ACCOMPAGNEMENT

LAB FOURNISSEUR D'UNE OFFRE

ACCOMPAGNEMENT par DESIGNERS (AMO)

DESIGN NUMÉRIQUE

OFFRE :

- * DESIGN SERVICE NUM.
- * DESIGN DE PRODUITS NUMÉRIQUES

Atelier Expression des besoins Séquence 3 : Le besoin pleinement satisfait

le lab^{transfo}

DESCRIPTION DU BESOIN PLEINEMENT RÉALISÉ

- EXACTITUDE
- DES MOYENS D' ACTIONS CONCRETS.

3 IMAGES CLÉS : POUR QUALIFIER L'OBJECTIF RÉALISÉ DE L'ACCOMPAGNEMENT.
"Pour ILLUSTRER ce besoin, totalement réalisé de façon pleinement satisfaisante"

MOTS OU IDÉES :

EXACTITUDE

MOYENS D' ACTIONS CONCRETS.

CLAIREMENT FAIRE DES PROJETS NUM+DESIGN

MONTÉE EN COMPT.

LEGITIMITÉ à ACC. les structures de projets TRANSFO.

Par l'OFFRE : Projets D.S.N. + D.P.N.

Atelier Expression des besoins Séquence 4 : Le besoin empêché

le lab^{transfo}

LE BESOIN À RÉALISER

LES MOYENS D' ACTIONS CONCRETS DU LAB TRANSFO

BUDGET
→ Profond à Ne pas dépasser.

LE TEMPS
→ Fin 2020

DISPO DES EQUIPES
→ Fin novembre de l'été → Difficulté possible.

Atelier Expression des besoins Séquence 5 : Les acteurs

le lab^{transfo}

LES DIFFÉRENTES CATEGORIES D'ACTEURS IDENTIFIÉS AUTOUR DU BESOIN

Quelles sont les fonctions principales à prendre en compte, autour du besoin ?

LAB TRANSFO

PA "DESIGN"
TT "DATA"
AMMOBIL
DESIGNER

ACCOMPAGNEMENT

AMMOBIL ou Langage universel (Prise en compte de points de départ etc.)

Réaliser ici le dessin des acteurs, les relations, interactions et enjeux éventuels

ENJEU : AIDER À CONCEVOIR ET METTRE EN PLACE :
- DES OUTILS / AIDE À LA CONCEPTION : CADRAGE DE TRAVAIL
- SES COMPÉTENCES

REFLEXION : BESOINS / PERSONNES COMPÉTENTES / SPONSORS / ...

Atelier Expression des besoins Séquence 6 : Des pistes de solutions ?

le lab^{transfo}

DESCRIPTION DES PISTES DÉJÀ IMAGINÉES PAR LE DEMANDEUR, QUI SEMBLENT ÊTRE DES SOLUTIONS

- UN ACCOMPAGNEMENT EXERCIBLE

CE-QU'A-ÉTÉ-TENTÉ PRÉCÉDEMMENT :

- Adaptation à l'évolution des Besoins.
- Pro-Actif = propositions adaptées.

des MOTS CLÉS À CE NIVEAU ?
"Des éléments complémentaires à ne pas oublier"

REXIBILITÉ

ÉCOUTE

PRO-ACTIF

Peut-être aussi certaines erreurs à ne pas reproduire ?
NE PAS PROPOSER DES SOLUTIONS TOUTES PRÊTES

Atelier Expression des besoins Séquence 7 : Synthèse

le lab^{transfo}

CE PARCOURS A-T-IL AMENÉ À MODIFIER LA PERCEPTION INITIALE DU BESOIN ?

- OUI : A apporté une clarification et davantage de précision

3 IMAGES POUR CES BESOINS :
"Les points essentiels à retenir"

COMPÉTENCES

OUTILS

FORMATION ?

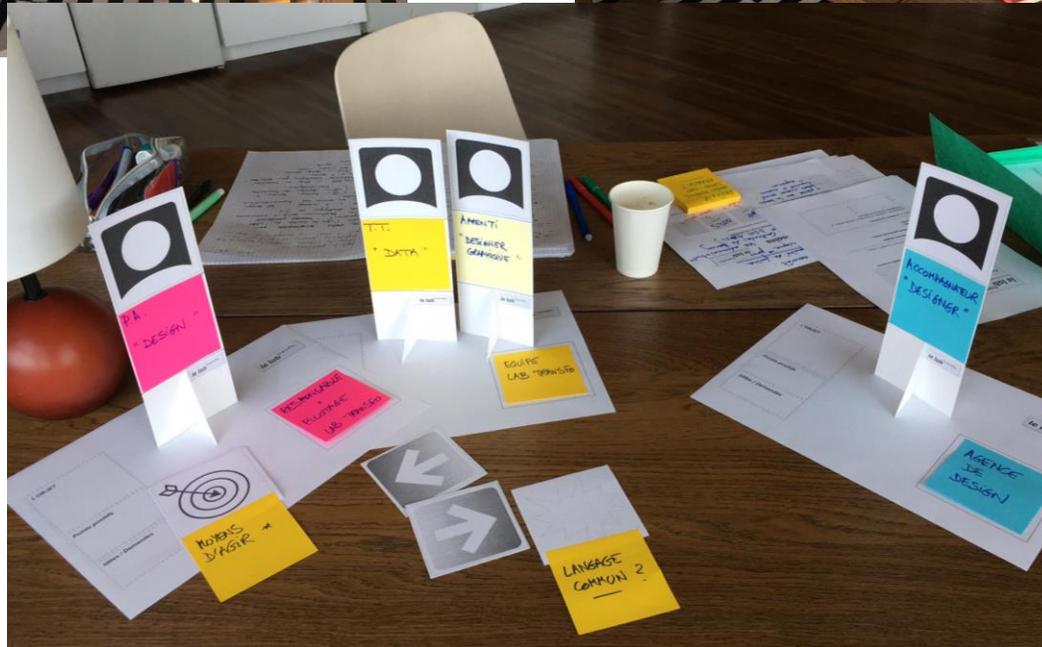
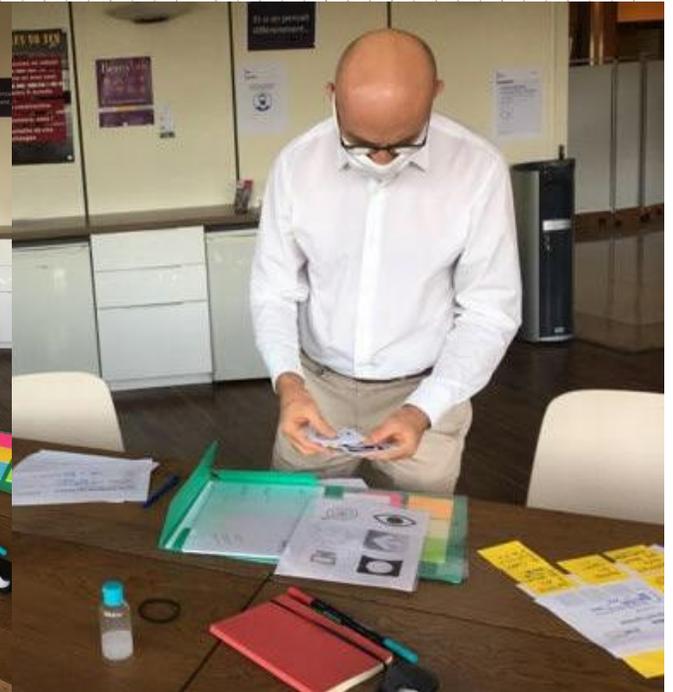
à quels outils ?

Remplir aussi la FICHE DE SYNTHÈSE de ce temps d'expression des besoins

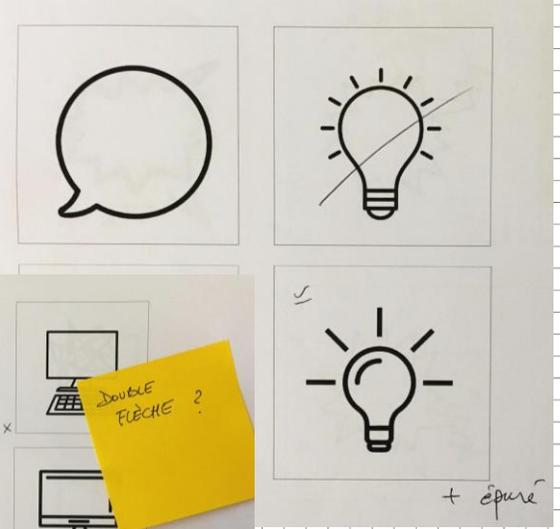
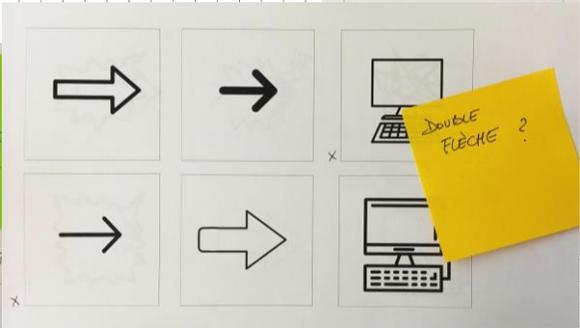
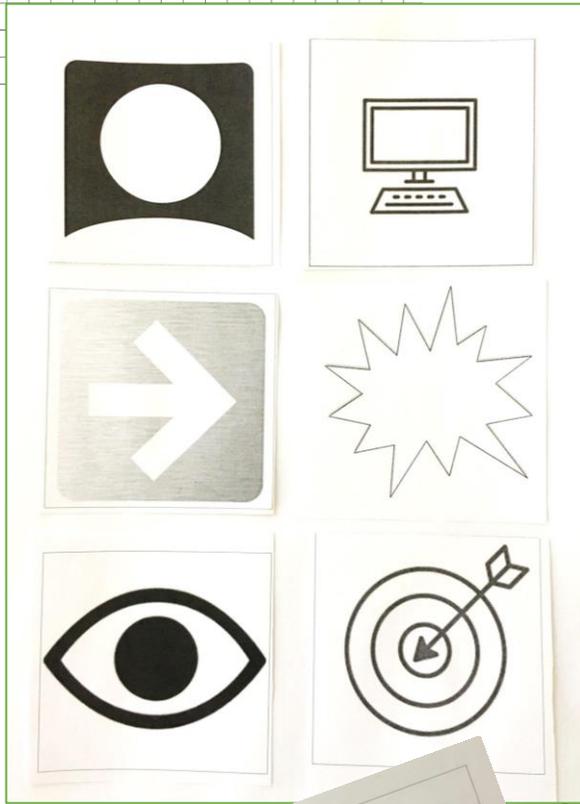
POINTS DÉTERMINANTS À RETENIR :

- Souhait d'un Accompagnement vers l'échec concret :
- Au sein/ol/soez →
- Être en capacité de faire du DESIGN NUMÉRIQUE pour les Administrations Centrales de BERCY !
- DESIGN NUMÉRIQUE : Design de Services Numériques (D.S.N.) / Design de Produits Numériques (D.P.N.)

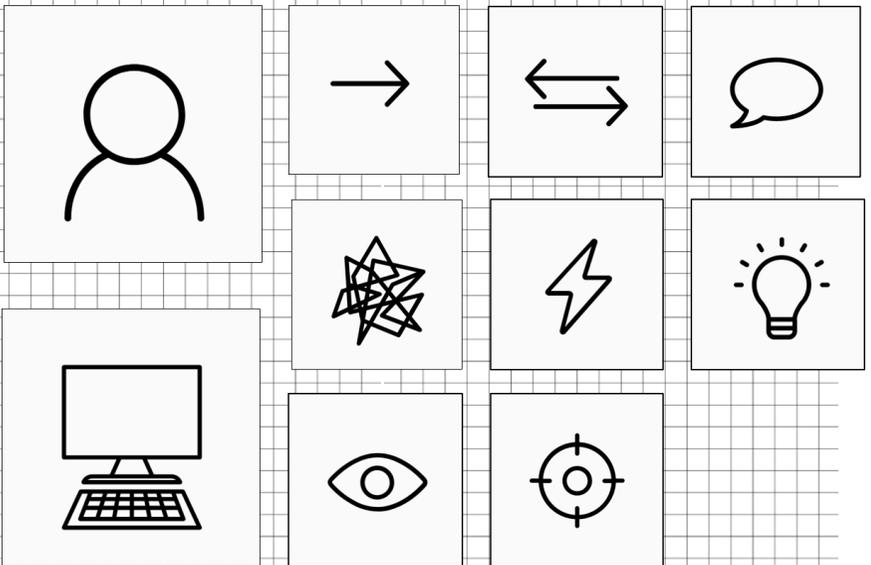
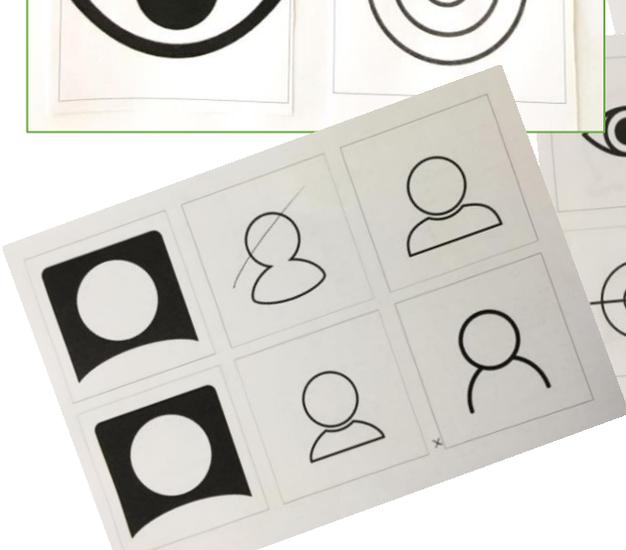
ANNEXE III bis : Animation du Test 1



ANNEXE IV : Présentation de la recherche graphique



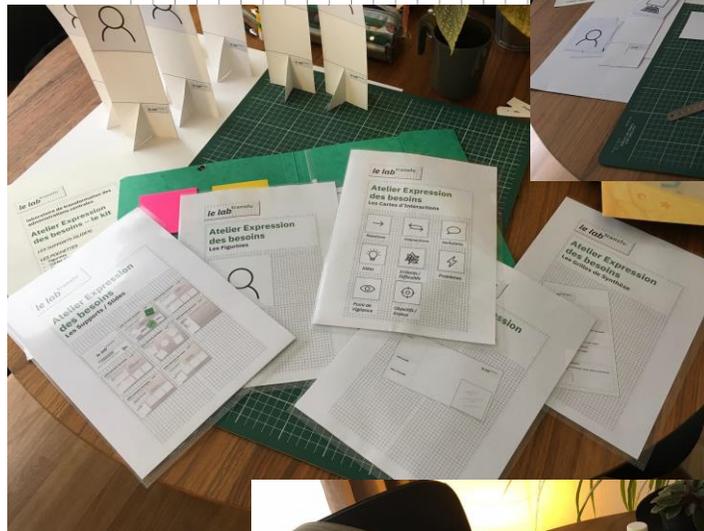
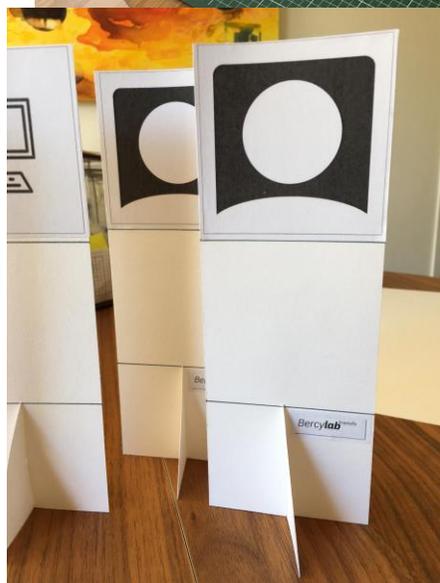
Sélection finale des symboles retenus



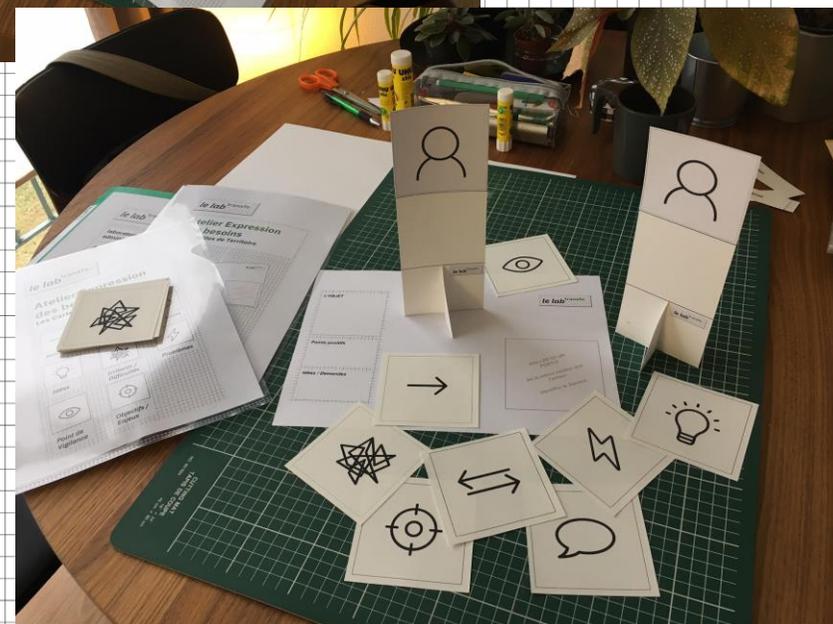
ANNEXE V : Présentation de l'ensemble de la démarche de construction

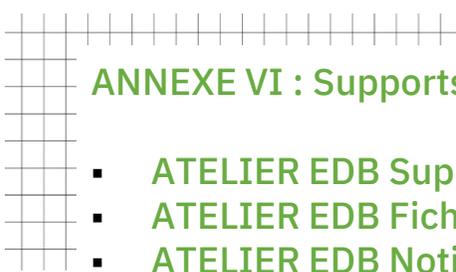


Etape 1

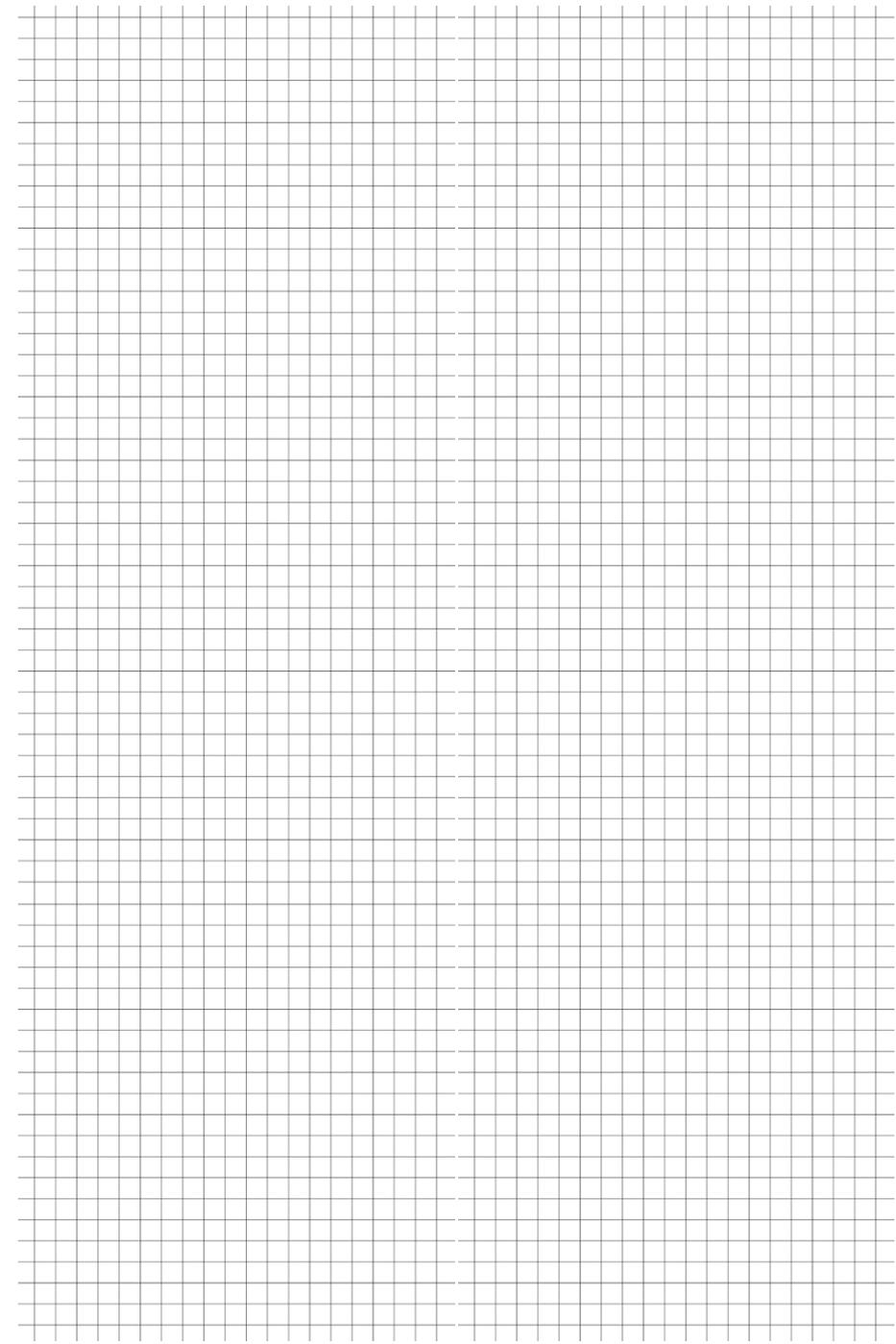


Etape 2





ANNEXE VI : Supports créés au format PDF

- ATELIER EDB Supports Slides
 - ATELIER EDB Fiches support KIT
 - ATELIER EDB Notice
- 

le lab **transfo**

**laboratoire de transformation
des administrations centrales**

Atelier Expression des besoins



**MINISTÈRE
DE L'ÉCONOMIE,
DES FINANCES
ET DE LA RELANCE**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

Atelier Expression des besoins

Séquence 1 : Cadre de l'Atelier

le lab **transfo**

UN ATELIER DÉDIÉ UNIQUEMENT À LA QUESTION DES BESOINS !
Aujourd'hui on ne recherche pas encore les solutions.

“Changer le regard porté sur la question des besoins”

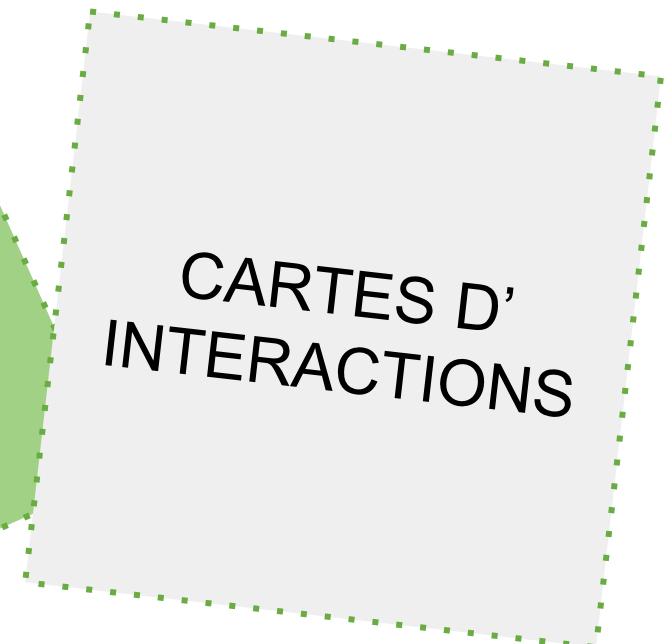
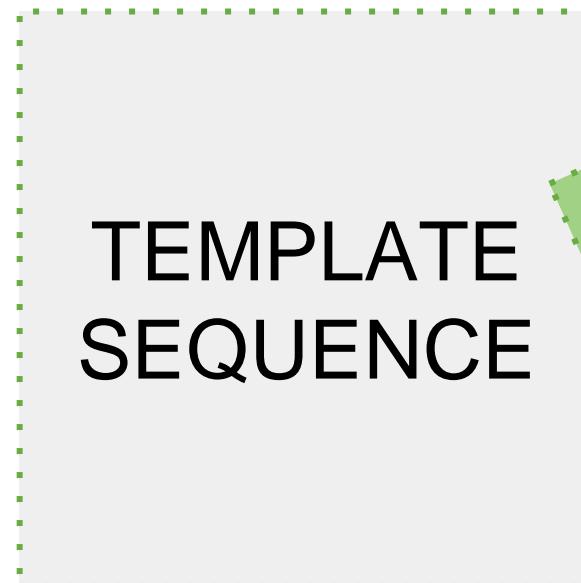


LES DIFFÉRENTS SUPPORTS :

Ils aident à matérialiser les idées, à se projeter, pour instaurer un dialogue avec ces propositions, et avancer dans la réflexion

MÉTHODES :

- ▷ Créatives
- ▷ Interactives
- ▷ Ecoute / Dialogue ...
- ▷ Réflexion



Atelier Expression des besoins

Séquence 2 : Introduction

UNE PREMIÈRE EXPRESSION DU BESOIN :

"....."

(ou une description simple, générale, complète)

3 MOTS CLÉS OU IDÉES :

"Les points essentiels à prendre en compte, comme point de départ"

NATURE DU BESOIN

- ▷ outil
- ▷ service
- ▷ conseil
- ▷ autre :

| | | |
|--|--|--|
| | | |
|--|--|--|

Atelier Expression des besoins

Séquence 3 :

Le besoin pleinement satisfait

DESCRIPTION DU BESOIN PLEINEMENT RÉALISÉ

“

3 POINTS CLÉS :

“ Pour ILLUSTRER ce besoin, totalement réalisé de façon pleinement satisfaisante”

MOTS OU IDÉES :

▷ ...

▷ ...

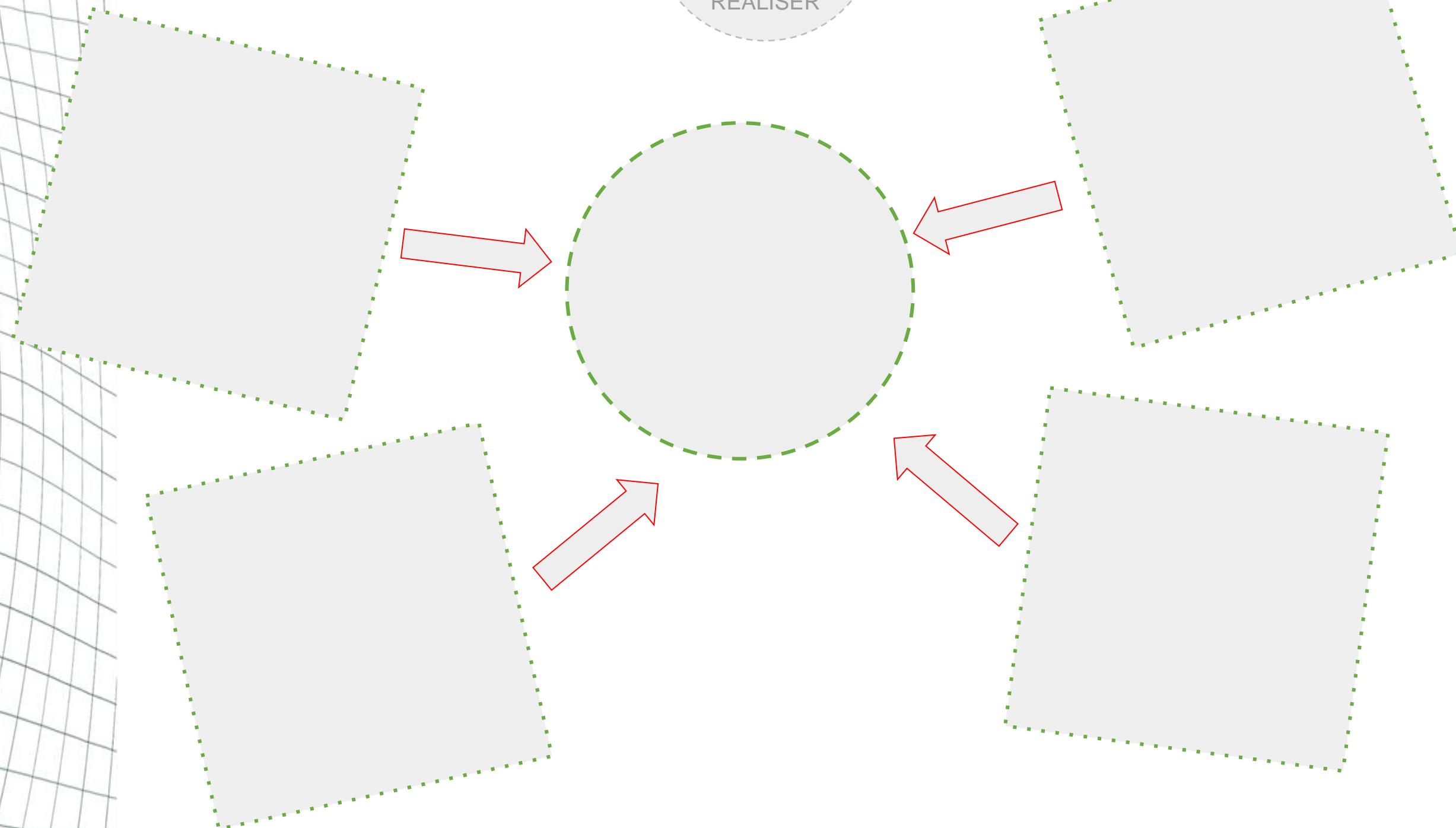
▷ ...

▷ ...

Atelier Expression des besoins

Séquence 4 : *Le besoin empêché*

INSCRIRE
AU
CENTRE
LE BESOIN
À
RÉALISER



Atelier Expression des besoins

Séquence 5 : Les acteurs

LES DIFFÉRENTES CATÉGORIES D'ACTEURS IDENTIFIÉS AUTOUR DU BESOIN

demandeur :

clients :

utilisateurs :

acteurs :

équipes :

parties prenantes :

écosystème :

Quelles sont les fonctions principales à prendre en compte, autour du besoin ?

Réaliser ici le dessin des acteurs, les relations, interactions et enjeux éventuels

Atelier Expression des besoins

Séquence 6 : Des pistes de solutions ?

**DESCRIPTION DES PISTES DÉJÀ IMAGINÉES
PAR LE DEMANDEUR, QUI SEMBLENT ÊTRE
DES SOLUTIONS :**

“
..... ”

des MOTS CLÉS A CE NIVEAU ?

“Des éléments complémentaires à ne pas oublier ”

**CE QUI A ÉTÉ TENTÉ
PRÉCÉDEMMENT :**

- ▷
- ▷
- ▷
- ▷

| | | |
|--|--|--|
| | | |
|--|--|--|

Peut-être aussi certaines erreurs à ne pas reproduire ?

.....

Atelier Expression des besoins

Séquence 7 : Synthèse

CE PARCOURS A-T-IL AMENÉ A MODIFIER LA PERCEPTION INITIALE DU BESOIN ?

“
.....

3 IDÉES POUR CES BESOINS :

“Les points essentiels à retenir”

POINTS DÉTERMINANTS À RETENIR :

- ▷
- ▷
- ▷
- ▷

| | | |
|--|--|--|
| | | |
|--|--|--|

Remplir aussi la FICHE DE SYNTHÈSE de ce temps d'expression des besoins

le lab **transfo**

**laboratoire de transformation des
administrations centrales**

Atelier Expression des Besoins



**MINISTÈRE
DE L'ÉCONOMIE,
DES FINANCES
ET DE LA RELANCE**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

Atelier Expression des Besoins – le kit

LES SUPPORTS (SLIDES)

LES POCHETTES

- *Figurines*
- *Cartes d'interactions*
- *Feuilles de Territoire*
- *Grille de Synthèse*

**Penser à compléter
la quantité de
POST-IT**

**Et ne pas oublier :
les feutres, les
marqueurs et les
Slides A3**

Atelier Expression des Besoins

Les Supports / Slides

le lab^{transfo}
laboratoire de transformation des administrations centrales

Atelier Expression des besoins

MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE, DES FINANCES ET DE L'ÉGALITÉ

Atelier Expression des besoins le lab^{transfo}
Séquence 1 : Cadre de l'Atelier

UN ATELIER DÉCIDE UNIQUEMENT À LA QUESTION DES BESOINS !
Ajouter l'ad à ne rechercher pas encore les solutions.
"Changer le regard avant de se questionner des besoins"

LES DIFFÉRENTS SUPPORTS :

MÉTHODES :

- Cahiers
- Tableaux
- Écoute / Dialogue
- Ballons

LES DIFFÉRENTS SUPPORTS :

ils aident à matérialiser les idées, à se structurer, pour favoriser un dialogue avec les participants, et servir dans le processus

POST-IT

TEMPLATE SEQUENCE

FIGURINES

CARTES D'INTERACTIONS

Atelier Expression des besoins le lab^{transfo}
Séquence 2 : Introduction

UNE PREMIÈRE EXPRESSION DU BESOIN :

3 MOTS CLÉS OU IDÉES :

"Un petit assemblé à prendre en compte, comme point de départ"

OU une description simple, générale, complète

NATURE DU BESOIN

- de santé
- de service
- de qualité
- de savoir

Atelier Expression des besoins le lab^{transfo}
Séquence 3 : Le besoin pleinement satisfait

DESCRIPTION DU BESOIN PLEINEMENT RÉALISÉ

3 POINTS CLÉS :

"Pour identifier un besoin, intéressez-vous plutôt de façon positive aux solutions"

MOTS OU IDÉES :

-
-
-
-

Atelier Expression des besoins le lab^{transfo}
Séquence 4 : Le besoin empêché

NECESSAIRE
SUFFISANT
ÉQUITABLE
HÉRISSÉ

Diagramme central avec un cercle entouré de quatre carrés reliés par des flèches.

Atelier Expression des besoins le lab^{transfo}
Séquence 5 : Les acteurs

LES DIFFÉRENTS CATEGORIES D'ACTEURS IDENTIFIÉS AUTOUR DU BESOIN

Quelles sont les fonctions principales à prendre en compte, autour du besoin ?

Acteurs :

- Amont
- client
- utilisateurs
- acteurs
- appui
- parties prenantes
- Appointés

Rechercher les différents acteurs, les relations, interactions et rôles associés

Atelier Expression des besoins le lab^{transfo}
Séquence 6 : Des pistes de solutions ?

DESCRIPTION DES POSTES DÉJÀ IMAGINÉS POUR LE GÉNÉRALISTE, QUI SERAIENT ÊTRE DES SOLUTIONS :

3 MOTS CLÉS À CE NIVEAU ?

"Des éléments complémentaires à ne pas oublier"

CE QUI A ÉTÉ TENTÉ PRÉCÉDEMMENT :

-
-
-
-

Pour être aussi concis que possible à ne pas reproduire ?

Atelier Expression des besoins le lab^{transfo}
Séquence 7 : Synthèse

CE PARCOURS A-T-IL PERMIS D'ARRIVER À MODIFIER LA PRÉSENTATION INITIALE DU BESOIN ?

3 IDÉES POUR CES BESOINS :

"Un petit assemblé à noter"

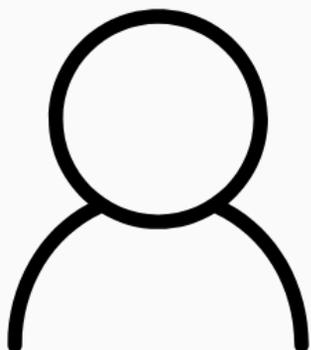
POINTS DÉTERMINANTS À RETENIR :

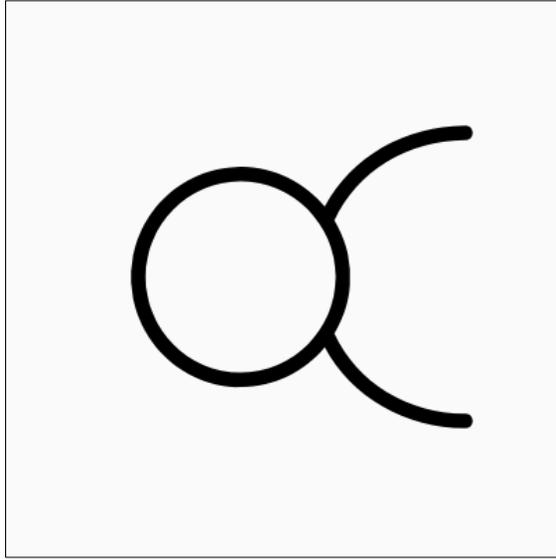
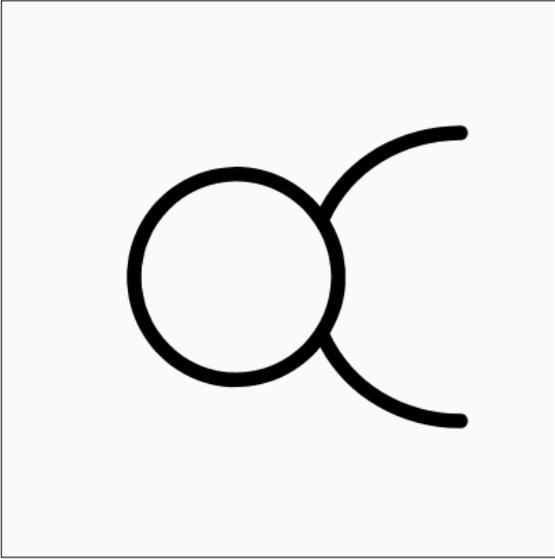
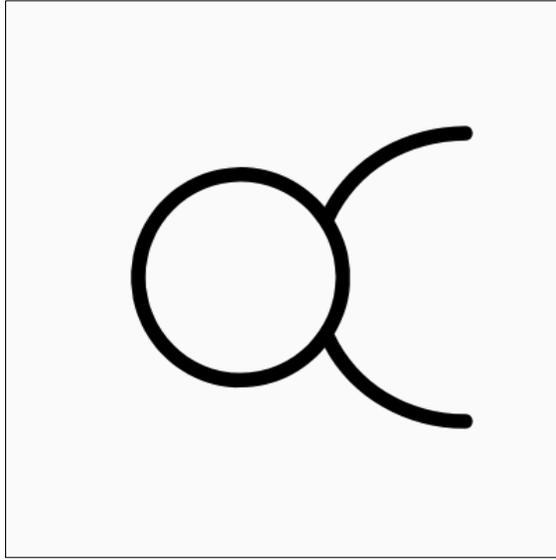
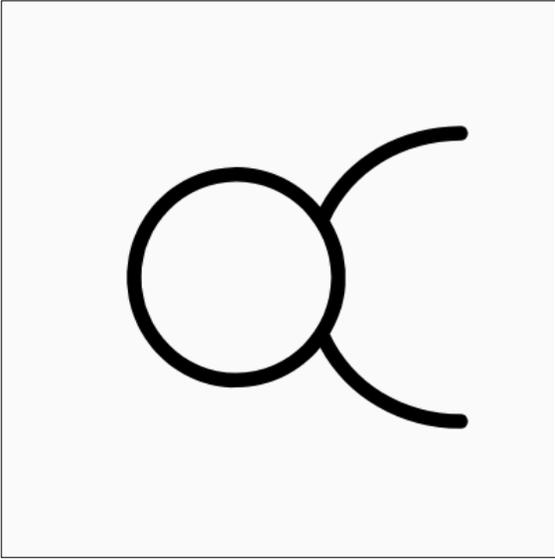
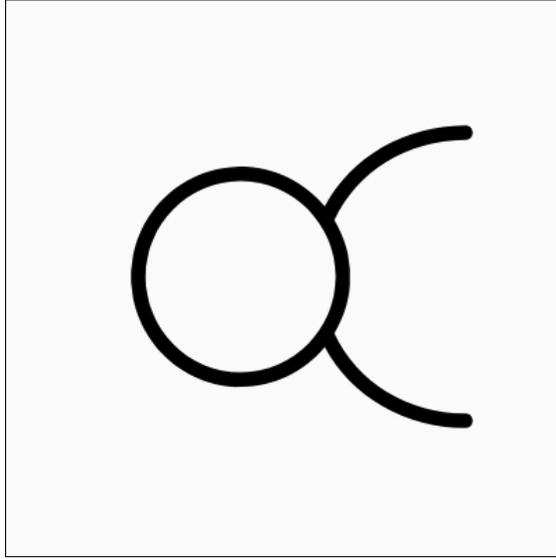
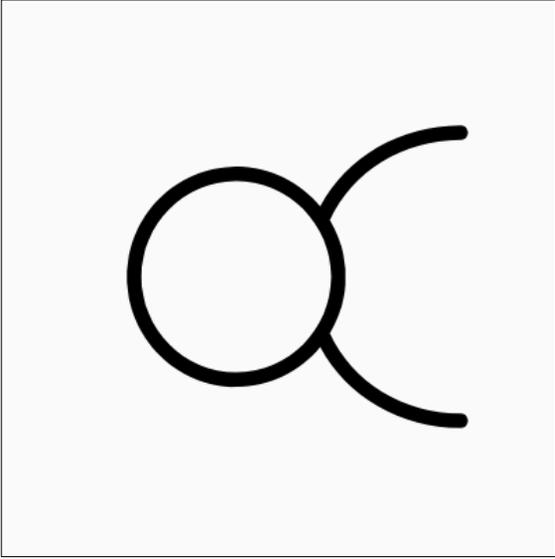
-
-
-
-

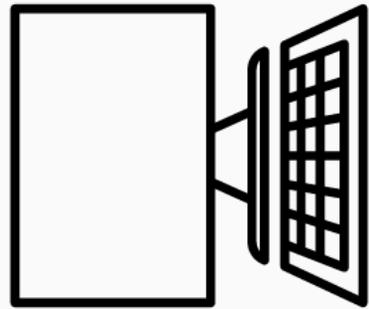
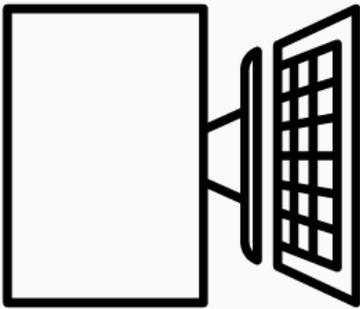
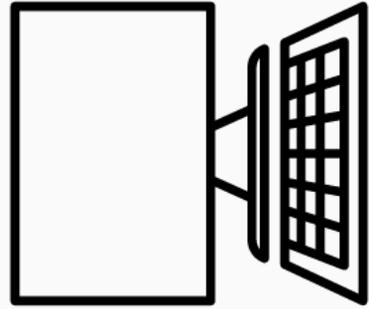
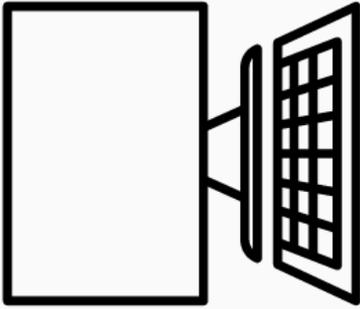
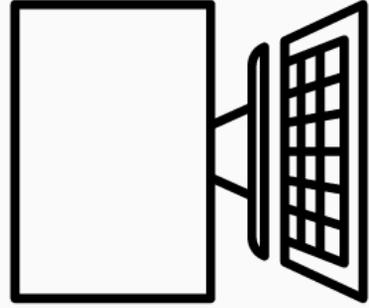
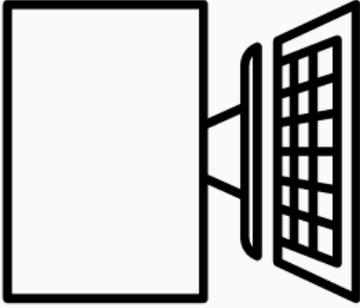
Remplir avec la FICHE DE SYNTHÈSE de ce temps d'expression des besoins

Atelier Expression des Besoins

Les Figurines

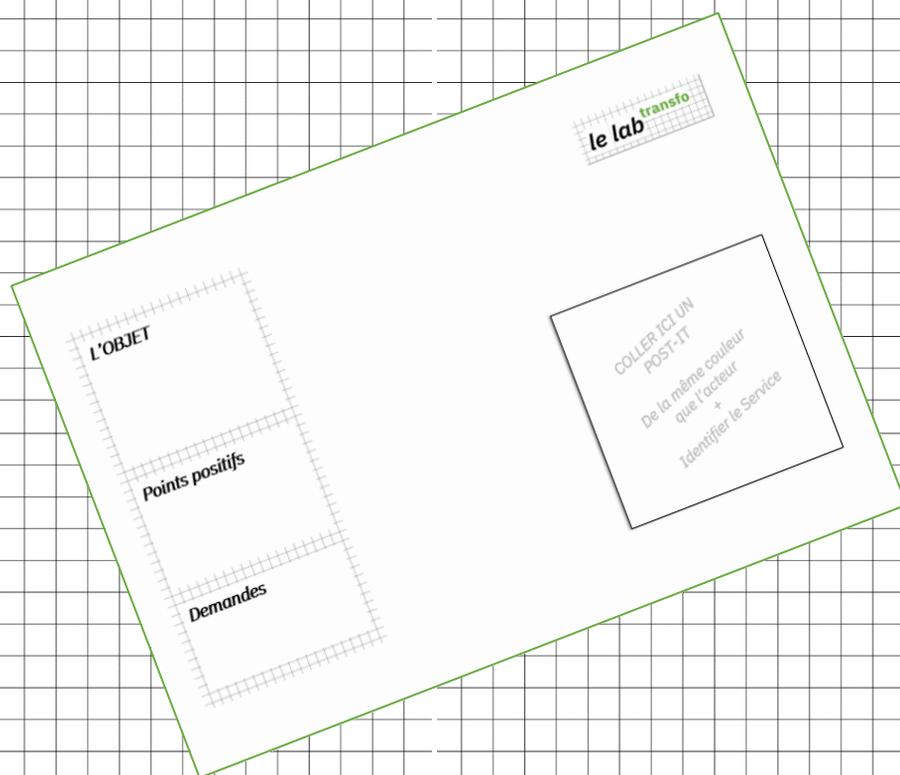






Atelier Expression des Besoins

Les Feuilles de Territoire



L'OBJET

Points positifs

Demandes

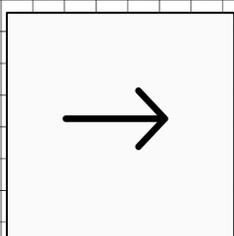
**COLLER ICI UN
POST-IT**

**De la même couleur
que l'acteur
+ service**

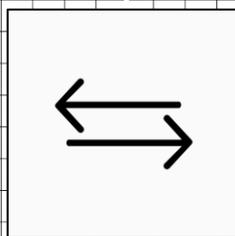
Identifier le service

Atelier Expression des Besoins

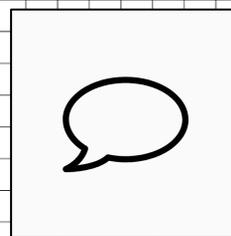
Les Cartes d'Interactions



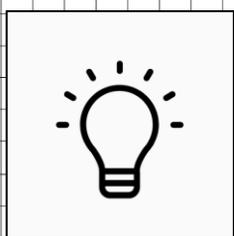
Relations



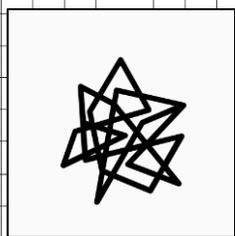
Interactions



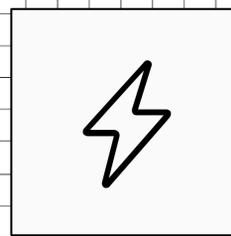
Verbatims



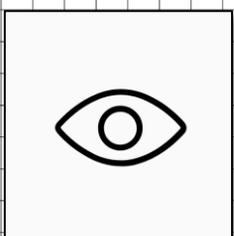
Idées



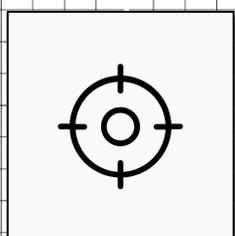
*Irritants /
Difficultés*



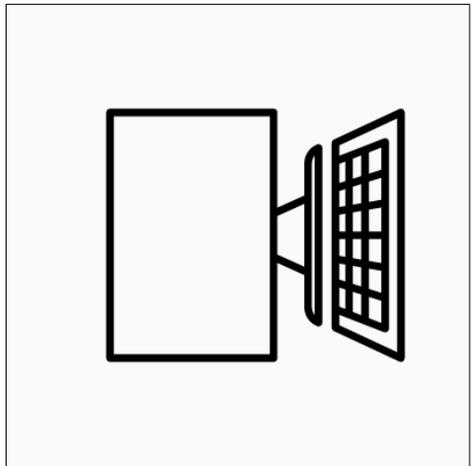
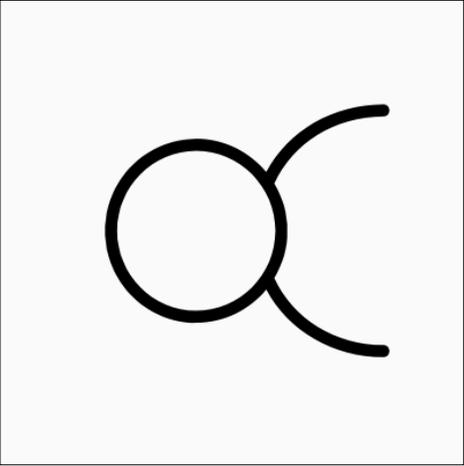
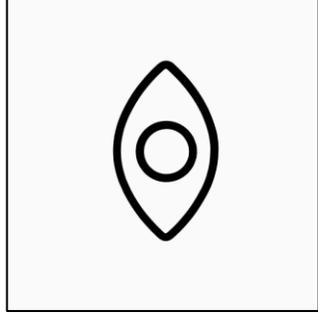
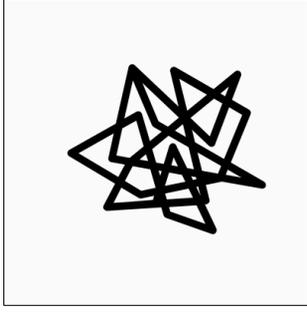
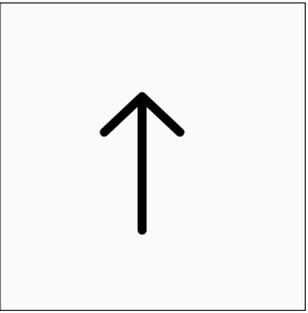
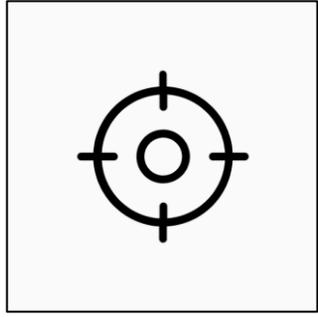
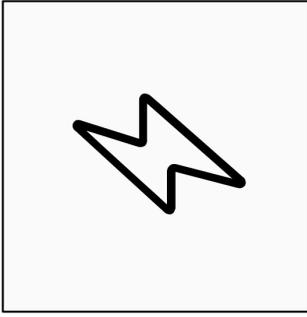
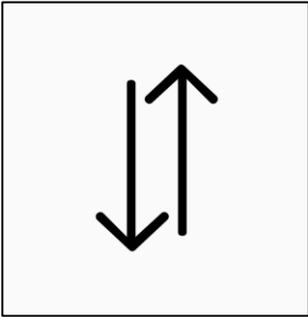
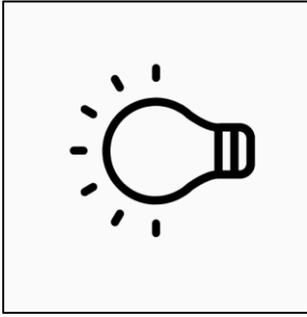
Problèmes

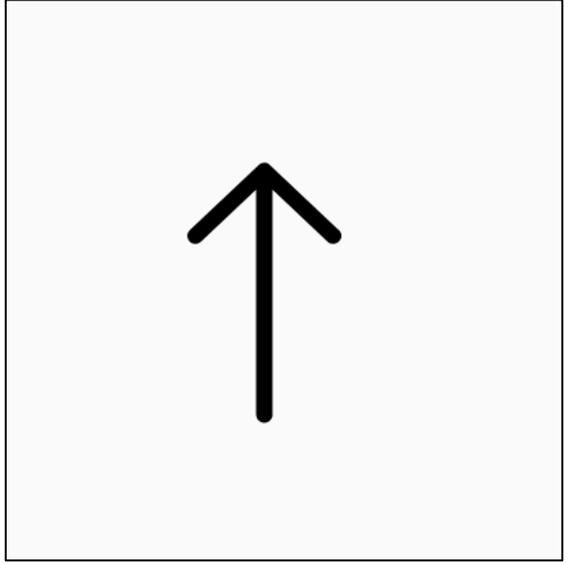
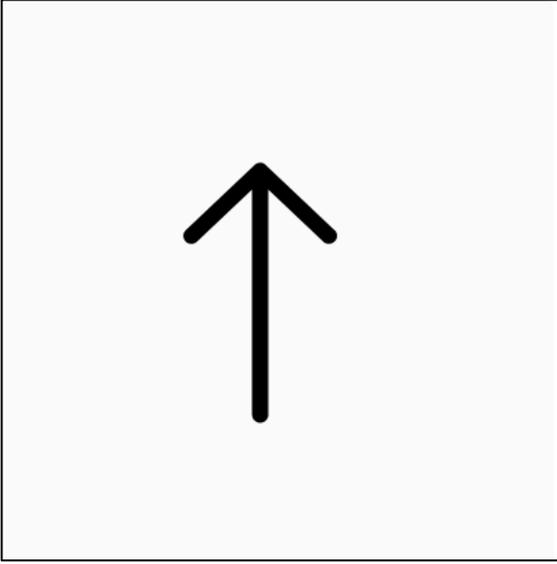
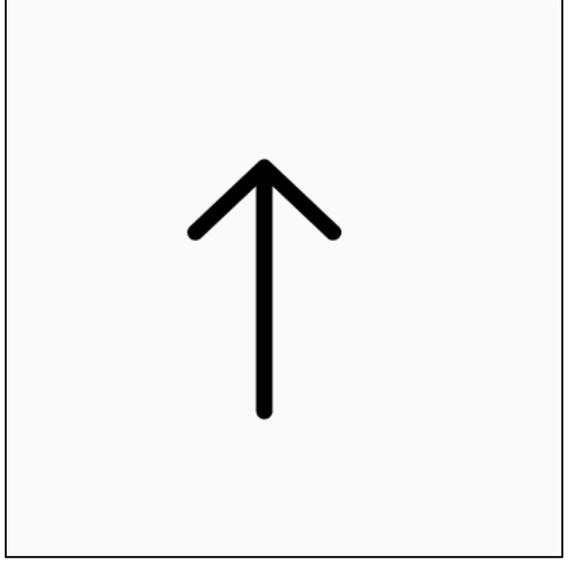
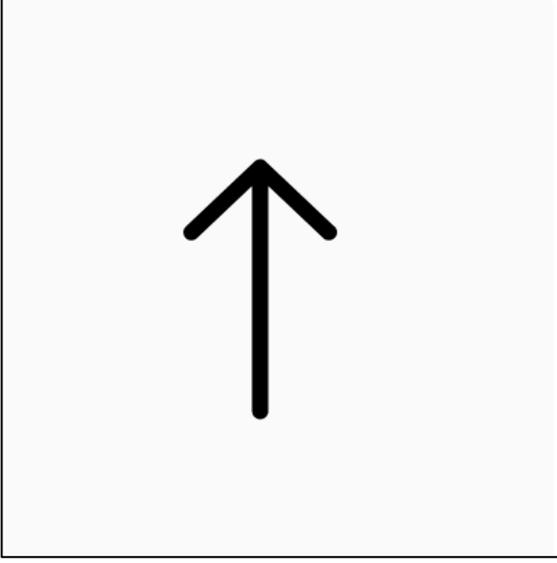
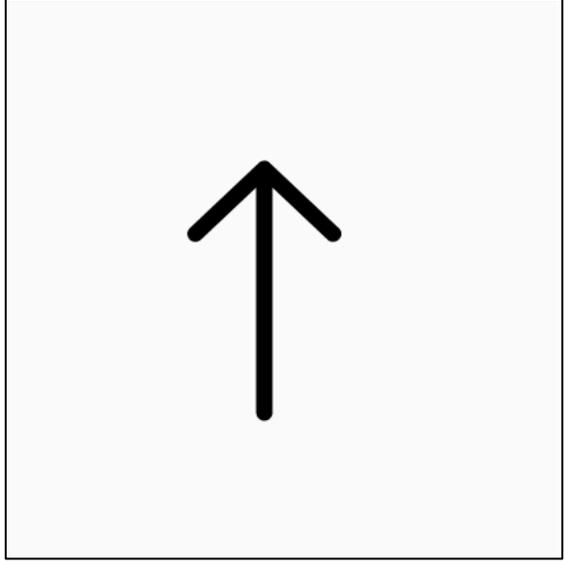
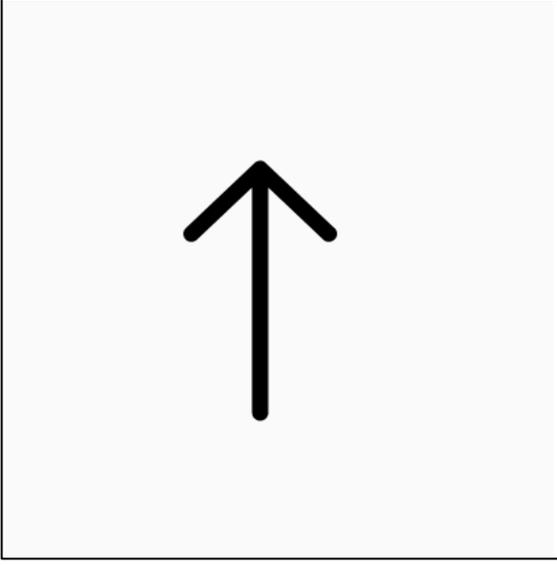


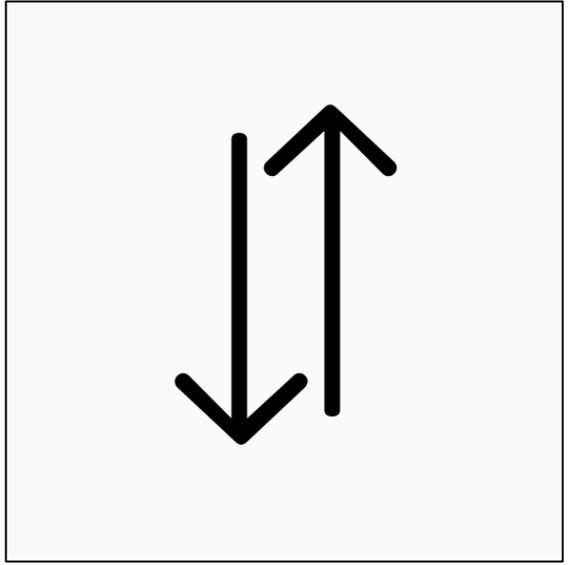
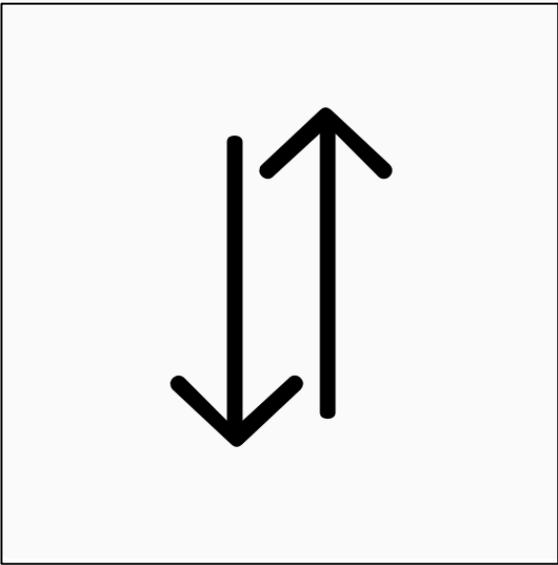
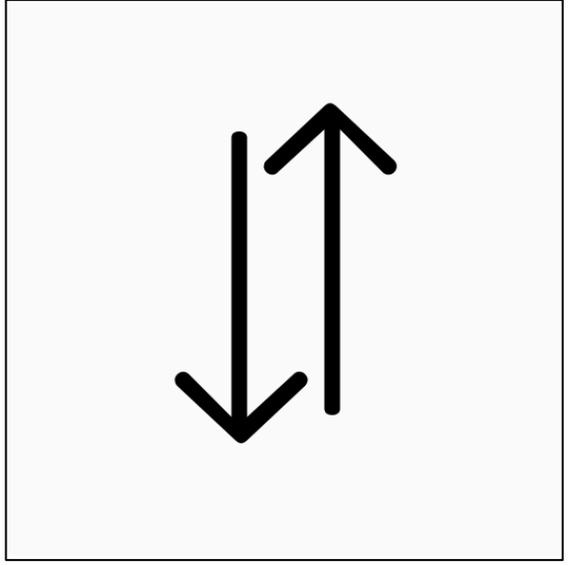
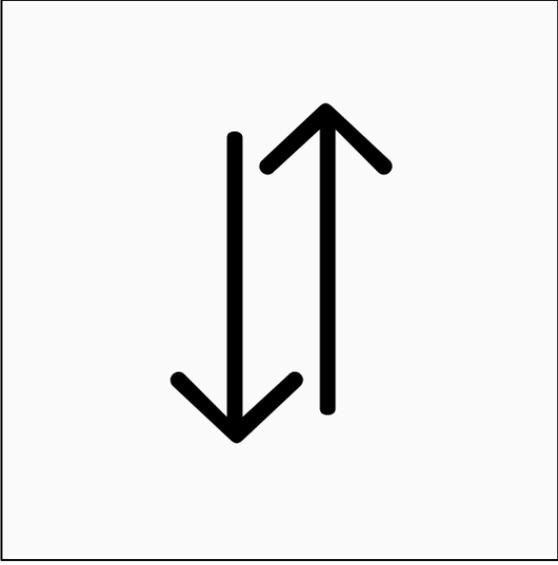
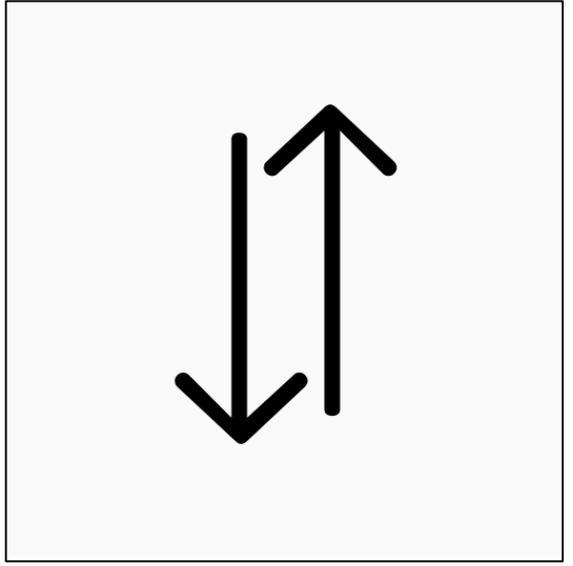
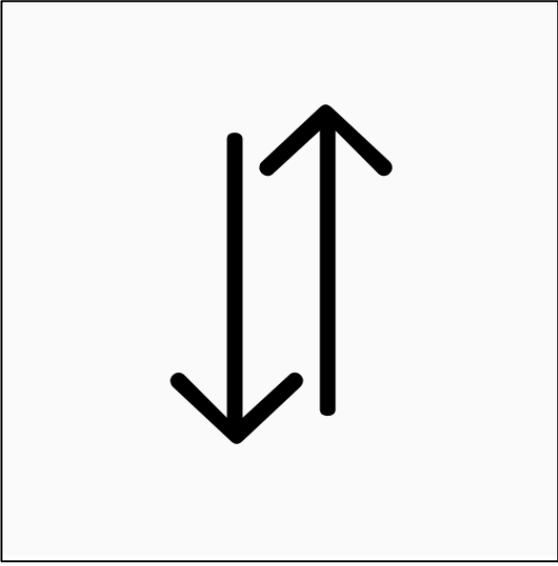
*Point de
Vigilance*

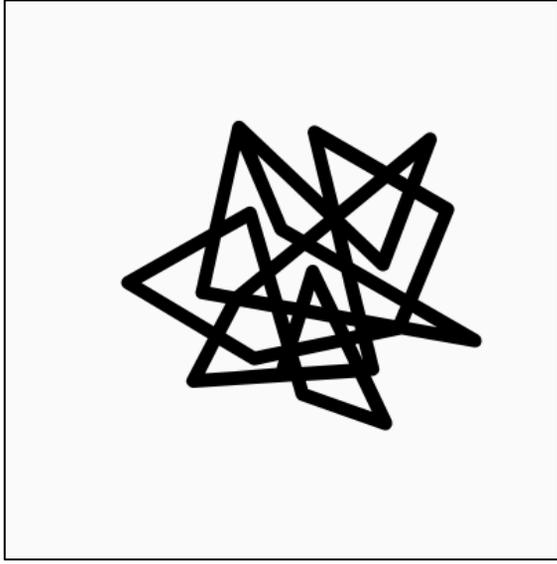
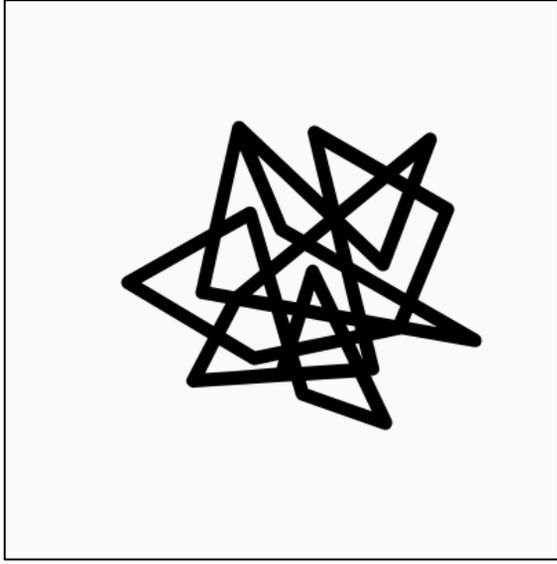
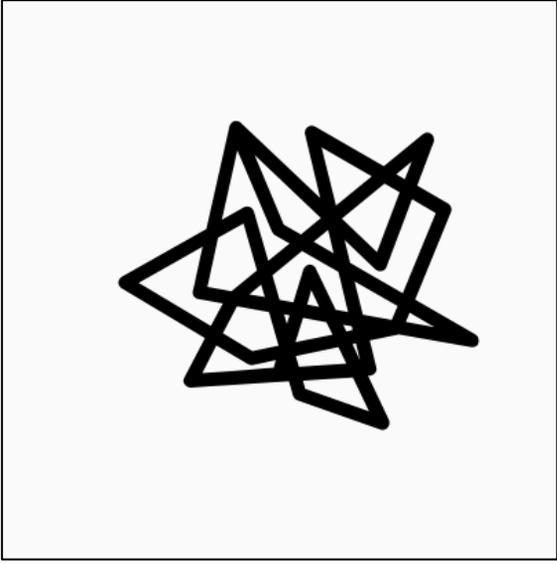
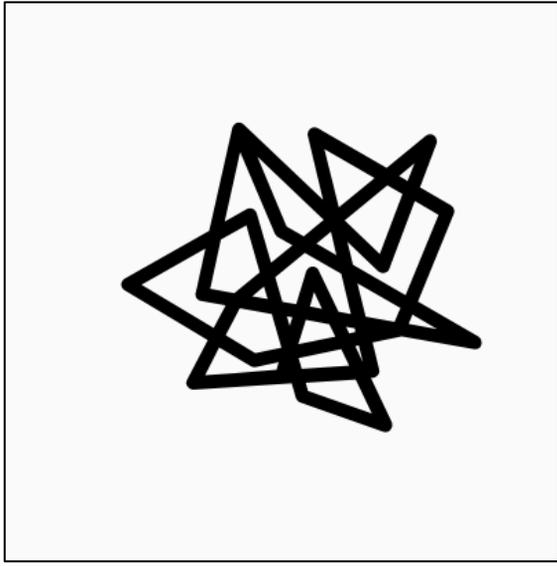


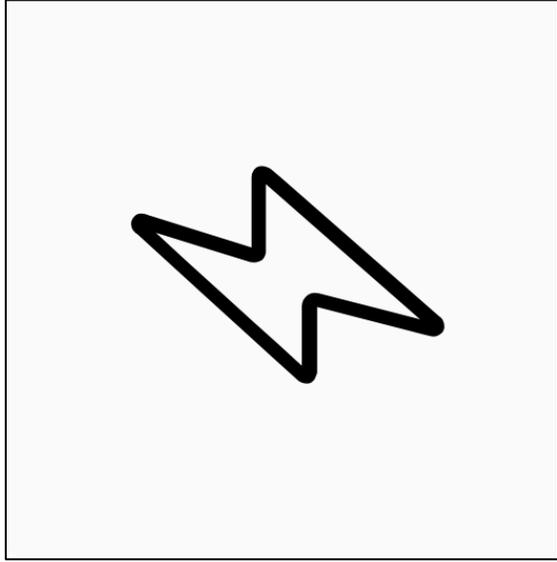
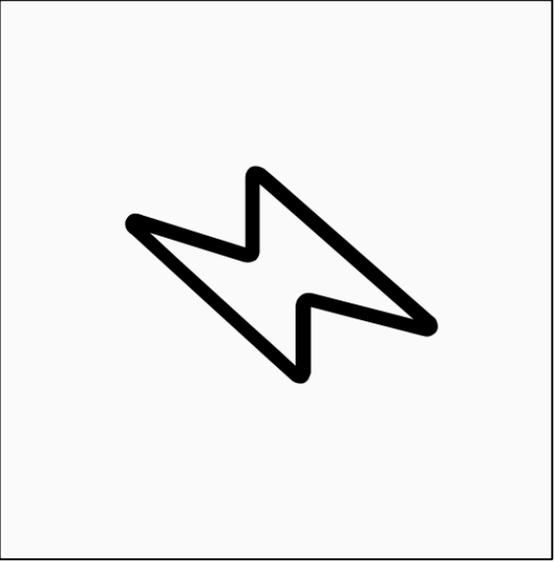
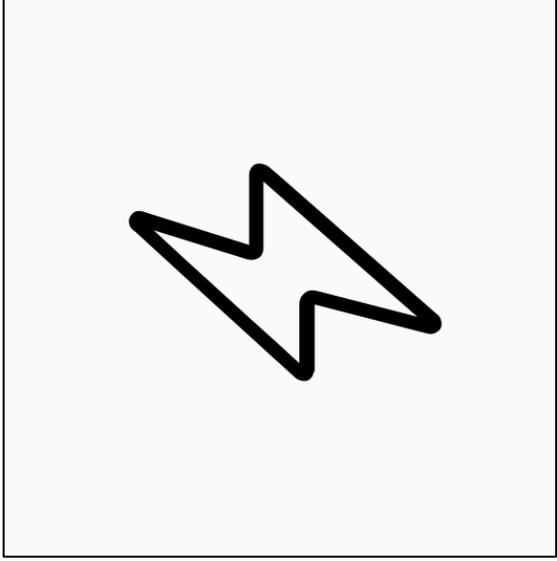
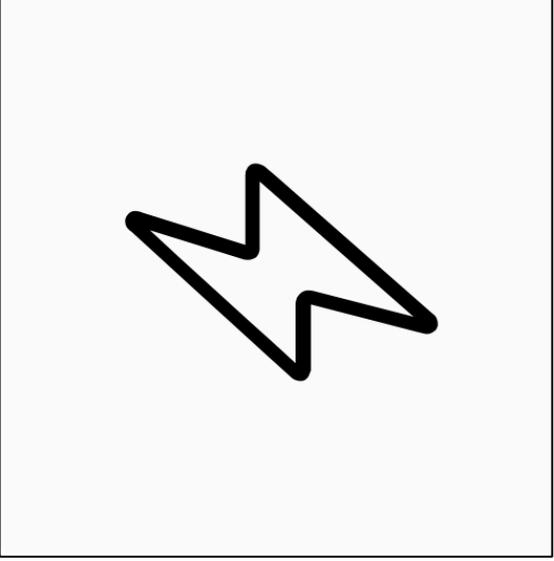
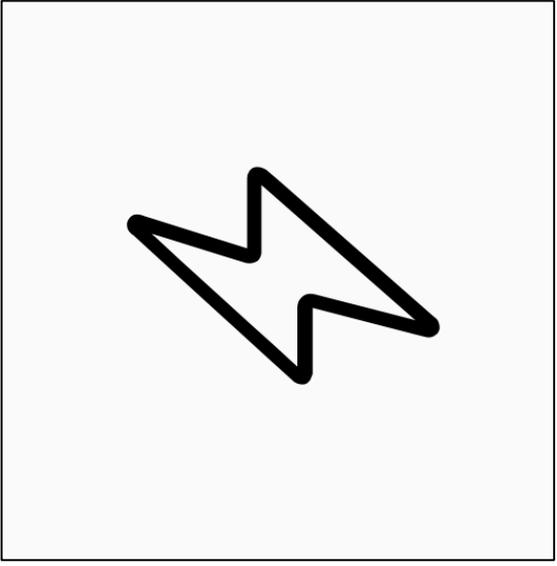
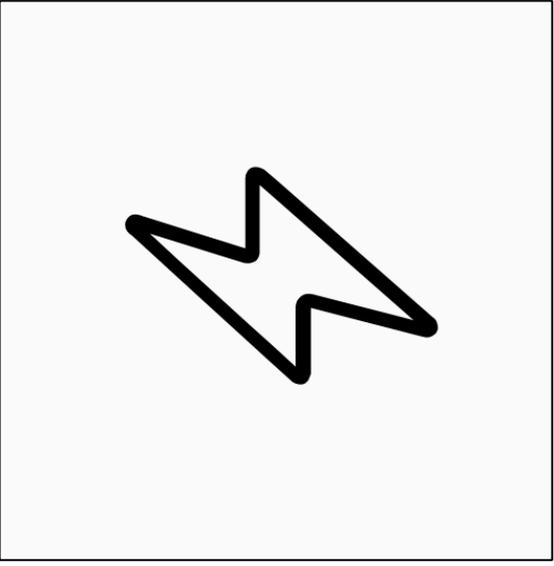
*Objectifs /
Enjeux*

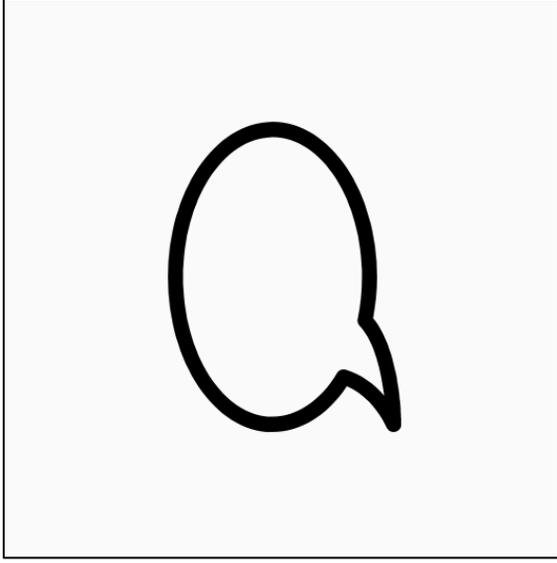
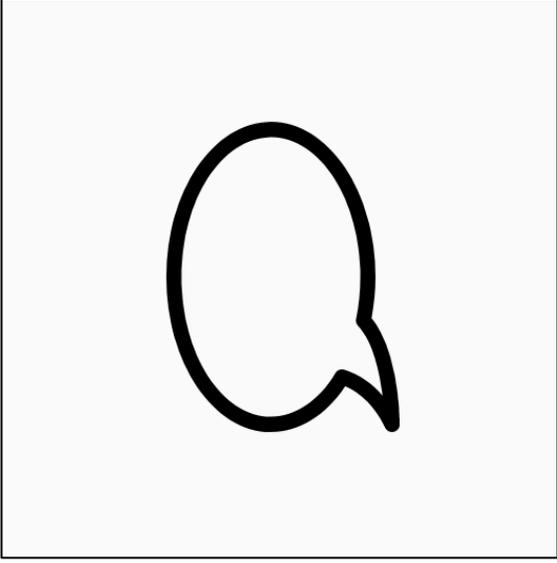
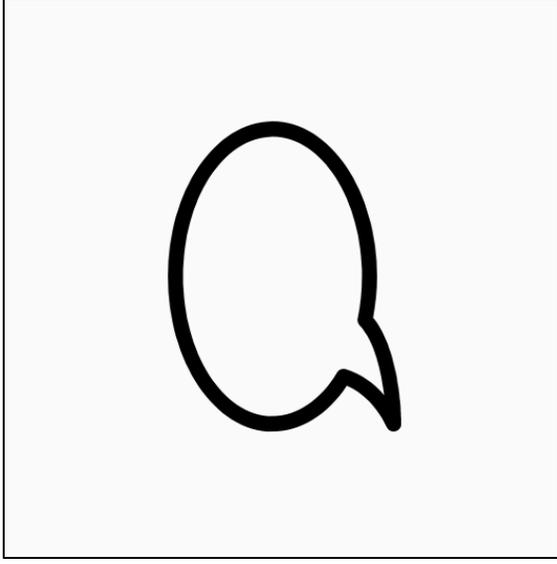
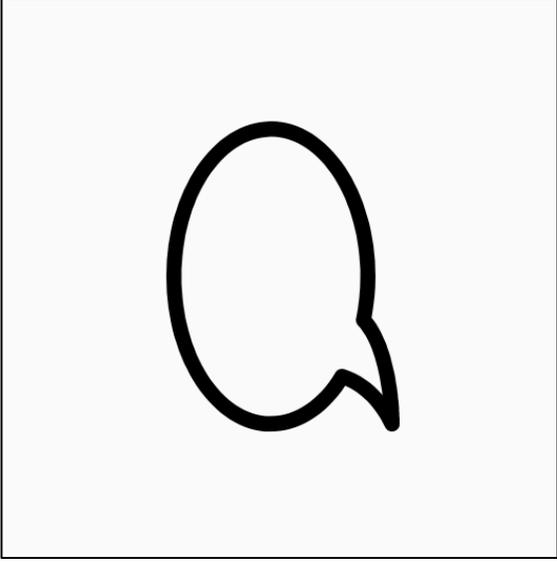
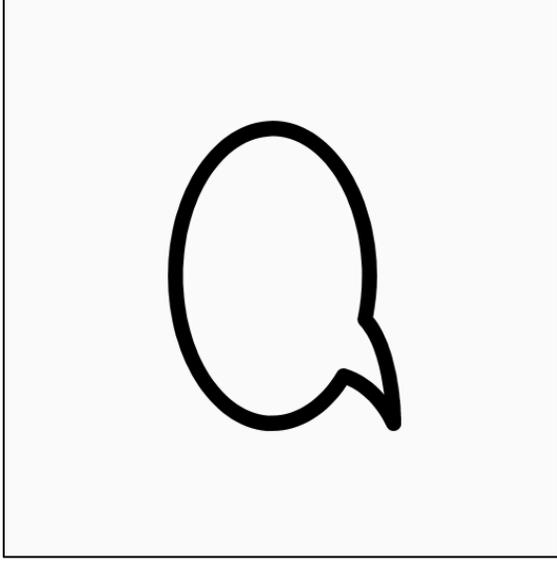
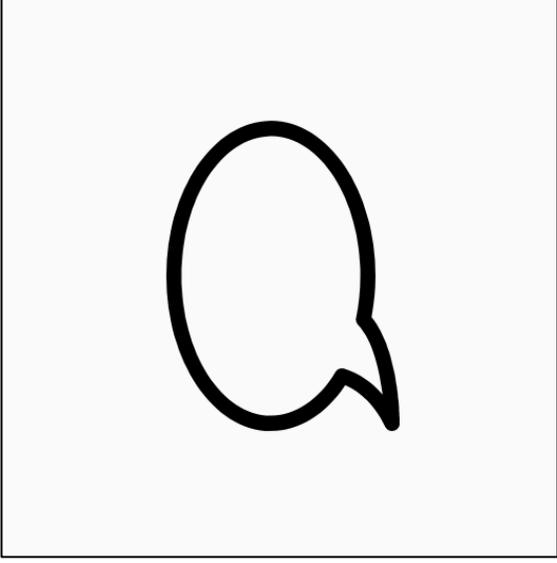


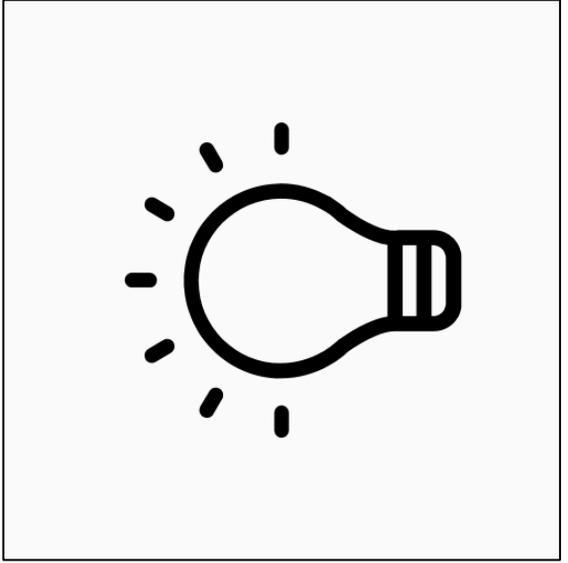
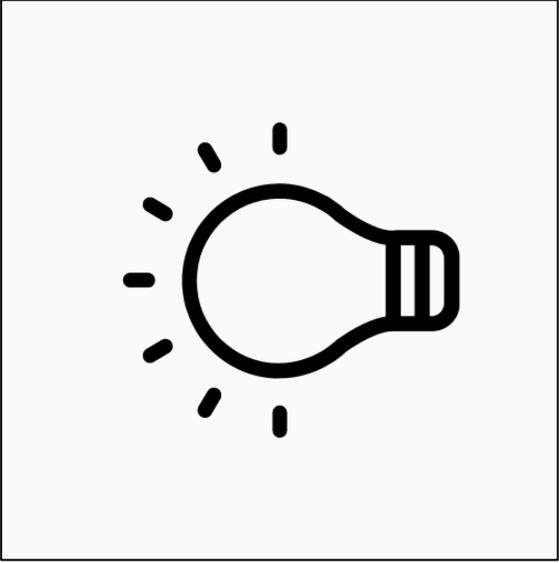
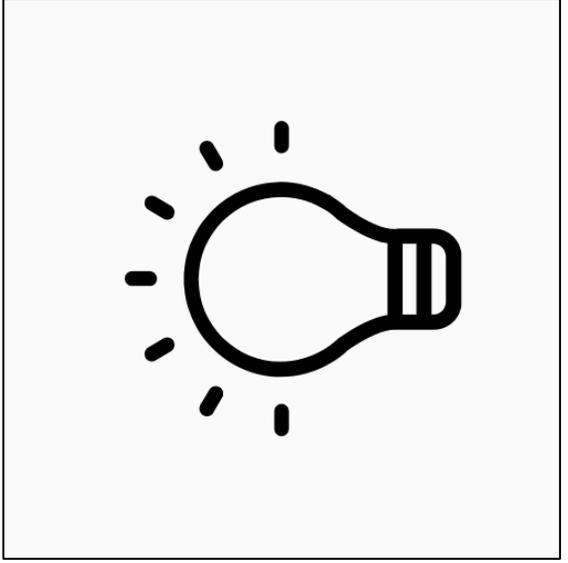
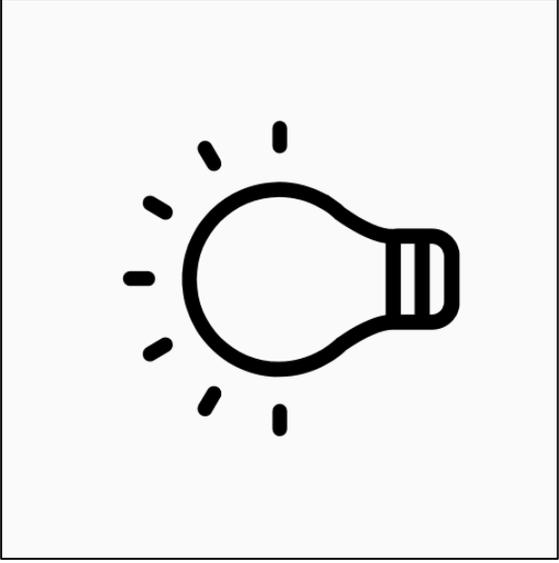
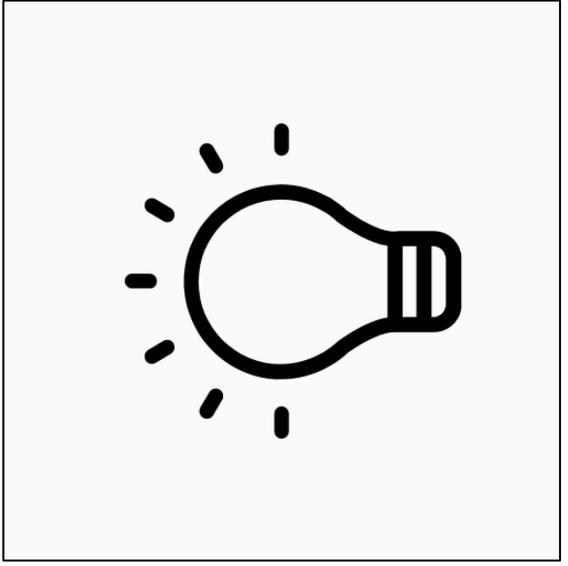
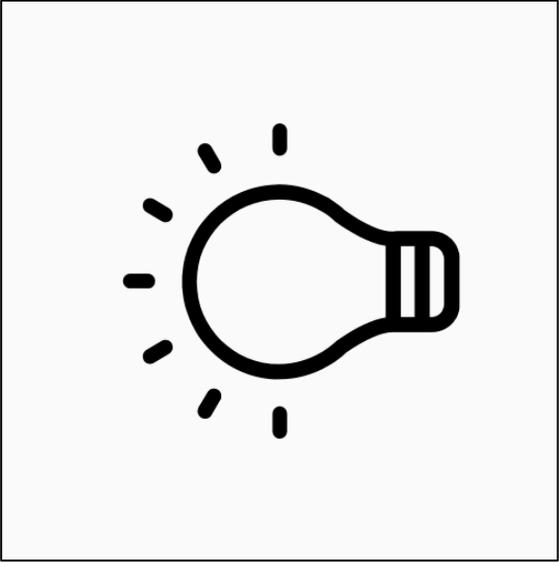


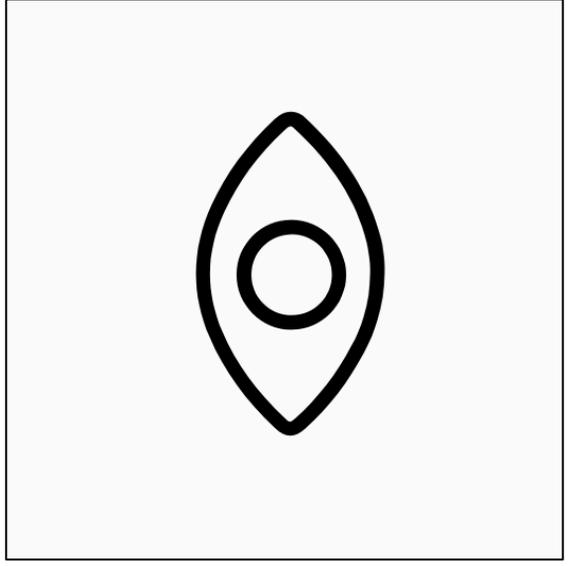
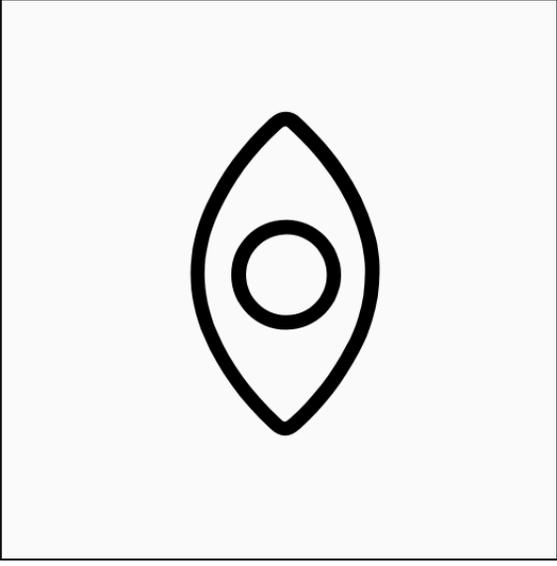
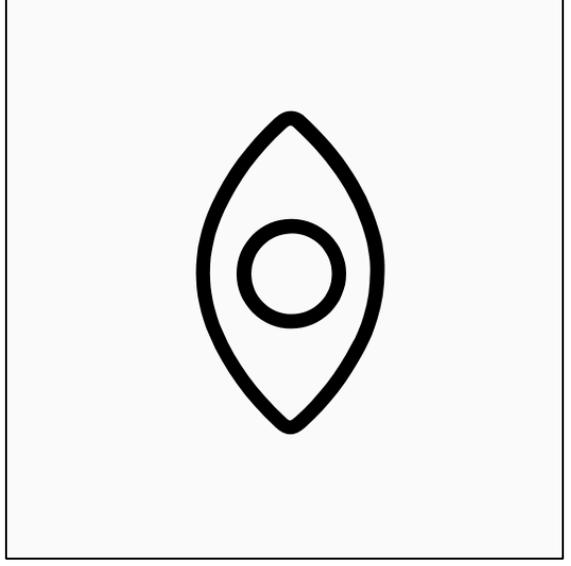
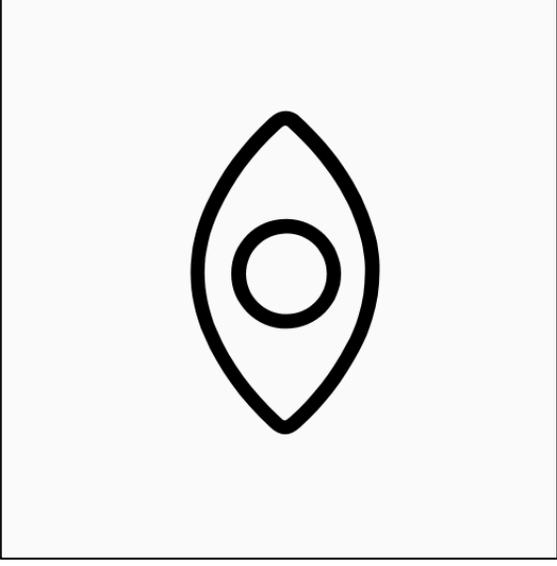
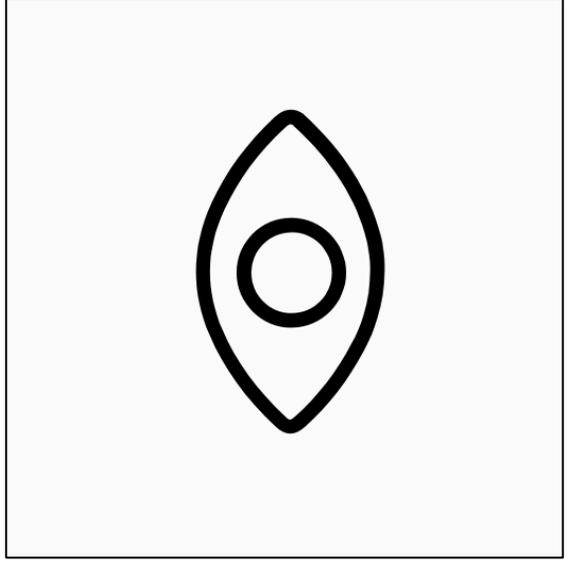
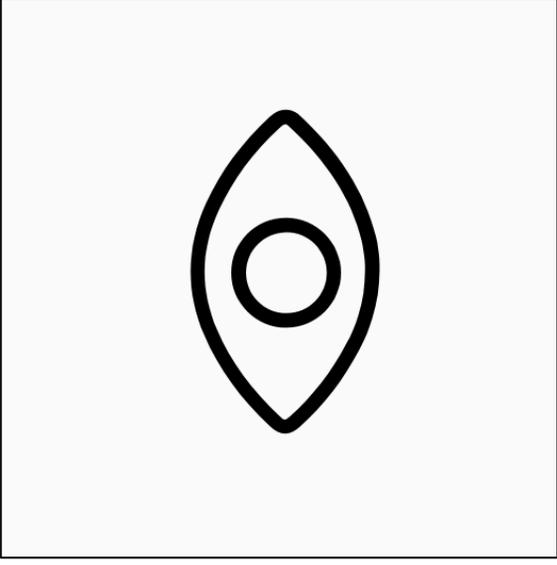


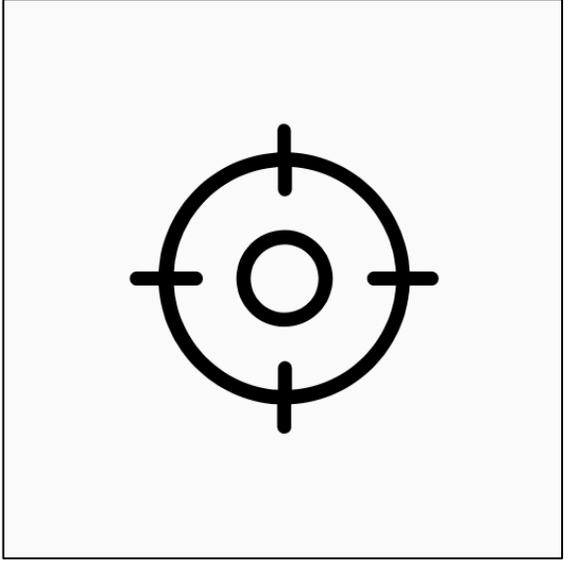
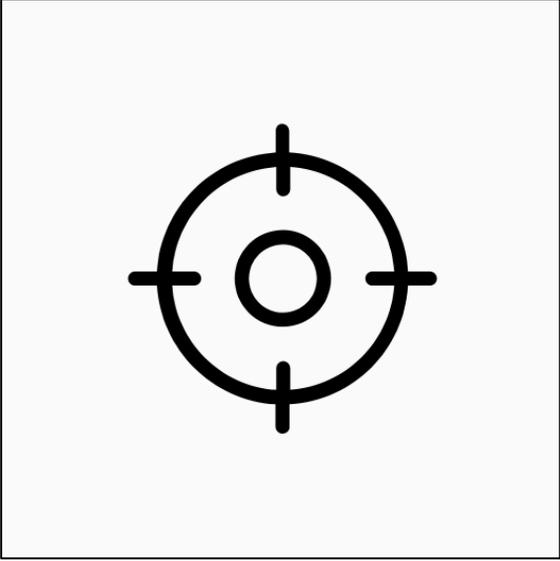
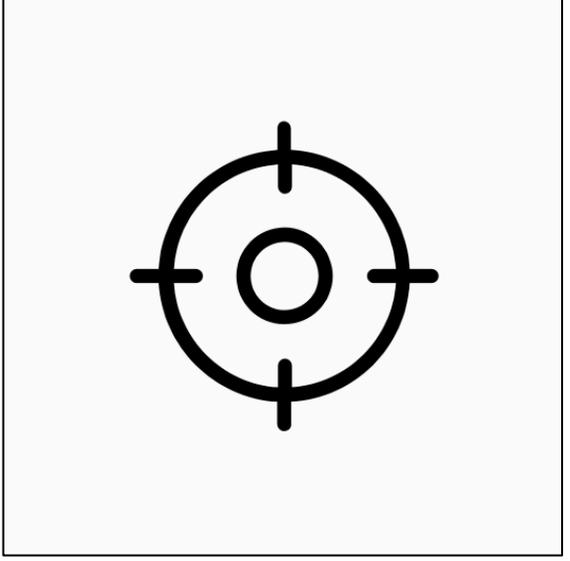
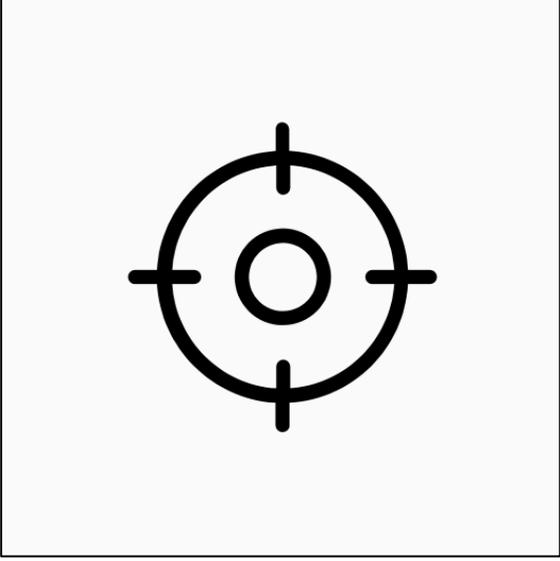
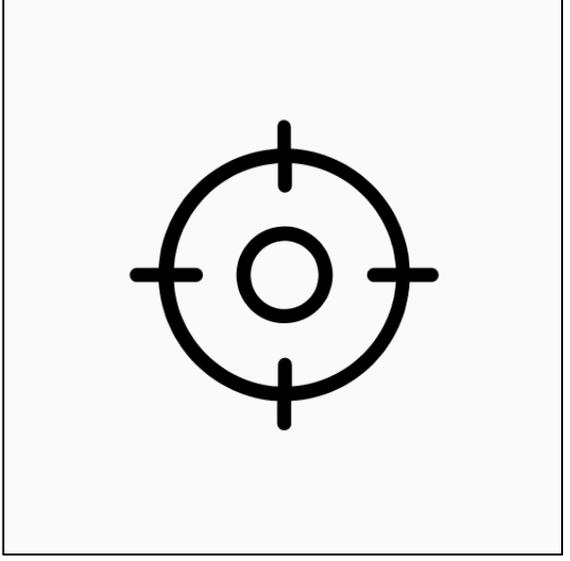
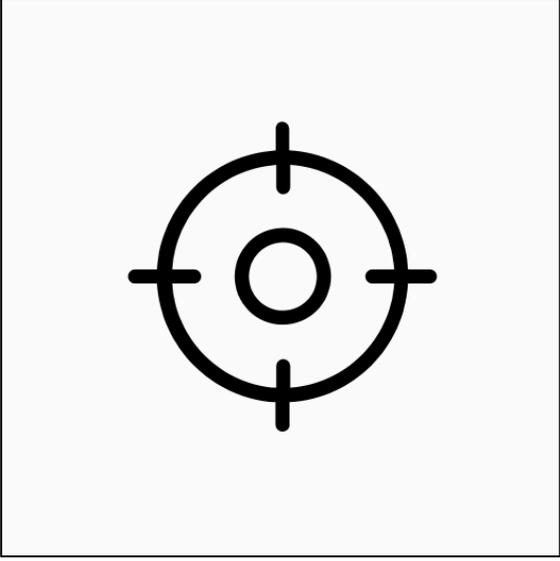












Atelier Expression des Besoins

Les Grilles de Synthèse

le lab **transfo**

**Grille synthétique
d'expression des
besoins**

Demandeur : _____ Service : _____
Date de l'Atelier : _____

SEQ:2 Description simple, générale et complète du besoin

3 mots clés ou idées : _____
nature du besoin outil service conseil autre :

SEQ:3 Le besoin pleinement satisfait

Description du besoin pleinement réalisé : _____

3 points clés : _____
mots ou idées : _____

SEQ:4 Le besoin « empêché »

Nommer les « irritants » (contraintes, risques, freins) et caractériser comment ils agissent :

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

Grille synthétique d'expression des besoins

Demandeur :

Date de l'Atelier :

Service :

SEQ : 2 *Description simple, générale et complète du besoin*

3 mots clés ou idées :

nature du besoin *outil* *service* *conseil* *autre* :

SEQ : 3 *Le besoin pleinement satisfait*

Description du besoin pleinement réalisé :

3 points clés :

mots ou idées :

SEQ : 4 *Le besoin « empêché »*

Nommer les « irritants » (contraintes, risques, freins) et caractériser comment ils agissent :

1.
2.
3.
4.

SEQ : 5 Les acteurs

Le demandeur :

- Client(s) Utilisateurs Parties prenantes acteur(s) :
 Equipe(s) Ecosystème

Le Service :

1.
2.
3.
4.

SEQ : 6 Des pistes de solutions ?

Description des pistes déjà imaginées par le demandeur, qui semblent être des solutions :

Ce qui a été tenté précédemment :

Peut-être aussi certaines erreurs à ne pas reproduire ?

Des mots clés à ce niveau ?

SEQ : 7 Synthèse

Ce parcours a-t-il amené à modifier la perception initiale du besoin ?

Points déterminants à retenir :

3 idées pour ces besoins :

Autres points de synthèse

Le périmètre est-il cerné ?

Le contexte est-il clair ?

Les objectifs sont-ils identifiés ?

Y a-t-il une problématique ?

EST-CE QUE LE BESOIN DU DEMANDEUR EST BIEN COMPRIS ?

le lab **transfo**



Atelier Expression des Besoins (EDB) NOTICE

OBJECTIFS

L'ATELIER EDB est conçu comme un temps d'échange, qui va permettre à un client, intéressé par un lancement de projet, d'exprimer l'amorce de sa réflexion.

Celui-ci va se sentir soutenu dans sa pensée par l'animateur de ces séquences, qui va instaurer un dialogue (1h environ maximum). Cet échange sera favorisé par l'usage de supports (des objets de médiations), aptes à favoriser l'émergence d'une réflexion approfondie : développement des capacités de projection, conscience de la complexité ...

Cet Atelier a été conçu pour répondre à des besoins émergents, qui demandent à être clarifiés, ou des situations particulièrement complexes.

QUOI - L'objet de l'Atelier : l'Expression des Besoins, va se dérouler en 7 séquences

QUI - 1 Client
- 1 Animateur-acteur de médiation
... et davantage, si besoin

QUAND - Durant environ 1 h

OÙ - Dans un Espace avec des murs, pour y accrocher les supports-Slides
- Avec un bureau ou une table, pour y poser les figurines (lors de la séquence Acteurs-écosystème)

COMMENT - Avec les supports, et outils proposés dans la pochette « LE KIT »
- Présentation de ce KIT, pages suivantes

POURQUOI - Pour identifier le(s) besoin(s), avant le lancement d'un projet, éclaircir la situation de démarrage, cerner les éléments systémiques, et clarifier les attentes du client.

DÉROULEMENT

*L'Animateur de cet Atelier, va accompagner le client et favoriser son expression, en utilisant les supports du KIT, dédiés à ce temps d'échanges et de réflexion.
Le Story-Board, ci-joint permet de cerner chaque étape.
L'ensemble des supports est ensuite présenté.*

Atelier Expression des Besoins (EDB)

STORY BOARD

| SÉQUENCES | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 / post Atelier |
|---|---|--|---|---|--|--|---|--|
| TITRE | CADRE DE L'ATELIER | INTRODUCTION | LE BESOIN PLEINEMENT SATISFAIT | LE BESOIN EMPÊCHÉ | LES ACTEURS | DES PISTES DE SOLUTIONS ? | SYNTHESE | |
| ACTIONS | <ul style="list-style-type: none"> - Expliquer le cadre général - Présenter le programme (supports) - Poser le sens de la démarche | <ul style="list-style-type: none"> - Point de départ : si possible une première description simple, générale et complète du besoin - 3 mots clés (points essentiels à prendre en compte) - Nature du besoin | <ul style="list-style-type: none"> - Noter sur les POST-IT les idées qui émergent spontanément - Reformuler celles-ci - Choisir les mots clés pour exprimer cela | <ul style="list-style-type: none"> - Noter sur les POST-IT les idées qui émergent spontanément - Reformuler celles-ci - Dessiner les irritants | <ul style="list-style-type: none"> - Identifier les acteurs et les matérialiser - Les disposer en écosystème - Nommer et matérialiser les relations - Enrichir les interactions avec les échanges précédents | <ul style="list-style-type: none"> - Faire le point sur les pistes de solutions déjà imaginées par le demandeur - Déjà tentées précédemment - Interagir avec ces représentations : voir l'évolution | <ul style="list-style-type: none"> - Regarder l'ensemble des séquences - Identifier les perceptions qui ont évoluées - Remplir la Grille EDB qui contient tous les critères essentiels | <ul style="list-style-type: none"> - Formaliser une proposition plus affinée - La soumettre au demandeur (poursuivre le dialogue entre celui-ci et la Grille proposée) |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| OBJECTIF | Poser un cadre de travail enclin à la réflexion, et à la confiance | Identifier le point de départ | Identifier ce qui constitue un fort pouvoir de réussite, l'objectif majeur | Identifier les contraintes, qui ne permettent pas actuellement de réaliser les besoins | Identifier les acteurs, les relations, l'écosystème et mettre en scène les interactions | Identifier ce qui fait partie des représentations déjà à l'œuvre | Formaliser une première synthèse pour vérifier que « l'on s'est bien compris » | Formaliser cette synthèse dans un document unique et avec des visuels |
| SUPPORTS DESIGN | Support - slide Figurines Cartes d'interactions | Support - slide | Support - slide | Support - slide | Support - slide Figurines Feuilles de Territoire Cartes d'interactions | Support - slide | Support – slide Grille de Synthèse | Grille de synthèse |

Atelier Expression des Besoins (EDB)

LES OUTILS DU KIT

Les Supports / Slides

La **POCHETTE** **CARTONNÉE** du KIT



Ouvrir le fichiers : **ATELIER EDB - Fiches support KIT (PDF)**

Ce fichier contient l'ensemble des supports qui constituent la pochette cartonnée du KIT.

Cette pochette, est constituée de sous-pochettes, en plastique transparent où sont rangés les différents supports à utiliser, selon les séquences, telles que décrites dans le STORY-BOARD

Ce KIT contient des POST-IT à renouveler, selon les besoins. Il est nécessaire de prendre des feutres.

Ouvrir le fichiers : **ATELIER EDB - Les Supports Slides (PDF)**

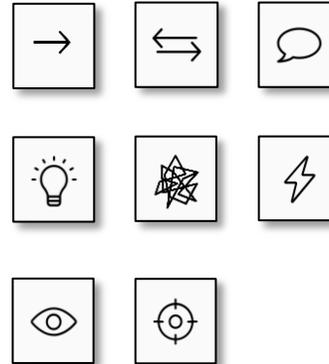
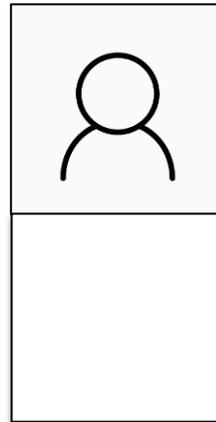
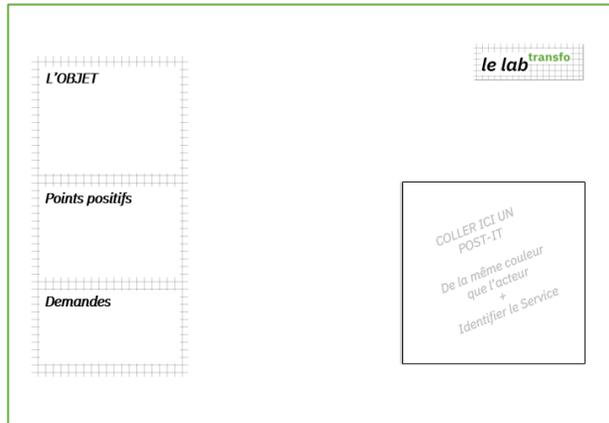
Ce fichier contient l'ensemble des Supports / Slides, en format A3.

Une fois chaque séquence complétée, celle-ci est scotchée au mur, de telle sorte qu'un parcours se constitue progressivement sous les yeux.

Atelier Expression des Besoins (EDB)

LES OUTILS DU KIT

Séquence 7 : Synthèse



le lab transfo

Grille synthétique d'expression des besoins

Demandeur : _____ Service : _____

Date de l'Atelier : _____

SEQ : 2 Description simple, générale et complète du besoin

3 mots clés ou idées : _____

nature du besoin outil service conseil autre : _____

SEQ : 3 Le besoin pleinement satisfait

Description du besoin pleinement réalisé : _____

3 points clés : _____

mots ou idées : _____

SEQ : 4 Le besoin « empêché »

Nommer les « irritants » (contraintes, risques, freins) et caractériser comment ils agissent :

| | |
|----|---|
| 1. | ↳ |
| 2. | ↳ |
| 3. | ↳ |
| 4. | ↳ |

Séquence 5 : Les Acteurs

Supports spécifiques complémentaires

Ouvrir le fichiers : **ATELIER EDB - Fiches support KIT (PDF)**

Les supports ci-dessus, sont destinés à la **Séquence 5 Les Acteurs : Les Figurines**, peuvent être personnalisées avec des post-it, elles se posent sur les **feuilles de territoires**. **Les cartes d'interactions** sont utilisées pour matérialiser les relations, en ajoutant sur chacune un post-it,. Ces supports sont à utiliser, selon la description du STORY-BOARD

Ouvrir le fichiers : **ATELIER EDB - Fiches support KIT (PDF)**

Cette Grille de Synthèse se trouve à la fin du document. Ce support est destiné à la **Séquence 7 Synthèse** Elle permet de renseigner les éléments saillants apparus au cours de l'Atelier et de les rassembler en un seul document recto-verso.

ANNEXE VII : Contenu du Test 2

Atelier Expression des besoins
Séquence 2 : Introduction

UNE PREMIÈRE EXPRESSION DU BESOIN : **PROJET KUMNI**

NATURE DU BESOIN

- outil
- service
- conseil
- autre :

ANIMATION PASSERELLE Mise à jour

ATTRACTIVITÉ

PROFILS VIVIERS

PARCOURS CENAIRES/ PROJECTION

"ANNUAIRE RESSOURCES" INT. / EXT.

OFFRES D'EMPLOI INT. / EXT.

INTERACTIVITÉ

FACILITÉ

LIENS ÉCHANGES

ERGONOMIE

SECURISÉ

Atelier Expression des besoins
Séquence 3 : Le besoin pleinement satisfait

DESCRIPTION DU BESOIN PLEINEMENT RÉALISÉ

OUVERTURE, et DYNAMISME + USAGES.

COMMUNAUTÉ

AFFLUENCE

DYNAMISME

UTILISATION

OUTIL INNOVANT ADAPTÉ

Annuaire VIVANT POUR TOUS LES PROFILS

RECRUTEMENTS

INTERACTIVITÉ

Autres DIRECTIONS (MOT) LE REVENIR

VICTOIRE DES ACTEURS (PUBES)

Atelier Expression des besoins
Séquence 4 : Le besoin empêché

NON CONFORME À TOUS LES BESOINS

DEFAUT D'ANIMATION

ACTEURS ≠ BESOINS

MAUVAISE COMMUNICATION FONCTIONNELLE

UN OUTIL DYNAMIQUE OUVERT.

ISOLÉ DES AUTRES Outils/RESSOURCES

PRE INTERESTIF

MISES A JOUR NON FAITES

GRAND NIG

Atelier Expression des besoins
Séquence 5 : Les acteurs

LES DIFFÉRENTES CATÉGORIES D'ACTEURS IDENTIFIÉS AUTOUR DU BESOIN

demandeur :

clients : utilisateurs

équipes : par

éc

Quelles sont les fonctions principales à prendre en compte, autour du besoin ?

≠ BESOINS → ≠ PROFILS.

↳ Nécessité de DÉFINIR les PROFILS d'UTILISATEURS.

≠ PRAIS

le lab transfo

ÉQUIPE PROJET

L'outil / SERVICE

BAH

UTILISATEURS

PROFANE / DÉBUTANT À INTERMÉDIAIRE

ÉQUIPE MANAGERIALE / DÉBUTANT À INTERMÉDIAIRE

Atelier Expression des besoins
Séquence 6 : Des pistes de solutions ?

DESCRIPTION DES PISTES DÉJÀ IMAGINÉES PAR LE DEMANDEUR, QUI SEMBLENT ÊTRE DES SOLUTIONS :

INSPIRATIONS

Job Tempore

INSPIRATION : pourquoi ? raison ?

pas oublier

CE QUI A ÉTÉ TENTÉ PRÉCÉDEMMENT :

IDENTIQUE AUX KINES.

Peut-être aussi certaines erreurs à ne pas reproduire ?

AMBIÉTÉ / Recherche

MANQUE D'OUVERTURE

PARQUE DES PROFILS MANQUANTS

TROP D'INFOS NON CIBLÉES

MANIÈRES

DOSSIER SÉRIÉS + PROTECTION

Atelier Expression des besoins
Séquence 7 : Synthèse

CE PARCOURS A-T-IL AMENÉ À MODIFIER LA PERCEPTION INITIALE DU BESOIN ?

IDENTIFIER LES PARCOURS UTILISATEURS

USAGES = UTILISATIONS

Les points essentiels à retenir

AMBITIEUX MAIS RÉALISTE

OUTIL VIVANT & DYNAMIQUE

BENCHMARK OFFRES SIMILAIRES

ÉNERGIE CIBLÉE

OUTILS MINIMUM + ÉVOLUTIF PAR MODULES

OUTILS MINIMUM ATTRACTIF

nature néo-complémentaires