

ARTEFACT ESTHETIQUE

Réaliser une œuvre commune afin de lever les freins de la collaboration au sein d'une équipe pluridisciplinaire.

Mémoire Mastère IBD 2020-2021

ENSci
LES ATELIERS

Présentée par : Sophie **GRANGÉ**

Directeur de mémoire : Philippe **MAIRESSE**

-S

-E

-M

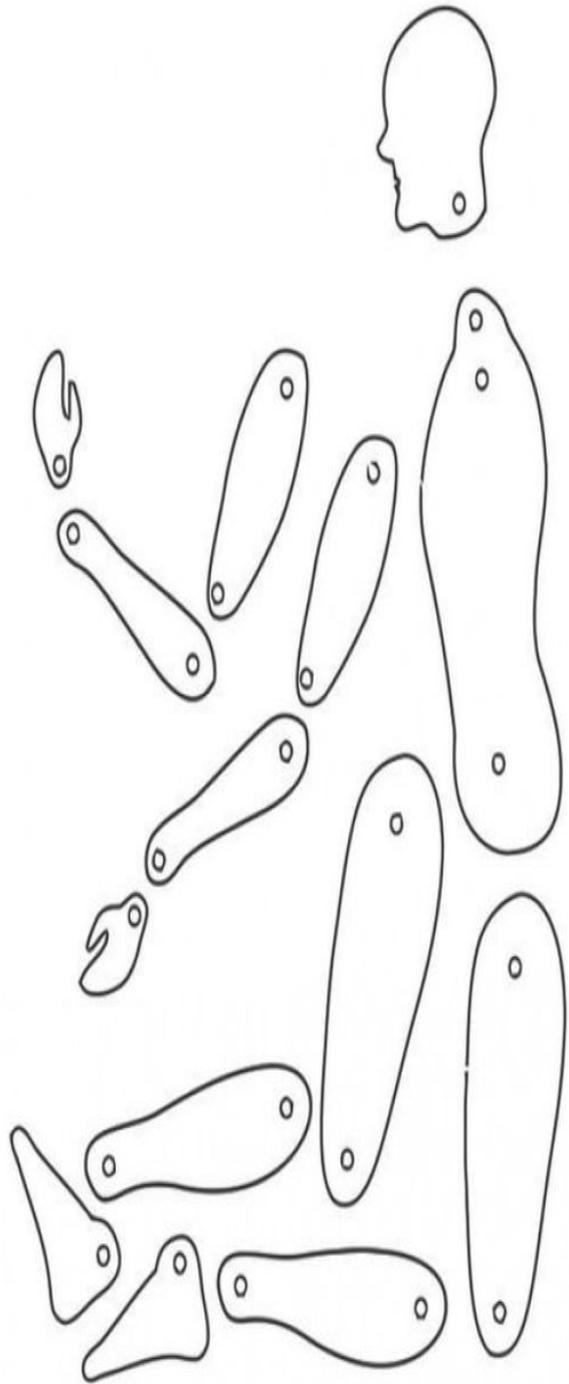
-O

-M

-I

-R

-A



REMERCIEMENTS.....	5
CHEMINEMENT.....	6
PREAMBULE.....	8
Avant-propos.....	12
I - INTRODUCTION.....	13
1. Les enjeux de complexité du XXIème siècle.....	13
1.1 Une transition sociétale.....	13
1.2 Une transition écologique.....	13
1.3 Une transition numérique.....	14
1.4 Une transition sociale.....	15
1.5 L'intelligence collective : levier de performance en entreprise.....	16
II - PARTIE THEORIQUE.....	18
2. Les principes généraux de la théorie U d'Otto Scharmer.....	18
2.1 Les cinq étapes de la théorie U.....	19
2.2 La dynamique invisible.....	19
2.3 Une approche expérientielle, holistique et systémique.....	20
2.4 Une des pratiques de la théorie U : le Social Presencing Theatre (SPT).....	20
3. La méthode Lego Serious Play.....	21
4. L'art activateur d'innovation.....	22
« <i>L'art, c'est le plus court chemin de l'homme à l'homme</i> ». André Malraux.....	22
5. Les limites de l'intelligence collective.....	25
6. La problématique de ce mémoire.....	26
III- METHODOLOGIE.....	27
3.1 Atelier co-design : médiation sensible de la collaboration.....	27
3.1.1 Les règles du jeu.....	27
3.1.2 Le choix du nom du jeu et du visuel.....	27
3.1.3 La fabrication des objets.....	29
3.1.4 La fabrication du jeu de cartes.....	34
3.1.5 L'espace collaboratif : le tapis.....	34
3.1.6 Les styles de musique diffusés lors de l'atelier.....	35
3.2 L'évaluation du protocole.....	36
3.2.1 Analyse des vidéos (communication verbale et non-verbale).....	36
3.2.2 L'espace de réflexivité.....	36

3.2.3 Les critères d'évaluation	36
3.2.4 Le montage vidéo des quatre expérimentations	37
3.3 L'expérimentation du jeu	37
IV. ANALYSE DES RESULTATS	38
4.1 Analyse qualitative.....	39
4.1.2 La première catégorie d'enjeu : le conformisme versus indépendance	39
4.1.3 La deuxième catégorie d'enjeu : la communication non-verbale et verbale	40
4.1.4 La troisième catégorie d'enjeu : le territoire (enjeux de place, de pouvoir, etc.) ...	43
4.1.5 La quatrième catégorie d'enjeu : les règles du groupe	44
4.1.6 La cinquième catégorie d'enjeu : le jeu (gamification)	45
4.1.7 La sixième catégorie d'enjeu : les différents points de vue et de perspectives.....	45
4.2 La pratique réflexive	47
4.3 Les apports de cette méthode	51
CONCLUSION.....	53

REMERCIEMENTS

Merci à Stéphane et Mathias, cette formation m'aura permis d'ouvrir une nouvelle page à ma carrière professionnelle.

Merci à l'ensemble des intervenants pour la qualité de leurs contenus et de nos échanges.

Merci à mes amis, ma famille, mon mari et mes enfants pour leur patience et leur écoute.

Je remercie également chaleureusement Philippe Mairesse, mon directeur de mémoire, pour son temps, pour la qualité de nos échanges, sa bienveillance et ses conseils précieux.

Merci à tous ceux qui ont pris du temps pour échanger sur mon sujet.



Sur le plan personnel :

Depuis mon enfance, exploratrice et curieuse, j'aime observer, rencontrer, voyager et me questionner sur tous types de sujets. Soucieuse de l'homme dans toutes ses dimensions, ses pratiques et ses usages sont au cœur de mes préoccupations. Une sensibilité artistique et une appétence pour les sciences du vivant me permettent de développer une pensée associative conjuguant des domaines très différents. J'aime créer, améliorer des modèles, bousculer les systèmes pour les faire évoluer afin d'imaginer le futur.

Sur le plan professionnel :

Depuis quinze ans, je suis consultante en ressources humaines et psychologue du travail. J'accompagne les salariés dans le cadre de départ volontaire (PDV) et/ ou de plan de sauvegarde d'emploi (PSE). J'interviens auprès de cabinets de conseil RH ou directement auprès des organisations avec une posture neutre, j'accompagne des PME, des startups et des grands groupes avec des cultures d'entreprise et des environnements très variés (industrie pharmaceutique, finance, commerce, transport, etc.). J'exerce des fonctions diversifiées notamment en outplacement individuel et collectif, mobilité interne et externe, coaching individuel et collectif, recrutement, ingénierie de pédagogie et de formation, management d'équipes, gestion de projet, ergonomie et bien-être au travail, ce qui m'a permis d'acquérir une expertise liée à la gestion des ressources humaines ainsi qu'une culture organisationnelle des entreprises.

Au travers de ces expériences professionnelles, j'ai identifié plusieurs problématiques : l'inadaptation de l'organisation traditionnelle du monde du travail face à l'émergence de nouvelles technologies et de la mondialisation ; l'importance de la souffrance au travail et les difficultés de l'entreprise à les prévenir entraînant des effets néfastes sur la performance et la productivité de tous les acteurs ; l'inadéquation de certains processus et outils à la gestion des ressources humaines (gestion des talents, CV, recrutement, etc.).

Depuis plusieurs années, je réfléchissais à l'amélioration de ma pratique professionnelle à partir de l'exploration de nouvelles approches et sources d'inspiration quotidienne. Dans le cadre de cette recherche, la découverte du design m'a permis d'éclairer un pan essentiel de ma personnalité. Le désir de l'intégrer dans ma vie professionnelle m'est apparu comme une évidence.

L'innovation par le design me paraît être un des leviers principaux de développement pour les organisations et les individus afin d'améliorer la gestion des ressources humaines, réinventer les méthodes de management (intelligence collective), de recrutement et de la formation.

Le design relève du même objectif que ce soit dans ma vie professionnelle ou personnelle, à savoir améliorer les conditions de vie des personnes, en les observant, en questionnant les pratiques, en partageant, en décloisonnant les activités, en expérimentant de nouveaux modèles afin de créer un monde plus résilient et plus agile.

C'est pourquoi, j'ai choisi d'intégrer une école de design, l'ENSCI, les Ateliers à Paris en formation continue pour préparer un mastère expert en stratégie d'innovation durable par le design afin de répondre à ses aspirations profondes.

PREAMBULE

Lors de mes accompagnements en tant que consultante en ressources humaines et psychologue du travail, j'ai constaté l'impact des restructurations des entreprises (expansion, délocalisation, relocalisation, fermeture, faillite, etc.) sur les individus (confiance, contrat psychologique qui les lie à leur employeur, trajectoire professionnelle santé psychique, syndrome du survivant, malaise des managers de proximité...), les collectifs de travail (des compétences, des savoirs, etc.), l'organisation et les territoires concernés. En particulier, les restructurations entraînent une déstructuration des compétences et des savoirs et ont des conséquences néfastes sur l'innovation (Beaujolin et Schmidt, 2012). En effet, ces pratiques ont des répercussions directes tant sur l'organisation du travail que sur les individus. D'une part, l'augmentation de la souffrance au travail (suicides, burnout, stress, etc.) qui révèle un mal-être et une perte de sens au travail. D'autre part, la perte de compétences entre ceux qui partent et ceux qui restent (les retraités et les juniors) car ces savoirs d'expérience sont difficiles à formaliser et à expliciter. Et enfin, elles impactent également les modes de collaboration au sein de l'entreprise et entre l'entreprise et son écosystème. Comment innover et créer des produits et des services disruptifs dans un tel contexte ?

D'une part, le facteur humain n'est pas suffisamment pris en compte dans toutes ses dimensions physique (le corps), affective (les 5 sens), intellectuelle (capacité de faire, de compréhension, de mémoire...), sociale (relation avec les autres par la communication, la collaboration...), spirituelle (conscience, questionnements...) lors des changements organisationnels car « *la tendance dominante de l'épistémologie occidentale est de tout séparer en deux : le concept et le percept, la raison et l'émotion, le signifié, le signifiant, le sujet et l'objet, le sujet et le social, l'écrit et l'oral, le vrai et le faux, la réalité et la fiction...* » (Laplantine, 2018).

D'autre part, j'ai pu observer que les outils traditionnellement utilisés de technique de recherche d'emploi : le CV, la lettre de motivation et l'entretien sont obsolètes et impersonnels. Ces outils standardisés valorisent plus les *hard skills* « savoir-faire » c'est-à-dire compétences techniques que les *soft skills*, « savoir-être » les compétences comportementales. Pourtant ces deux types de compétences sont bien souvent associées voire complémentaires. Les *soft skills* prennent aujourd'hui une place centrale dans l'évaluation des compétences des candidats comme des collaborateurs des entreprises, en raison notamment de la transformation digitale. Les compétences techniques (*hard skills*) sont en effet aujourd'hui de moins en moins pérennes

sur le marché du travail en raison des évolutions technologiques et de nouveaux métiers notamment dans le numérique.

En effet, après les révolutions industrielles, la révolution numérique change nos existences et nos sociétés. L'accès à l'information est instantané et les moyens de communication se sont multipliés facilitant nos échanges au quotidien. L'automatisation du travail a également permis une réduction de la pénibilité au travail et l'émergence de métiers nouveaux. Les activités tertiaires font l'objet d'une numérisation comme en témoigne, par exemple, le développement de la justice prédictive (par exemple des algorithmes sont aujourd'hui capables de déterminer quelles solutions seraient prises par un juge en fonction du type de litige survenu). Autre exemple, de nombreuses recherches expérimentales ont permis des avancées notables dans la médecine permettant une meilleure prise en charge des patients (médecine prédictive, médecine de précision, chirurgie à l'aide de robot et où ordinateur). Cette révolution numérique se caractérise par une fusion des technologies qui gomme les frontières entre les sphères physique, numérique et biologique alors que « *notre compréhension du monde est avant tout corporelle et passe initialement par les canaux sensoriels* » (Merleau-Ponty, 1945-2002). La révolution numérique donc bouleverse les façons d'échanger, de travailler, de consommer, ouvrant une ère d'incertitude pour les travailleurs et les organisations. Le digital transforme les modes de collaboration et permet le travail à distance. Par exemple, des technologies de réunion à distance apparaissent, où les participants sont représentés par des avatars qui se rencontrent dans une salle virtuelle (vue 1)¹.



Vue n°1 : Extrait de l'enregistrement vidéo d'une réunion virtuelle, technologie VRspatial.io

¹ https://www.youtube.com/watch?v=r7pvSgWNFWQ&ab_channel=GabrieleRomagnoli

Le numérique nécessite de développer certaines compétences, en particulier les pratiques collaboratives qui sont devenues indispensables pour répondre aux différents enjeux contemporains². Ces pratiques collaboratives se retrouvent dans tous les domaines d'activités (travail, éducation, actions associatives, loisirs, etc.) et sont liées à des formes organisationnelles plus ouvertes, plus horizontales et des modèles collaboratifs jugés plus efficaces pour conduire des projets complexes (Michinov & Michinov, 2013) et innovants (Blomqvist & Levy, 2006). Le développement de ces pratiques est devenu un enjeu important non seulement en termes de management des ressources humaines mais surtout en termes de pilotage de la performance globale des entreprises. D'après Frimousse et Peretti (2019) : « Mobiliser l'intelligence collective est aujourd'hui l'une des priorités des entreprises et suscite un intérêt accru des chercheurs et des praticiens car elles sont considérées comme indispensables pour une entreprise qui doit s'adapter, anticiper, se réinventer dans un monde économique, technologique, réglementaire et social en perpétuelle transformation ».

C'est pourquoi je me suis intéressée à ce *soft skill* en particulier de la mobilisation de l'intelligence collective. Le développement de la capacité à collaborer est l'une des clés pour accompagner les organisations à s'adapter de manière créative à un monde des affaires complexe et en constante évolution. Depuis les années 1990, l'intelligence collective est considérée comme un facteur stratégique et un avantage concurrentiel. Ce *soft skill* collaboratif permet de préserver le « nous » c'est-à-dire de s'enrichir mutuellement, de valoriser les différences et partager ses compétences pour avancer dans un but commun. De plus, il est bénéfique à différents niveaux notamment : effectuer des tâches complexes, augmenter la créativité, favoriser l'innovation et accroître la synergie d'un groupe. Comme le souligne Peter Senge : « L'apprentissage individuel n'est plus le facteur à prendre en compte pour l'apprenance organisationnelle. Les gens apprennent sans cesse sans que cela profite à leur organisation. En revanche, si une équipe réussit à apprendre collectivement, elle devient un microcosme de l'apprenance à travers l'organisation. Ainsi, son expérience a toutes les chances de se diffuser rapidement dans l'organisation, à travers les individus et d'autres groupes (...). L'apprenance en équipe est une discipline collective, bien qu'elle implique des aptitudes et compétences individuelles » (Arnaud et Ejeil, 2018). Face à la complexité du monde dans lequel nous vivons (Volatile, Incertain, Complexe, Ambigu : V.I.C.A)³, face aux défis à

² <https://www.innovation-pedagogique.fr/article5756.html>

³ <https://www.innovationmanageriale.com/generale/20-softskills-pour-traverser-la-crise-et-evoluer-dans-un-monde-vuca/>

relever (numérique, écologique, technologique, règlementaire, sociétale, sociale, économique, etc.), l'enjeu des organisations est de re-découvrir la force du collectif et du groupe en considérant l'humain comme garant du changement, de l'adaptation, de l'innovation, afin de rendre le travail plus passionnant à plusieurs, et ainsi donner du sens à ses équipes. L'intelligence collective ou collaborative devient un puissant levier de transformation pour les organisations afin de fonder une performance durable.

Ainsi j'ai souhaité réaliser une expérimentation de co-design autour du *soft skill* de l'intelligence collective. Elle vise plus particulièrement des équipes pluridisciplinaires (marketeur, ingénieur, financier, juriste, designer...etc.) dans la conduite de projets innovants de produits et/ ou de services. A priori ces équipes réunissent des personnes qui ne se connaissent pas ou peu et qui ne parlent pas forcément le même langage.

Dans un premier temps, je situerai le contexte dans lequel les organisations sont amenées à repenser leur organisation de travail pour répondre aux enjeux du XXIème siècle (écologique, technologique, sociétal, numérique, etc.). Dans une seconde partie, je développe la partie théorique et la problématique de mon projet de recherche. Puis je donne le cadre méthodologique de l'expérimentation, je la décris, et j'analyse ces résultats pour aboutir en conclusion, à définir les apports de cette approche par le co-design pour les équipes et leurs organisations. Enfin, en explicitant en quoi cette formation en design m'a permis de tisser un lien entre le cœur, le corps et la tête, j'en tire des pistes concernant la transformation de ma carrière professionnelle.

Avant-propos

Dans le cadre de ce mémoire dit expérientiel, j'ai été amené à croiser plusieurs disciplines : le(s) design(s), les sciences humaines, la gamification, les sciences du management et les arts. Je cherche les regards croisés, les pluralités des interventions, les différents points de vue pour susciter une posture active à la fois critique et réflexive. « *Le but de la recherche de méthode n'est pas de trouver un principe unitaire de toute connaissance, mais d'indiquer les émergences d'une pensée complexe, qui ne se réduit ni à la science, ni à la philosophie, mais qui permet leur intercommunication en opérant des boucles dialogiques* », (Morin, 1982).

L'innovation est partout, dans tous les domaines et à tous les niveaux, les organisations misent désormais sur le partage et l'intelligence collective que je souhaite mettre au cœur de cette expérimentation à la croisée du design, des arts, de l'innovation et de l'entrepreneuriat. Miser sur l'hybridation des disciplines me permet de tisser un lien pour comprendre la complexité⁴ des situations de collaboration et d'offrir un cadre d'analyse plus large et sans doute plus original favorisant l'innovation et la créativité.

⁴ Étymologie : complexité vient du mot Com-plexus issu du latin « com » (ensemble, avec) et « plexus » participe du verbe « plecto », tisser ensemble.

I- INTRODUCTION

« Les grands enjeux de l'humanité ne sont pas la faim, la pauvreté, le développement durable, la paix, la santé, l'éducation, l'économie, les ressources naturelles... mais notre capacité à élaborer de nouvelles organisations capables de les résoudre. Notre enjeu principal est l'intelligence collective » (Noubel, 2007).

1. Les enjeux de complexité du XXIème siècle

Le changement et l'innovation restent les défis majeurs dans les transformations organisationnelles de la 4e révolution industrielle (industrie 4.0) qui nécessitent un nouveau type de fonctionnement organisationnel et de management des ressources humaines. Les entreprises doivent à présent, au niveau collectif : devenir plus agiles et réactives, pour s'adapter à la volatilité ; être attentives aux signaux faibles et se montrer plus audacieuses, pour que l'incertitude ne soit plus une crainte ; miser sur l'intelligence collective, relier les réseaux d'expertises et mutualiser la diversité des talents, pour épouser la complexité ; être davantage dans une logique d'expérimentation et d'apprentissage, pour faire face à l'ambiguïté.

Notre société vit actuellement plusieurs transitions importantes mettant en avant des nouveaux modes de collaboration dans nos sociétés.

1.1 Une transition sociétale

Avec une révolution de nos modes de pensée, la nécessaire implication des citoyens dans les politiques publiques et l'émergence de nouvelles pratiques démocratiques (association des citoyens aux décisions, budgets participatifs, concertations de projets en cours d'examen ou de mise en œuvre, etc.), qui impliquent de nouvelles manières d'agir, de nouvelles pratiques de consommation, la défiance envers l'expertise.

1.2 Une transition écologique

Il est nécessaire d'économiser les ressources naturelles, de réduire les impacts environnementaux et de produire de façon soutenable qui s'accompagne d'une relation de

défiance envers les entreprises, (lobbies, etc.) et d'une nécessaire relocalisation des activités et notamment industrielle et technologique. Pour agir face au changement climatique, de nombreux ateliers d'intelligence collective se mettent en place pour expérimenter des solutions face à ces enjeux écologiques. Ils sont ludiques, participatifs et créatifs et sont basés sur l'intelligence collective. Par exemple : la fresque du climat permet d'en apprendre beaucoup en peu de temps sur le climat et les liens de causes à effets entre les différentes composantes du changement climatique⁵.

1.3 Une transition numérique

Avec le fonctionnement horizontal en réseau, l'inter-connectivité, et l'abondance d'internet qui participent à l'intensification de ces pratiques. Collaborer ou coopérer recouvre une manière particulière de travailler à plusieurs qui peut être définie, en paraphrasant Dejours (1993), comme « *une capacité d'agir en créant les liens en vue de réaliser volontairement une œuvre commune* ». Les nouvelles technologies transforment et affectent le travail de multiples manières. Plus profondément, ces technologies vont transformer les métiers eux-mêmes jusqu'à : « *85 % des emplois de 2030 n'existent pas encore* », nous informant dès 2017 le constructeur d'ordinateurs DELL et le think tank californien Institut pour le futur. « *65 % des enfants qui entrent en primaire feront des métiers qui n'existent pas* », renchérit le World Economic Forum. Deux milliards de postes seront créés d'ici 2030 », complète le futurologue de l'emploi Thomas Frey⁶.

Le numérique offre des possibilités collaboratives, participative et contributive qui s'affranchissent des contraintes physiques. Nous vivons dans « une réalité augmentée par les appareils », d'après Vial (2013). Les technologies numériques offrent des situations interactives nouvelles. Ces situations interactives permettent des avancées là où l'interaction humaine connaissait des limites. Par exemple les robots thérapeutiques créent des situations interactives nouvelles qui permettent d'améliorer le quotidien de jeunes autistes ou de personnes atteintes de Alzheimer en les aidant à communiquer et à exprimer leurs émotions⁷.

⁵ <https://fresqueduclimat.org>

⁶ <https://changethework.com/metiers-demain-heather-mcgowan/>

⁷ <https://www.phoque-paro.fr/phoque-paro/>

En faveur de la collaboration et de l'intelligence collective, les années 2000 ont été marquées par le développement du mouvement *maker* (résultat de la convergence entre la culture numérique de l'open source et des savoir-faire artisanaux), du *do it yourself* et de la fabrication numérique à l'échelle individuelle, remettant en cause la frontière entre experts et citoyens ordinaires. Ce mouvement contribue au partage, à la coopération et à la mutualisation, en initiant les rencontres, en promouvant le « *test and learn* » et en contribuant à développer des activités de proximité⁸.

I.4 Une transition sociale

La crise sanitaire mondiale qui frappe depuis le début 2020 réduit et modifie drastiquement les échanges humains avec le développement du télétravail, des échanges en distantiel ainsi que l'adaptation des espaces de travail le « *smart working* ». Les entreprises ont été mises au défi de s'ajuster très rapidement pour faire face à l'urgence. Un exemple : Décathlon a transformé son célèbre masque de plongée « *Easybreath* » pour s'en servir dans la lutte contre le COVID-19. Avec le partenariat de chercheurs, d'ingénieurs, des universités de Stanford (Californie) et de la Sorbonne, mais aussi de médecins hospitaliers ou encore d'industriels Décathlon et BIC, il aura fallu à peine 18 jours pour mettre ensemble sur le marché un adaptateur. Une centaine de personnes dont la plupart ne se connaissaient pas, a collaboré pour passer du prototype à un moule permettant de produire en série l'adaptateur⁹.

Si la crise déstabilise et malmène les entreprises, elle est aussi une opportunité de valoriser autrement le « capital humain », afin de le mobiliser au-delà des approches classiques de management des compétences. Cette crise remet en cause nos façons de vivre ensemble à travers nos relations interpersonnelles, notre rapport à la santé, notre liberté de circuler et notre ouverture au monde ; nos relations aux technologies, au numérique en particulier, et la confiance que nous accordons aux sciences et aux scientifiques ; de la place que nous laissons aux autres êtres vivants sur cette planète et le type de relations que nous entretenons avec eux. Il nous faut collectivement réinventer nos liens, redonner du corps, de la matière au travail et remettre du réel dans le virtuel pour réinventer la relation qui unit une entreprise à ses équipes.

⁸ <https://camillebosque.com>

⁹ <https://www.lesechos.fr/industrie-services/pharmacie-sante/coronavirus-un-adaptateur-au-masque-de-decathlon-pour-protéger-les-soignants-en-reanimation-1194843>

1.5 L'intelligence collective : levier de performance en entreprise

Ces nouveaux enjeux sociétaux, économiques, technologiques et réglementaires constituent des défis pour les entreprises, mais également pour les travailleurs. Face à cet environnement de plus en plus instable et de plus en plus changeant, les organisations sont amenées, d'une manière ou d'une autre, à évoluer, à changer de procédures et de tactiques, ces changements sont inévitables et inéluctables pour la survie de l'entreprise. Les organisations et les dirigeants doivent se transformer, s'adapter et acquérir de nouvelles compétences dont l'intelligence collective. Selon Levy, (1997) « *Le projet de l'intelligence collective consiste à valoriser la diversité des connaissances, des compétences et des idées qui se trouvent dans une collectivité et à organiser cette diversité en un dialogue créatif et productif* ». Selon Mack (2004) : « *L'intelligence collective, c'est une capacité qui, par la combinaison la mise en interaction de connaissances, idées, opinions, questionnement, doutes... de plusieurs personnes, génère de la valeur (ou une performance ou un résultat) supérieure à ce qui serait obtenue par la simple addition des contributions (connaissances, idées, etc..) de chaque individu* ».

En 2021 le Quai des Savoirs¹⁰ a lancé un appel à projet sur la thématique : comment réinventer nos liens ? Plus d'un an après l'irruption du coronavirus et des bouleversements qu'il a induit dans nos vies quotidiennes, la nouvelle édition de *Lumières sur le Quai* du 16 octobre au 7 novembre 2021 a proposé une programmation variée avec des expositions, des installations, des rencontres et des tables rondes.

Le Quai des Savoirs, centre culturel à la croisée des sciences, des technologies et des humanités représente à mes yeux un lieu incontournable d'échanges, d'expérimentation et de rencontres. C'est pourquoi j'ai souhaité réaliser mon stage professionnel au sein de Science Animation, association culturelle spécialisée dans la médiation scientifique et culturelle situé au Quai des Savoirs. Lors de mon stage professionnel, j'ai eu l'occasion d'assister à l'une des expositions : Nexploria¹¹, détourner les technologies du net pour recréer du lien. Celle-ci a été pour moi une des sources d'inspiration dans la construction de mon expérimentation. À travers la thématique du désert, les textes et la musique évoquent la solitude dans un monde hyper connecté, la désintégration progressive des rapports humains dont le net se fait l'écho.

¹⁰ https://www.quaidessavoirs.fr/en_US/-/detour-vers-le-futur-lumieres-sur-le-quai-2021-3

¹¹ Photo prise pendant l'exposition au Quai des Savoirs

Nexploria¹² propose au contraire de détourner les technologies du web pour en faire un espace d'expérimentation et de collaboration, débarrassé de toute visée marchande. L'ensemble des individus, rassemblés au sein d'une même plate-forme numérique, s'unissent en conservant leurs singularités pour investir, explorer et cultiver l'étendue de Nexploria. Cette exposition m'a conforté de l'importance à recréer du lien dans un tel contexte et de remettre nos sens au cœur de nos expériences.



Vue n°2 : photo prise pendant le festival Lumières sur le Quai, Exposition Nexploria



Vue n° 3 : site de l'artiste Gaël Tissot : son œuvre numérique et interactive présentée à Nexploria

¹² <https://www.gael-tissot.com/nexploria/>

II - PARTIE THEORIQUE

RECREER LE LIEN CORPS – ESPRIT - COEUR

De nombreuses approches transformationnelles donnent une place centrale aux modes participatifs (démarche appréciative, design thinking, co-design, co-développement, théorie U, Lego serious Play, etc.) qui insufflent dans les organisations un état d'esprit propice à un meilleur engagement des collaborateurs, facteur majeur d'innovation et d'efficience. Ces approches requièrent des attitudes nouvelles, des qualités renforcées dans le domaine des soft skills : capacité d'adaptation, créativité, curiosité, mobilité, apprentissage tout au long de sa vie.

Dans le cadre de mon expérimentation, je m'inspire de la théorie U d'Otto Scharmer, de la méthode *Lego Serious Play* et des modèles sensoriels afin de recréer le lien entre corps, esprit et cœur.

2. Les principes généraux de la théorie U d'Otto Scharmer

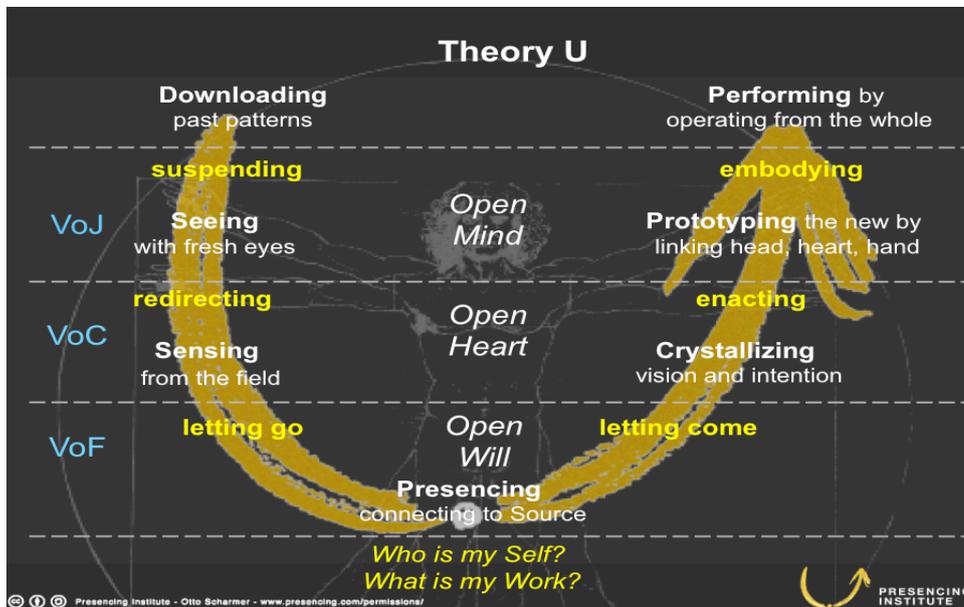
La Théorie U est une méthode de leadership et de conduite de l'intelligence collective orientée vers la découverte et la mise en œuvre de solutions innovantes. D'après Otto Scharmer, il s'agit de chercher à développer et mettre en œuvre des innovations de rupture en adéquation avec le besoin d'un futur radicalement différent du passé (qui a engendré les crises sociales et environnementales) sur la base d'un travail intégrant l'introspection individuelle et collective.

Otto Scharmer a créé le Presencing Institute au Massachusetts Institute of Technology (MIT : en français, Institut de technologie du Massachusetts) en vue de développer et diffuser la théorie U. L'auteur pose pour principe que dans ce contexte, la qualité du management dépend non des compétences du manager mais de ses états internes et de son rapport à ces états internes

La théorie U s'adresse essentiellement à des groupes restreints, dont Otto Scharmer considère qu'ils sont la pierre angulaire du changement de paradigme que la réalité du monde moderne rend à la fois indispensable et inévitable.

2.1 Les cinq étapes de la théorie U

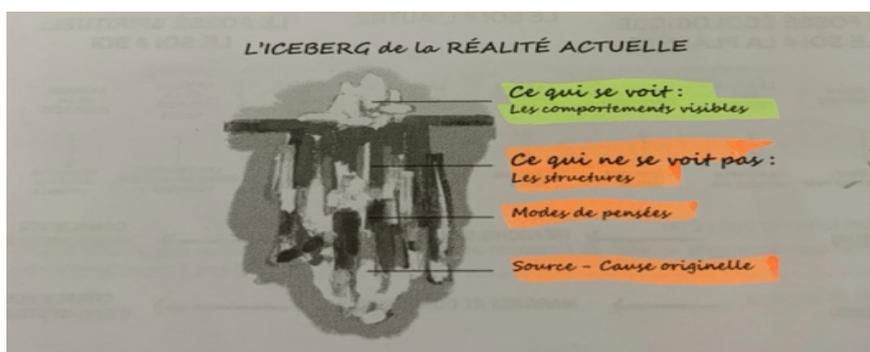
La théorie U est un cheminement individuel et collectif en forme de U, en cinq étapes (cf. Vue 4).



Vue n°4. Les cinq étapes de la théorie U (source Wikipédia)

2.2 La dynamique invisible

Elle invite dans la descente du U à ralentir dans un premier temps pour mieux revisiter ses représentations, croyances et habitudes, et s'ouvrir au nouveau. Dans ce processus, elle invite à impliquer toutes les parties prenantes et les personnes à la marge du système dans un dialogue en cherchant à exploiter la partie cachée de l'iceberg (vue 5) et prendre ainsi conscience de ce qui influence nos choix et nos comportements, à s'inspirer d'autres expériences, et finalement à dégager une compréhension commune de ce qui est.



Vue N°5. L'iceberg de la réalité actuelle (source Wikipédia)

2.3 Une approche expérientielle, holistique et systémique

L'approche proposée dans la théorie U – et il en va de même des pratiques qui la constituent – est expérientielle (elle s'appuie sur l'expérimentation faite d'essais, d'erreurs et d'enseignements tirés), holistique dans la mesure où elle s'adresse à l'humain dans sa globalité (tête, corps, cœur) et systémique dans la mesure où nous sommes tous en connexion les uns aux autres et au monde.

2.4 Une des pratiques de la théorie U : le Social Presencing Theatre (SPT)

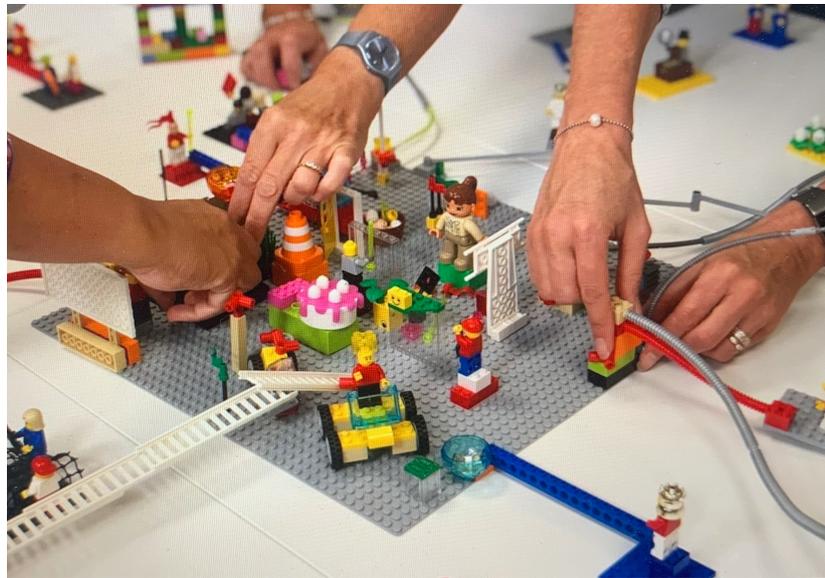
Une des pratiques s'appelle le SPT (ou Social Presencing Theatre). C'est un outil puissant pour accompagner les personnes, les équipes et les organisations engagées dans un processus transformationnel. Créé par Arawana Hayashi et Otto Scharmer, cofondateurs du Presencing Institute, le Théâtre de la Présence Sociale prend sa source au croisement de la méditation, des arts scéniques et de la transformation sociale. Le SPT, est basé sur l'intelligence du corps qui permet de rendre visible les dynamiques relationnelles présente dans le champ social des équipes de travail, des organisations et des systèmes. Arawana parle de sculpture du champ social. Le champ social est la partie immatérielle, invisible pour certains d'entre nous du système dans lequel nous évoluons. Il est constitué de l'ensemble des relations et des dynamiques du système (liens, conflits, hiérarchies, alliances, etc.)¹³.

Ainsi ce « théâtre », au sens originel de « donner à voir », mobilise collectivement l'intelligence corporelle pour rendre visibles les dynamiques invisibles qui participent du changement désiré. Les individus apprennent à utiliser leurs corps pour explorer individuellement et collectivement ce que l'intellect ne peut jamais totalement capter que sont les structures sociales complexes que nous autres humains créent et au sein desquelles nous nous trouvons coincés (Peter Senge). Les formes d'intelligence cognitive, émotionnelle, corporelle, spirituelle et créative sont sollicitées de manière à ouvrir son esprit, son cœur et sa volonté à ce qui est présent, vivant, source d'intuition et d'inspiration, pour entrer dans un processus de co-création conduisant à lui donner une forme concrète.

¹³ <https://mariettestrub.com/theorie-u-theatre-de-presence-sociale/>

3. La méthode *Leggo Serious Play*

Je me suis également appuyée sur la méthode *Leggo Serious Play* (vue 6). Elle est basée sur des recherches et expérimentations visant à trouver de nouvelles solutions pour faire face aux défis complexes actuels. Cette méthode est efficace pour imaginer en 3D avec ses mains pour élaborer et raconter son histoire permettant de donner du sens, de partager son identité et sa vision avec celle des autres, et d'explorer sans risques les actions passées et les stratégies futures, tout en donnant un contexte et un sens aux modèles créés.



Vue n°6. Utilisation du *Leggo Serious Play* dans une situation de facilitation, © Lego, date inconnue.

Le rôle de la manipulation, qui implique physiquement et activement le corps, a été mis en avant par les pédagogues des méthodes dites actives comme Britt-Mari Barth : Dans un premier temps on apprend ainsi par la manipulation. C'est le mode « enactif » ou sensori-moteur. L'information passe par l'action. Connaître c'est d'abord agir. On connaît quelque chose parce qu'on « *sait le faire* ». Pour apprendre, on a besoin de manipuler les données, de les percevoir par les sens. Un apprentissage psychomoteur se fait par l'intermédiaire de l'action et sa représentation est sensori-motrice, « *inscrite dans nos muscles* », (Barth, 1985, p.89). « *C'est dans le faire avec l'autre que les qualités humaines se révèlent et se développent* ».

4. L'art activateur d'innovation

« *L'art, c'est le plus court chemin de l'homme à l'homme* », André Malraux.

Nous constatons de plus en plus d'interventions d'artistes en entreprise¹⁴ afin de faire coopérer les équipes dans un dialogue entre arts et sciences, et de décroiser les disciplines. Dans la recherche, ces interventions permettent une plus grande inter- et pluridisciplinarité favorisant la créativité des chercheurs et la diffusion des savoirs¹⁵. L'art permet de faire la médiation entre la logique et l'abstraction et le sensible. Il est également un moyen pour exprimer des contenus complexes, intuitifs et implicites ou inconscients.

Les artistes inventent ou réinventent notre monde, ils ont cette aptitude à construire d'autres représentations du monde, d'autres relations. L'art peut être considéré comme un « activateur » d'innovation. Les productions artistiques sont ainsi des matériaux que le chercheur peut mobiliser pour mieux comprendre des situations : les œuvres d'art nous « parlent de la société », au même titre que d'autres types de sources d'information (statistiques, observations, enquêtes, etc.) (Schmidt et al., 2015).

Par sa dimension expérientielle, l'art deviendrait ainsi « *l'un des moyens par lesquels nous entrons, par l'imagination et les émotions (...), dans d'autres formes de relations et participations que les nôtres* » (Dewey, 2005). Chacun projette ses représentations, ses sensibilités de façon inconsciente permet de traduire la sensibilité de chacun passe par l'inconscient, l'invisible et devient re-visible à la surface du tableau. Comme le souligne Klee (1998) : « *L'art ne reproduit pas le visible, il rend visible* ». D'après lui, le rôle de l'art n'est pas d'imiter ou de reproduire la réalité mais de la dévoiler.

L'art agit et produit ses effets par l'introduction d'un objet intermédiaire¹⁶ entre les participants : « *L'objet intermédiaire est à la fois une représentation, une traduction, un médiateur et un marqueur temporel. Il représente le processus de pensée des participants : leurs interactions, leurs intentions, les compromis, les dissensus. C'est un outil disciplinaire qui permet d'initier un dialogue interdisciplinaire* » (Vinck, 1997). D'autres auteurs se sont intéressés à la sensorialité et le lien avec le corps. Notamment avec le concept de « modèles sensoriels », Springborg (2018) montre comment les gestionnaires comprennent

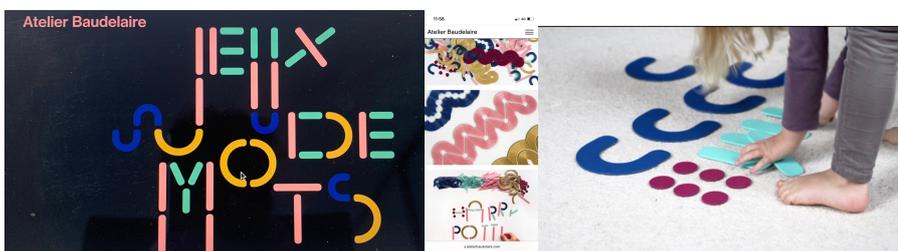
¹⁴ <http://parisinnovationreview.com/article/lart-est-un-activateur-dinnovation>

¹⁵ <https://www.atelier-arts-sciences.eu>

¹⁶ Camille Jutant, Julien Bobroff. Objets de médiation de la science et objets de design. Le cas du projet " Design Quantique ". Communication & langages, Nec Plus, 2015.

inconsciemment les situations et les actions organisationnelles comme analogues à des expériences sensorimotrices concrètes, telles que pousser, tirer, équilibrer, soulever, se déplacer avec friction, connecter et déplacer diverses substances. Moholy-Nagy affirme que : « *Tout le monde est équipé par nature pour recevoir et assimiler les expériences sensorielles. Tout le monde est sensible au ton et aux couleurs, tout le monde a des réactions « sensibles et spatiales » et ainsi de suite. Cela signifie que tout le monde par nature peut participer à tous les plaisirs de l'expérience sensorielle, de manière qu'un homme sain peut devenir musicien peintre, sculpteur ou architecte tout comme lorsqu'il parle, il est le conférencier* », (Moholy-Nagy ed 1947 a, p.17).

Un projet exposé au MAD de janvier à juin 2021 dans le cadre de l'exposition un printemps incertain a présenté un outil d'apprentissage de la lecture né du confinement avec les enfants (vue 7). C'est une sensibilisation à la typographie et au design graphique. L'atelier Baudelaire et son équipe mettent au point un jeu de quatre modules à manipuler pour constituer les 26 lettres de l'alphabet en capitales, ainsi qu'une gamme de monographes. Le toucher étant un facteur de mémorisation pour l'enfant, les objets sont imprimés en 3D avec un relief suivant le tracé de chaque forme. La manipulation et la coopération entre les enfants au cours des jeux, les familiarisent à l'univers du signe. Pour aider les plus petits à composer leurs premières lettres, sont également conçus des gabarits en bois qu'ils peuvent aussi utiliser avec un crayon, ainsi qu'un plus grand prototype du jeu, avec lequel ils engagent leur corps. Les enfants exercent leur motricité fine en musclant leur doigt, abordent le motif ordonnent dans l'espace. Autant de jeux stimulant l'apprentissage de l'écriture, à répéter et inventer au fil des imaginaires.



Vue n° 7. Présentation de l'atelier : Jeux de mots

Comment la forme permet-elle la connaissance ? Comment la manipulation, le toucher, la coopération favorisent-ils l'apprentissage ? Comment permettent-ils de développer le signe en engageant le corps ? Peut-on penser à travers les sens, sentir avec l'esprit ? Tel est le questionnement posé par le thème de la cinquante-deuxième Biennale de Venise de 2017.

Également, on voit apparaître des nouveaux lieux pour apprendre par le corps avec les *learning lab* ou laboratoires d'apprentissage. Ce sont des lieux d'expérimentation en innovation pédagogique (vue 8). On voit de plus en plus apparaître des nouvelles scénographies des espaces de travail et une ergonomie qui mobilise le corps¹⁷. Les nouveaux « tiers-lieux » mais aussi les laboratoires d'innovation qui émergent dans les entreprises présentent des aménagements destinés à abolir les silos organisationnels, les barrières au mouvement et les entraves à la créativité. Souvent soutenus par des entreprises ou regroupement d'universités et centres de formation, leur développement s'inscrit dans le mouvement des Mooc, de l'intelligence collective et du web 2.0.



Vue n°8. Exemple d'une salle de Learning Lab.

Ces différentes théories soulignent l'importance de mobiliser le corps, les arts, la sensorialité et le faire en intelligence collective afin de faire émerger des solutions innovantes.

C'est pourquoi, dans le cadre de mon expérimentation, j'ai souhaité mettre au cœur ces éléments clés, en intelligence collective. D'après Ingold (2013) « *Apprendre c'est comprendre par la pratique : explorer les interrelations entre perception, créativité et compétence* ».

Cependant ces approches d'intelligence collective se heurtent à des limites qui sont souvent dues à des effets de groupe : (conformisme, problème de langage commun, absence de diversité, autocensure, enjeux de pouvoir, croyances stéréotypes, etc.) que je développerai ci-dessous.

¹⁷ <https://www.fabriquespinoza.org/wp-content/uploads/Fabrique-Spinoza-Etude-V.-Final.pdf>

5. Les limites de l'intelligence collective

A maintes reprises, lors de workshops et fil rouge menés à l'ENSCI, j'ai pu observer et vivre ces effets en équipes pluridisciplinaires. La coopération entre les individus n'est ni simple, ni intuitive. Ce sont des méthodologies, des protocoles, des postures, un cadre et des règles adaptés qui créent les conditions propices à l'intelligence collective. De nombreux ingrédients sont donc nécessaires pour la développer. Malgré les outils proposés par Audrey Auriault, formatrice de l'animation de projets collaboratifs à l'ENSCI, de nombreux conflits sont apparus (problème de langage, de perception, de ressentis, etc.) et probablement renforcés par les cours à distance. De plus, nous n'avons pas de facilitateur au sein du groupe pour réguler ces enjeux, nous devons nous-mêmes poser les règles de notre propre dynamique de groupe (cadre commun, fixer des objectifs précis, partager des outils collaboratifs, etc.) et réguler en fonction des difficultés. Les différents outils collaboratifs transmis par Audrey Auriault n'ont pas permis de résoudre certains problèmes sous-jacents, implicites comme les représentations sociales, les enjeux de pouvoir, les conflits, etc. au sein des groupes.

Pour étayer ce propos, voici un autre exemple qui mets en avant ses difficultés au sein des équipes de travail, Dejoux (2018) : « *Un groupe de scientifiques, de disciplines différentes, travaillant ensemble quotidiennement acquiert, en l'espace de trois ans, une approche homogène des problèmes. De plus, les groupes tendent à minimiser les conflits internes et à se focaliser sur les problèmes qui maximisent le consensus. L'excès de cohésion du groupe altère son sens critique et crée l'illusion d'un consensus autour des décisions que celui-ci est amené à prendre* ».

La diversité de connaissances, de compétences et d'idées peuvent être également source de conflits (positifs comme négatifs) et d'incompréhension entre les personnes. Chaque discipline parle son propre langage, créant leurs propres termes, leur propre langue et leurs propres lois. De fait, chaque discipline voit le monde différemment, elle possède son propre paysage créatif. Cette multiplicité des visions est une ressource une richesse inestimable pour un projet. Mélanger les disciplines, croiser les regards, permet d'enrichir un projet. A l'inverse, ne pas soumettre un projet à la controverse, à une vision différente, risque de le réduire à une version moins aboutie. Mais cette confrontation est un exercice délicat qui peut amener à de l'incompréhension, de la méfiance et finalement paralyser une collaboration. Dans cette situation, le projet peut difficilement aboutir. La question de la communication entre les disciplines semble essentielle pour éviter ce type de situations. Comment faire en sorte que ces

échanges soient fructueux ? Si chaque personne parle une langue différente, comment les faire collaborer ? (Pfeffer, 2017)

Ces effets ont un impact négatif sur les processus créatifs et les imaginaires. En effet, on constate qu'il y a de plus en plus d'homogénéisation et standardisation des produits et des services au sein des organisations¹⁸. Comment remettre au cœur les processus créatifs et les imaginaires des individus par le groupe pour performer ensemble et trouver des solutions disruptives ? Comment mettre les individus en posture créative afin de ne pas diluer l'individu dans le collectif, et tirer le meilleur parti de la richesse des compétences et des énergies individuelles ?

A mon sens, l'intelligence collective nécessite donc une attention particulière pour éviter ces écueils sur le groupe. « *Se réunir est un début ; rester ensemble est un progrès ; travailler ensemble est la réussite* », Henry Ford.

6. La problématique de ce mémoire

D'après Vial, (2013) : « *c'est dans la forme que nous pensons. Le geste de design est donc un geste de pensée modélisant. Il inclut un savoir-penser dans un savoir modéliser* ». D'après Archer, (2013) : « *La langue du designer est de modéliser, prototyper, donner forme, ce n'est rien d'autre que de parler une langue. Le dessin est un art de penser et la modélisation un langage créatif (arts de la mise en forme)* ».

C'est dans ce contexte que mon expérimentation prend forme pour donner naissance à une expérience plastique sous l'angle du jeu, de la création, de l'art, et du co-design. Est-ce que le co-design me permettra de traiter des enjeux tacites au sein d'un groupe à partir de la construction collective d'un artefact esthétique ? Dans quelle mesure la construction collective d'un artefact esthétique, dirigée par un protocole précis, permettrait-elle de faire prendre conscience au groupe de ces enjeux afin de les dépasser et, de les traiter pour améliorer la performance collaborative ? Je développerai dans la partie méthodologie le protocole, les données des expérimentations puis je présenterai l'analyse des résultats ainsi que les apports de la méthode.

¹⁸ <https://www.youtube.com/watch?v=qC5ei3zw-fU>

III- METHODOLOGIE

Ce projet de recherche s'est enrichi et stabilisé au fur et à mesure de quatre expérimentations menées de juillet à novembre 2021, afin de poursuivre un objectif de reproductibilité même si chaque situation et individu sont singuliers dans un espace-temps donné. « *Pour moi, le sujet c'est l'homme, ce n'est pas l'objet* » (Charlotte Perriand).

3.1 Atelier co-design : médiation sensible de la collaboration

Les joueurs vont vivre une expérience esthétique à travers la multi sensorialité : exploration tactile avec valeurs tactiles différentes : des sensations de chaud, de froid, rugueux, lisse, piquant et des explorations auditives (avec la musique), des perceptions sensorielles, de forme (selon les prises vues), d'équilibre entre les objets et d'esthétique. Il s'agit pour les participants de construire ensemble une composition visuelle esthétique, à partir d'un assortiment d'objets de formes géométriques simples inspirées d'un tableau de Kandinsky.

Tout au long des quatre expérimentations, plusieurs règles du jeu ont évolué afin d'améliorer le dispositif. (Cf. annexes, présentation des quatre expérimentations)

3.1.1 Les règles du jeu

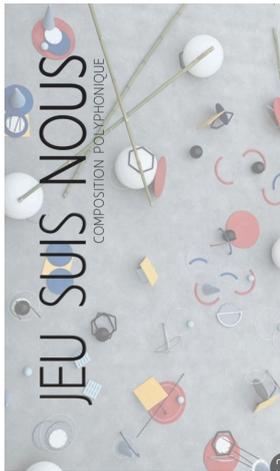
Le nombre de joueurs est de six personnes car il permet une meilleure qualité des échanges et des interactions et donc d'une meilleure cohésion du groupe.

3.1.2 Le choix du nom du jeu et du visuel

« Jeu Suis Nous » : Le « Je » (Jeu) représente les individualités de chacun. L'objectif est de faire accoucher les personnes de leurs talents et de les « mettre au service du collectif » pour recréer des espaces de création. Le « nous » signifie le groupe, il est une personnalité, un tout. Concernant l'identité visuelle (vue 9), j'ai imaginé une composition graphique à partir de l'assortiment que j'ai créé, d'objets de formes géométriques simples inspirées d'un tableau de

Kandinsky. Cette composition a été posée sur l'espace collaboratif (le tapis) pour représenter une œuvre commune possible.

Le principe : l'œuvre collective réalisée par assemblage de sélection d'objets par les participants est assimilable à une « composition polyphonique », où chacun met sa propre musique intérieure dans la musique du collectif, métaphore en lien avec la toile de Kandinsky « Composition VIII » (1923, New York, Solomon R. Guggenheim Museum, Vue 10).



Vue n°9. L'identité visuelle du Jeu Suis Nous

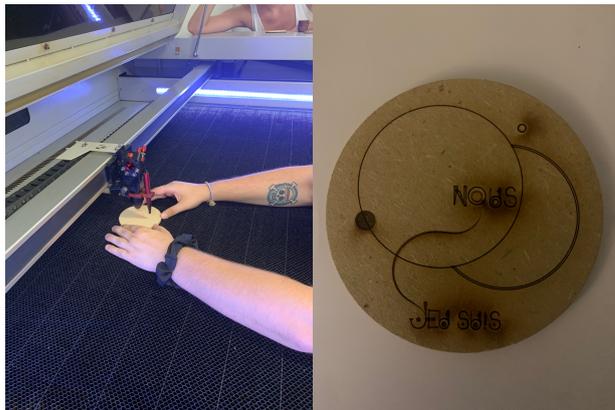
Je me suis inspirée des formes géométriques du tableau de Kandinsky. Pour ce faire, j'ai dû sélectionner les couleurs, les formes, les tailles, les volumes et le nombre d'objets en fonction de la surface du tapis au sol afin de construire mon répertoire de formes sensibles.



Vue n°10- Vassily Kandinsky, Composition VIII, 1923, New York, Solomon R. Guggenheim Museum.

3.1.3 La fabrication des objets

J'ai créé un set de 132 objets de formes simple, rectangle, sphère, rond, carré, tige, etc. manipulables facilement, dans des matières variées, que les participants disposeront sur un tapis (l'espace collaboratif). Cette matériauthèque est constituée de 22 objets sensibles (vue 12). Afin de réaliser ces objets, je me suis formée à une machine au laser au sein du Fablab Roselab à Toulouse pour tenter de fabriquer mes propres objets en 2D et 3D dans le but de constituer une matériauthèque, un catalogue de formes sensibles et le logo du jeu suis nous (vue 11).



Vue n°11 Photos prises de la machine laser avec un test du logo Jeu suis Nous

A l'issue de cette formation, malheureusement le coût des matières ne m'a pas permis de les fabriquer au sein de ce Fablab mais plutôt de trouver des formes déjà faites. Je suis allée à Cultura au rayon loisirs créatifs et botanic (jardinerie écologique, décoration) pour trouver différentes formes que j'ai poncées pour certaines, traitées et peintes (vue 13). Les objets sont en bois, en métal, en plastique, en tissu, en polystyrène ou en matière végétale. Lors de l'expérimentation 4, certains objets ont été recouverts de matières différentes (nylon, velours, simili en cuir etc.) afin d'améliorer le protocole (vues 14, 15, 16).

J'ai créé des sacs de rangement en papier avec logo (vue 14) pour la dernière expérimentation. Lors des précédentes expériences, les participants avaient tendance à mélanger les objets dû au manque d'espace. Les sacs leur permettent de déposer les objets non utilisés afin de ne pas les mélanger avec les autres joueurs.



Vue n°12 : La matériauthèque du Jeu Suis Nous



Vue n°13. Réalisation des objets



Vue n°14. Sac de rangement individuel.

Je me suis inspirée des travaux du designer Munari (1985) avec ses ateliers tactiles afin de réhabiliter le sens du toucher.



Vue n° 14. Ateliers tactiles de Bruno Munari



Vue n° 15. Magasin de tissus l'Agneline



Vue n° 16 : Les objets recouverts de différentes matières

Les objets et leurs caractéristiques

- des boules peintes en blanc (6), en 3D, en polystyrène, en 30 cm
- des ronds peints en rouge et recouverts de simili cuir (6) de taille en 2D, en bois, en 30 cm
- des carrés peints en jaune et recouverts de velours (6), en 2D, en bois, en 18 cm
- des ronds peints en bleu et recouverts de simili (6) en 2D, en bois, en 18cm
- des demi-cercles percés (6), peints en gris métallique, en 2D, en 22 cm
- des planches palettes peintes en bleu ciel (6), en 2D, en bois, 10 cm
- des ronds avec trous peints en blanc (6), en 2D, en 12 cm
- des octogones peints en noir (6), en 2D, en 20 cm
- des boules peintes en noir (6), en polystyrène, en 10 cm
- des anneaux creux peints en bleu ciel (6) en bois, en 5 cm
- des boules peintes en bleu ciel (6), en bois, en 5 cm
- des tiges peintes en noir (6) en bois, en 2D, en 60 cm
- des tiges peintes en noir (6) en bois enroulées de nylon noir
- des cônes peints en bleu ciel (6) en polystyrène, en 20 cm
- des cercles peints en gris et recouverts de tissus rugueux (6) en bois, en 18 cm
- des demi-cercles bleu (6) en bois, en 23 cm
- des demi-cercles rouge (6) en bois, en 23 cm
- des anneaux en métal blanc (6), en 2D, en 25 cm
- des anneaux en métal blanc (6), en 2D, en 20 cm
- des anneaux en métal blanc (6), en 2D, en 15 cm
- des bambous (6), végétal, en 2D, en 195 cm
- des boules vertes (6) en plastique en 2D, en 10 cm

3.1.4 La fabrication du jeu de cartes

A partir des 132 objets sensibles sélectionnés, j'ai réalisé le visuel recto et verso des jeux de cartes (vue 17) à partir du logiciel indesign puis je suis allée chez un imprimeur pour les imprimer. J'ai également réalisé à partir d'une perforatrice d'angle, les coins arrondis des jeux de cartes pour avoir un rendu à la fois qualitatif et professionnel.



Vue n°17. Faire les angles arrondis des jeux de cartes

3.1.5 L'espace collaboratif : le tapis

L'espace de travail collaboratif est un tapis vinyle imitation béton ciré de 2m40 par 3m60 qui permet de poser les différents objets géométriques en 2 ou 3 dimensions et de couleurs différentes¹⁹. Les formes géométriques (formes primaires) sont inspirées du tableau de V. Kandinsky (cf. : le tableau de la composition VIII de Vassily Kandinsky, 1923, New York, Solomon R. Guggenheim Museum).

L'espace collaboratif (tapis) à même le sol est inspiré de la méthode « dripping » du peintre Jackson Pollock²⁰ permettant de réhabiliter le corps, les sens et de faciliter les déplacements autour et à l'intérieur de la toile. Le groupe va produire des gestes, des empreintes dictés par la dynamique des corps. Le corps sert de moyen d'écriture dans l'espace et l'œuvre devient alors un espace de découverte de soi par le groupe. D'après Serres (2011) : « *On apprend par le corps* ».

¹⁹ Photo du tapis avec les objets sensibles

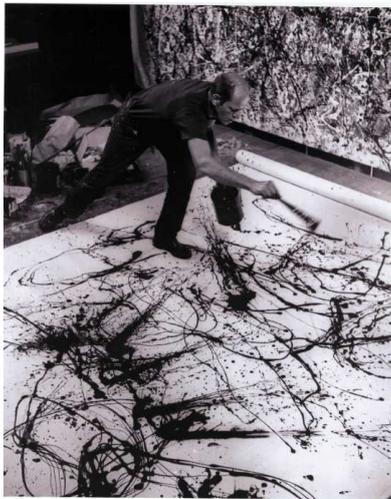
²⁰ Photo de Jackson Pollock en 1947, Peignant

3.1.6 Les styles de musique diffusés lors de l'atelier

Pendant les différentes manches, trois musiques de type minimaliste américaine seront diffusées pendant l'atelier du JEU. Le choix des compositeurs est : Louis Thomas Hardin, dit Moondog, il est un compositeur et musicien américain, il hybride les styles de musique (jazz, classique, amérindienne) et Philippe Glass, compositeur de musique contemporaine américaine²¹.



Vue n°30 : Visuels des choix des trois musiques choisis / les deux artistes : Moodog et Philip Glass



Vue n°20 : de Jackson Pollock en 1947, peignant. Vue n°19 : Photo du tapis avec les objets sensibles

²¹ <https://youtu.be/tRMC6b2QxI0>
<https://youtu.be/m9YXEEEdZAtw>
<https://youtu.be/QWDAwzQmnDI>

3.2 L'évaluation du protocole

Après la réalisation de la création collective, l'évaluation du protocole sensible est faite dans un second temps, à partir du prototype de la dynamique collaborative réalisé par les joueurs.

3.2.1 Analyse des vidéos (communication verbale et non-verbale)

Elle sera menée par une analyse d'une vidéo en time lapse (non-verbal) me permettant de retracer l'enchaînement et les types de mouvement effectués avec les objets et par les corps autour et à l'intérieur de la toile de chaque groupe. Quant à la vidéo portée sur le verbale, elle traitera des différents échanges, de négociation des objets sensibles entre les joueurs (sélection des verbatims).

3.2.2 L'espace de réflexivité

Cette pratique permet de revivre mentalement une situation à partir de la vidéo, une relecture de leurs expériences vécues : agir, réagir, interagir. Il permet de revivre la situation avec une distanciation, une nouvelle compréhension plus claire pour mener des actions futures. Cette connaissance d'eux-mêmes et du groupe va permettre de mieux se comprendre et de comprendre le fonctionnement du groupe. Elle est une source d'apprentissage et de progrès, une source d'amélioration continue, plus ouvert au changement, à la transformation.

Le fait qu'ils se revoient en vidéo, de se voir eux-mêmes faire le geste leur permettra de prendre conscience de leur propre geste dans un groupe. Cet apprentissage par le corps est particulièrement efficace car les mouvements ainsi mémorisés deviennent inoubliables comme le vélo ou la natation. En faire l'expérience permet d'ouvrir un espace de réflexivité et de reconnexion avec un « je suis » ouvert au monde des affects, des émotions et des intuitions ouvrant sur un management incarné (Dujarier, 2015) et sur une réflexivité réhabilitant la subjectivité et l'intersubjectivité (Herreros, 2012).

3.2.3 Les critères d'évaluation

Concernant les critères d'évaluation : j'ai choisi d'observer différents types de catégories d'analyse dont : assemblage d'objets, les moments individuels et collectifs, les effets transversaux, des objets bougés par les autres, des objets réalisés en 3D, assemblages de paires

et le nombre d'interactions (Cf. annexes, Expérimentations, tableau d'évaluation, les catégories d'analyse, p27).

3.2.4 Le montage vidéo des quatre expérimentations

A l'issue des différentes expérimentations, j'ai réalisé un montage vidéo afin de montrer d'une autre manière ce qui se crée au sein de ces expériences plastiques. Cette vidéo vous sera présenter le jour de l'oral.

3.3 L'expérimentation du jeu

Cette expérience artistique abordée sous l'angle du jeu permet de tisser un lien social fort. Elle permet de se découvrir, de se rencontrer et de se construire ensemble. Chaque membre au sein de l'équipe apporte sa dimension sensible pour augmenter les performances de l'équipe afin d'atteindre des objectifs communs. Cet esprit de cohésion permet de motiver et de fédérer les participants autour de la création d'une œuvre commune dans un cadre amusant et une ambiance conviviale.

Le jeu est composé de trois manches : la manche du je, du je & tu et du nous. La première manche est dédiée à l'intelligence intra-personnelle (introspection, intelligence émotionnelle, etc. Elle permet de mieux se comprendre entre les participants, de créer des liens, des zones de dialogue, un climat de confiance et de convivialité, d'être présente à soi et aux autres, et de se situer émotionnellement. La deuxième manche du je & tu, elle permet de développer l'intelligence interpersonnelle et intra-personnelle, c'est-à-dire, la capacité à collaborer, à aider, à comprendre, à partager avec les autres ainsi que l'intelligence créative. Et enfin, la dernière manche du nous qui est basé sur l'intelligence kinesthésique, la capacité à mobiliser son corps. Cette intelligence somatique permet donc de mieux prendre en compte la place du corps dans les processus cognitifs comme la mémoire, l'apprentissage, la perception, la relation, la décision et l'imagination (Cf. annexes, Expérimentation du jeu, p10).

IV. ANALYSE DES RESULTATS

La collecte de données montre que l'artefact esthétique permet de faire prendre conscience aux participants des enjeux tacites (représentations sociales, influences sociales, etc.) au sein des groupes afin de les dépasser et éventuellement de les traiter pour améliorer la performance collaborative. Comment le dispositif permet-il aussi bien de repérer les éléments positifs d'un bon collectif que les dysfonctionnements dans un groupe ?

Dans la première partie, j'identifie les différentes catégories d'enjeux, à partir des communications verbales et non-verbales. La seconde partie synthétise les effets observés par la réflexivité et ouvre une discussion sur les apports, les limites et les perspectives de cette méthode de médiation sensible de la collaboration par le design.

Je vous présente les différentes catégories d'enjeux profonds repérés au sein des groupes qui sont : les enjeux de conformité versus indépendance, de communication verbale et non-verbale, de règles et de territoires (enjeux de place, de pouvoir, d'identité, et de croyances).

4.1 Analyse qualitative

L'analyse se fonde sur les enregistrements vidéo et l'étude de la communication verbale et non verbale entre les participants de chaque expérimentation.

4.1.2 La première catégorie d'enjeu : le conformisme versus indépendance

Le conformisme est l'une des modalités de l'influence sociale qui se manifeste par le fait qu'un individu (ou un sous-groupe) modifie ses comportements, ses attitudes, ses opinions, pour les mettre en harmonie avec ce qu'il perçoit être les comportements, les attitudes, les opinions dans un groupe dans lequel il est inséré ou souhaite être accepté (Aebischer et Oberlé, 1998).

J'ai observé que les participants se conforment au groupe pour conserver son approbation et continuer d'y être accepté. Ils souhaitent maintenir des relations positives avec le groupe. Par exemple :

« Je n'aurais rien changé dans la composition (visuelle) pour ne pas me mettre en difficulté avec notre groupe d'amis ». (Exp-1-E.)

Pourtant, il leur est difficile d'accepter les productions de chacun à valeur égale.

« Ce qui me plaît le moins c'est celle des autres (la composition). (Exp-3-R.)

Un participant exprimera même de manière radicale le sentiment tacite, probablement partagé (il ne sera pas démenti et d'autres échanges confirmeront cette perception), que la collaboration en vue de la création est vouée à l'échec :

« C'est une aberration l'art en groupe, c'est utile pour toi mais nous on ne voit pas en quoi on va construire quelque chose, tu dois lâcher ton truc personnel pour qu'il y ait un consensus, je serais très étonné de voir (si ça fonctionne) dans un groupe qui ne se connaissent pas avec des caractères très fort... ». (Exp-4-P.)

L'enjeu tacite (identitaire) perçu est le risque pour l'individu de devoir perdre son indépendance et sa personnalité en se conformant au groupe : *« Quand tu dois faire un travail en équipe, tu dois mettre une croix sur tes propres choix, ton truc perso n'est pas le même que ceux des autres ». (Exp-4-P.)*

« De partir du je, tu es tout puissant parce que tu choisis tes objets, j'ai eu besoin d'en parler pour signifier ce qui est ma propriété, sinon ça allait être compliqué de lâcher mes objets ». (Exp-3-J.)

« Je suis où dans le nous ? » (Exp-1-2-3-4)

J'ai également remarqué que si les participants investissent trop leur jeu (je), il est compliqué pour eux et pour le groupe de le déconstruire.

« *Personne ne m'a rien pris pour ne pas détruire ma construction alors que je leur ai proposé mais ils n'ont pas souhaité* ». (Exp-3-R.)

La peur du jugement des autres est très présente : « *(Lors de la manche du je) a été pour moi la plus compliquée de dévoiler aux autres qui je suis, de m'ouvrir m'a fait un peu peur, de dire quelque chose de moi d'authentique et de sincère. Je me pose la question de comment on peut se présenter dans le cadre professionnel* ». (Exp-4-S.)

Un participant évoquera les liens proches entre l'équipe et de sa difficulté à trouver sa place : « *Je ne suis pas là depuis longtemps et je ne connais pas bien les personnes, j'ai remarqué la proximité avec certain en faisant des blagues sur un trait de caractère, je ne savais pas jusqu'où je pouvais aller au niveau leader* ». (Exp-2-J.)

Plusieurs participants ont recherché une attention de la part du groupe en faisant de la gymnastique, des positions ou en se couchant sur l'espace collaboratif. Par exemple :

« (Elle se couche sur le tapis), est ce qu'on peut mettre son corps sur le tapis ? » (Exp-3-J.)

4.1.3 La deuxième catégorie d'enjeu : la communication non-verbale et verbale

Certains conflits ou autres projections se matérialisent par l'objet, c'est-à-dire que les participants n'expriment pas de façon verbale et explicite leurs divergences mais utilisent les objets comme médiation pour les exprimer. (Tisseron, 2003)

Le passage par le non-verbal :

Les objets : plusieurs exemples montrent que l'objet est utilisé à la place des mots comme médiateur de la communication.

Lors des prises de vues, j'ai observé que A(f) déplace la boule blanche sans demander l'accord à A(g). Celui-ci n'est pas d'accord avec son choix et le manifeste en lui donnant des raisons esthétiques. C'est un autre collègue qui va déplacer à nouveau la boule et elle trouvera que ce déplacement est mieux. Comme si le déplacement de l'objet par une autre personne avait permis de prendre en compte son avis et apaisé son ressenti.

Par exemple :

« Vous ne trouvez pas que c'est hyper intense la boule noire dans le truc blanc...c'est un peu violent...moi ça me fait mal aux yeux. On voit que ça. » (Exp-2-A(f))

Un autre exemple pour illustrer ce passage par le non-verbal :

« La boule noire qu'elle trouvait trop présente sur l'espace collaboratif, les participants l'ont accueilli en la plaçant à plusieurs endroits (sans rien dire) mais en le faisant ».

Ce n'est que pendant le travail réflexif que la personne en prendra conscience en le verbalisant. (Exp-3-J.)

Le corps peut-être aussi vecteur de médiation entre les participants.

Par exemple :

« Ce qui est rigolo, on est resté dans son coin puis on a cherché à relier nos parties mais on est resté sur son espace... ». (Exp-2- J.)

« Prendre conscience de son corps en mouvement ». (Exp-1-2-3-4)

« Se déplacer par le corps, le corps est mobilisé ». (Exp-1-2-3-4)

« Il y a eu un temps pour le corps, le temps pour la parole, le passage du corps aux mots, prise de conscience de son corps, de la symbolisation primaire à secondaire ». (Exp-3-S.)

Les émotions : un révélateur de l'intelligence émotionnelle des participants

Par exemple :

« ...prendre conscience de sa sensibilité ». (Exp-3-M.)

« J'ai appris sur moi, ça met au travail, c'est stimulant, c'est riche émotionnellement, on était fatigué ». (Exp-3-R.)

« Se reconnecter à soi et à ses sensations... ». (Exp-3-M.)

Les repères spatio-temporels : l'espace collaboratif (le tapis), la musique

Ils permettent de rassurer et de créer des espace-temps différents. L'espace-temps est structurant pour les participants avec les trois manches : je, je & tu et nous.

Par exemple :

« On comprends qu'il y a plusieurs moments (temps-rythme-musique) » (Exp-1-Ril.)

« Est-ce qu'on peut sortir du cadre (l'espace du tableau) ». (Exp-3-J.)

« On est dans le moment présent... ». (Exp-2-R.)

« *Le fait de se déplacer dans un espace cela marque le truc, de pouvoir défaire sa construction, j'ai tout pris et j'ai tout défait, j'étais prête à faire autre chose* ». (Exp-3-S.)

L'art et l'esthétique

Pour chaque expérimentation, les participants ont trouvé que leur composition était : « *graphique, belle, vivant, purement esthétique et harmonieux. Faire quelque chose de beau, un chef d'œuvre, est ce que vous achetez le tableau, cela pourrait être notre logo d'équipe* » (Exp-1-2-3-4)

Le faire ensemble

La manipulation d'objets sensibles par le toucher implique une action de la part des participants à partir du corps et des gestes entre eux. Pour la plupart des participants, j'ai observé que le passage par le faire, la manipulation des objets leur permettaient de se les approprier et de leur donner du sens en faisant une construction.

Par exemple :

« *La partie la plus amusante car on est rentré dans la pratique...* » (Exp-2-Luci.)

« *J'ai aimé apporter ma touche au groupe. J'ai aimé que le groupe manipule les objets et en fassent des choses auxquelles je n'avais pas pensé* » (Exp-1-Risl.)

« *Je n'ai pas choisi pour en faire quelque chose, j'ai tout testé pour voir ce que je pouvais assembler, de trouver un équilibre, j'ai choisi un mélange doux bleu. Puis une montagne derrière...j'ai essayé de repousser les limites en trouvant un équilibre dans ma construction.* » (Ex-3-S.)

« *Le matériel était archaïque, il fallait que je le sublime, difficile de choisir sans construire quelque chose, trouver du sens...* ». (Exp-3-E.)

« *Lorsqu'il y a quatre mains, c'est intéressant de voir ce que cela donne (lorsqu'ils ont construit à plusieurs la construction du tip)* ». (Exp-4-R.)

« *Je ne savais pas trop quoi faire, il fallait que je trouve une logique, la question des couleurs qui me ressemblent ça me perturbent, j'ai choisi des harmonies et j'ai mis de côté ce qui était froid, métallique, le bambou était trop échelle...j'ai imaginé un truc et je l'ai dessiné...* ». (Exp-4-R.)

Le passage par le verbal pour signifier :

Par exemple : cette participante a besoin de donner du sens aux objets et de se raconter une histoire pour se les approprier.

« La boule blanche, elle est hyper réconfortante, je lui ai fait un câlin comme si c'était un corps, j'ai mis ma boule noire à l'intérieure (c'est mon désir) comme un enfant. Je ne sais pas un truc de la féminité. Je les trouve assez similaire, rond, blanc et le bambou (une femme qui est dans la savane) ». (Exp3-J.)

4.1.4 La troisième catégorie d'enjeu : le territoire (enjeux de place, de pouvoir, etc.)

L'enjeu territorial apparaît entre les individus qui cherchent à protéger leur espace physique et psychique. Il correspond à la défense de son espace personnel par le maintien d'une distance (non verbal) par les objets (Loubat 2016).

Par exemple : J'ai observé que certains participants ont pu occuper une place bien précise et parfois assise tout au long de la manche du nous afin de préserver leur territoire.

« Il occupera un espace du tapis en position assise presque tout le long du jeu et au même endroit ». (Exp-1-2-3-4)

En revanche, pour d'autres personnes cet espace sera considéré comme inaccessible.

« Je n'ai pas osé pénétrer à aller sur le tapis, je suis pratiquement restée à l'extérieur du tapis, par gêne... ». (Exp-1-R.)

Alors que d'autres personnes se sentiront plutôt à l'aise sur cet espace et le manifesteront de façon corporelle.

« Fait des exercices de gymnastique sur l'espace... ». (Exp-2-A(g))

« Se couche sur le tapis, est ce qu'on peut mettre son corps » ? (Exp-3-J.)

Il peut également révéler les territoires, les places, les relations, les liens entre les participants.

« La construction de l'une des participantes perd l'équilibre, elle l'a refait à l'identique de ce qu'elle avait seul, et la replace au même endroit sous le tipi ». (Exp-4-V.)

« Il y a une occupation très prononcée sur cet espace ». (Exp-4-V.)

« La zone tipi, je l'ai laissé aux autres ». (Exp-4-R.)

« Il n'y a aucune zone qui a été vraiment exclue... ». (Exp-2-Luca.)

« De voir comment nous sommes organisés sur l'espace de collaboration, quelles sont les types de relation... de voir comment les gens se positionnent dans les groupes ». (Exp-3-A.)

« Est-ce qu'il peut déborder du tableau (les bambous) ? (Exp-2-J)

« Chacun montre son espace de création ». (Exp-2-3-4)

Une participante va jusqu'à placer une construction à l'extérieur de l'espace collaboratif.

« Place les objets de la construction de P. en lui demandant verbalement de la placer à l'extérieur de l'espace collaboratif ». (Exp-4-V.)

4.1.5 La quatrième catégorie d'enjeu : les règles du groupe

J'ai retrouvé les mêmes règles pour chaque groupe notamment le respect, la confiance, la bienveillance, et l'écoute entre participant. Ces éléments sont fondateurs de la bonne cohésion entre eux, sans avoir eu à leur rappeler (sauf pour la quatrième expérience où j'avais instauré un cadre commun, cf. Atelier Jeu suis Nous).

Par exemple :

« Il y a du respect, de la collaboration et de la bienveillance (avec des phrases du type : est-ce que je peux te déplacer ?) » (Exp-2-J.)

« Assez de bienveillance. C'était espéré ... ». (Exp-2-A(g).)

« (Un des participantes proposent d'échanger sur la construction de leurs objets) à quoi je peux renoncer, qu'est-ce que cela représente pour moi ? » (Exp-3-J.)

La règle permet le cadre, elle rassure mais elle peut être déstabilisante pour certaines personnes en fonction de trop de règles ou pas assez, un juste équilibre est à trouver lors des prochaines expérimentations. De plus, elle peut enfermer certaines personnes car leur environnement est très codifié et elles n'ont pas l'habitude de déroger à celles-ci. Ce qui peut inhiber leur créativité.

« J'ai choisi sans construire quelque chose...j'ai respecté la règle, la consigne ». (Exp-1-Ril.)

« Est-ce qu'il faut qu'on sache déjà ce que l'on va faire ? ». (Exp-3-E.)

« Est-ce que je peux imaginer quelque chose ...contrairement à vous, je n'ai pas commencé à construire, je l'ai juste pris, je suis restée à la consigne, le fait de ne pas avoir construit c'était plus facile pour faire ensemble. ». (Exp-3-M.)

« Est-ce qu'on peut ...est ce qu'il faut assembler les objets..., ». (Exp-4-S.)

« On peut mélanger nos objets, est ce qu'on y va ensemble ou est ce qu'il y a en un qui commence puis les autres viennent compléter...on peut commencer par la forme, la couleur des objets, la taille des objets, est ce qu'on met tous nos objets ou on discute avant de les mettre...est ce que tout doit être collé... ». (Exp-2-4.)

« Est-ce qu'il peut déborder du tableau (les bambous) ? (Exp-2-J.)

« Est-ce que je peux l'emprunter, le cercle, il est à qui ? » (Exp-4-R.)

« On aurait pu se la créer la règle ». (Exp-4-E.)

La culture de l'entreprise intervient aussi, avec ses règles, ses valeurs, ses codes en fonction du métier que l'on exerce. Les psychologues ont investi les mots plus que le corps, pendant la manche du nous, ils sont restés assis sauf pour les perspectives. Alors que les ingénieurs ont eu besoin d'un rappel des règles tout au long du jeu et de ce qu'ils pouvaient faire ou pas.

4.1.6 La cinquième catégorie d'enjeu : le jeu (gamification)

Pour chaque expérimentation, les participants ont trouvé le jeu très ludique. Celui-ci est une façon de créer une situation artificielle où il n'y a pas de risques pour le participant. Il peut se tromper et recommencer à l'envie. Dans ce cadre il est possible de découvrir des nouvelles manières d'être et de faire, d'éprouver du plaisir à recommencer.

Par exemple :

« Cela me fait penser à un jeu d'enfants ». (Exp-3-J.)

« Il n'y avait pas d'enjeu finalement ». (Exp-4-R.)

« Le jeu est ludique, une sensation d'évasion, de décontraction, de déconnexion, des rires, et des surprises ». (Exp-1-2-3-4)

4.1.7 La sixième catégorie d'enjeu : les différents points de vue et de perspectives

Les croyances : les préjugés

Il désigne une opinion (souvent négative) sur une personne ou un groupe qui se base sur un stéréotype.

Par exemple :

« Il est intéressant que les objets que j'avais rejeté que je ne trouvais pas hyper intéressant qu'ils soient quand même intégrés ». (Exp-2- Luc)

« Des remarques qui sont sorties sur mon côté scientifique car j'avais posé 3 objets similaires côte à côte... » (Exp-2-J)

« Le fait qu'elle se décrive par ses propres mots (dans la manche du je), cela permet de sortir de la représentation que tu peux avoir d'une personne... » (Exp-3-E.)

« J'aime bien l'idée de se voir différemment ». (Exp-3-J.)

« Est-ce que tu ne serais pas designer ? » (Exp-4-P.)

Dans cet exemple, la participante s'est sentie en difficulté car elle pense que la créativité est réservée aux artistes et qu'elle représente une élite inatteignable. Elle s'est interdite de produire quelque chose car elle pensait qu'il fallait faire du Kandinsky.

« Il faut avoir un œil d'artiste ? Je ne suis pas fan de Kandinsky donc ça ne me parle pas, il m'a manqué un truc, pourquoi je fais ça, pourquoi prendre des objets et en laisser... bon allez ok je pose... » (Exp-4- S.)

Cet exemple montre également que la personne pense que la créativité appartient aux artistes d'autant plus que la manager est designer.

« Ce qui m'a étonné de toi (elle n'arrivait pas à faire un truc avec les objets et un des participants lui répond) : je te croyais plus artiste ». (Exp-4-P.)

L'évitement du conflit

« Innover consiste moins à cultiver l'harmonie, rechercher le consensus où faire appel à des méthodes de génération fluide d'idées, qu'à organiser la déviance, cultiver l'opposition et stimuler la coopération conflictuelle » (Clot 2021)

Ces exemples montrent des stratégies de contournement pour éviter le conflit entre eux.

« Il était compliqué de tout bouleverser...en sachant que le résultat est plutôt plaisant ». (Exp-2-A(g))

« Ce n'était pas de la négociation dans le sens pour convaincre nos choix. Il n'y a pas eu d'argument pour convaincre l'autre... » (Exp-2-J)

« Si je l'avais fait avec des gens, des amis plus proches, il y aurait eu plus de conflits ». (Exp-2-Luc.)

« Si vous, ça vous va, ça me va... si j'avais été seul, j'aurais fait autrement ...et j'aurais mis beaucoup plus de temps. À trouver comment les disposer... » (Exp-2-A(f).)

« On a été assez dans le consensus, il n'y a pas eu de conflits ». (Exp-2-J.)

Les perspectives (vue de dessus, de côté...)

Les différentes perspectives choisies par les participants mettent en valeur la diversité des représentations associées à l'œuvre commune. Ces différences de représentations permettent d'exprimer la subjectivité de chacun et les interprétations en sont multiples et en révèlent autant de significations différentes selon les perspectives.

« Nous construisons le monde, alors que nous pensons le percevoir. Ce que nous appelons « réalité » est une interprétation construite par et à travers la communication », Paul (Watzlawick, 1921, 2007).

Par exemple : les participants changent de regard en fonction des perspectives et observent la diversité et la richesse de leur construction.

« Une multitude d'interprétation, L'esthétique est appréciée différemment selon les personnes ». (Exp-1-2-3-4.)

« Il n'y a pas trop de dimensions intermédiaires, grosse structure verticale et l'autre à plat, par terre ». (Exp-4-R.)

« C'est nettement plus joli que dans la réalité, nettement plus jolie avec cette vue aérienne ». (Exp-4-P.)

« Ça questionne sur les volumes ». (Exp-4-R.)

« Juste pour finir, l'aspect émotionnel, vu d'en haut, Ah ouais ça donne ça, l'effet waouh ». (Exp-4-P.)

« Cette expérience a renforcé nos liens, de la cohésion, de la bienveillance, encore plus d'écoute, de co-construire ensemble, de prendre des avis en osmose, a pris en compte tout le monde, tout détruire pour tout construire ensemble, notre propre vérité, notre propre angle de vue ». (Exp-3-R.)

4.2 La pratique réflexive

A partir de la vidéo en time-lapse, les participants revivent mentalement la situation, c'est une relecture de leurs expériences vécues : agir, réagir, interagir. Elle permet de revivre la situation avec une distanciation, une nouvelle compréhension plus claire pour mener des actions futures. Cette nouvelle connaissance d'eux-mêmes et du groupe va leur permettre de mieux se comprendre et de comprendre le fonctionnement du groupe. Elle est une source d'apprentissage et de progrès, une source d'amélioration continue, plus ouvert au changement, à la transformation. Cet apprentissage expérientiel se définit par une suite de boucles. Chaque boucle à quatre phases. La première, ce qui est perçu par les sens, les sens externes et internes. La deuxième, c'est l'explicitation : elle passe par la conscientisation de ce qui se passe et du discours intérieur, la troisième c'est l'explication (liens avec les savoirs sus et les nouveaux) et la quatrième c'est l'expérimentation : décision, planification, passe par l'action, (Kolb 1984).

Ce dispositif permet de faire prendre conscience de ses modèles mentaux au groupe, de ses réactions automatiques et inconscientes et par le travail réflexif il va permettre de les faire évoluer et peut-être arriver à modifier ses comportements. Le travail sur les modèles mentaux est indispensable à la fois au niveau individuel et collectif pour un meilleur fonctionnement en équipe. Cette prise de recul devient encore plus indispensable dans des situations complexes (fusions, prises de décision, conflits, changement organisationnel, collaboration multiples).

De la même façon que l'intelligence somatique permet de faire prendre conscience de son corps, de la place de son corps dans les processus cognitifs : la mémoire, l'apprentissage, la perception, la relation, la décision, l'imagination). L'utilisation de cette intelligence somatique lors de mon expérience démontre l'influence du corps sur le mental et elle permet de mieux comprendre l'interaction entre le corps et l'esprit.

Pour chaque expérience, les participants m'ont fait part que c'était le moment le plus important du jeu. Cette relecture par la vidéo permet de leur faire prendre conscience de toutes les catégories citées ci-dessus qui se jouent au sein des groupes.

Par exemple :

« Le vivre sans forcément en discuter, se questionner sur le rapport à soi et aux autres, de rejouer sa place à soi et celles des autres ». (Exp-3-S.)

J'ai posé quel lien ils faisaient entre les trois manches : *« Je parle de moi, je parle avec les autres et je construis avec les autres ». (Exp-4-S.)*

4.3 Les apports de cette méthode

- Faire prendre de conscience du processus créatif

La médiation sensible de la collaboration par le design permet également de rendre visible le croisement de ces regards, de ces imaginaires, des différents points de vue c'est-à-dire prendre conscience et révéler la pensée créative de chacun. Une bonne conception naît du regard croisé entre les visions et les imaginaires, d'où l'importance du nombre de points de vue.

C'est pourquoi, il est important de prendre le temps d'élaborer des décisions importantes en équipe, sinon on risque de se voir priver de la créativité et des imaginaires des personnes. J'ai noté pour chaque expérimentation les éléments clés de leur processus créatif. Les participants

passent par le non verbal (par le faire, par les sens) qui sont rythmés par des temps individuels et collectifs.

Par exemple :

« *J'ai aimé apporter ma touche au groupe. J'ai aimé que le groupe manipule les objets et en fassent des choses auxquelles je n'avais pas pensé* » .(Exp-1-R.)

- **Révéler les *soft skills* (de valeurs humaines) des participants**

C'est dans le faire avec l'autre que les qualités humaines se révèlent et se développent. Le passage de ces trois manches permet la pleine conscience de soi, la conscience du nous en mouvement et de la relation pour faire ensemble.

Par exemple :

« *De prendre conscience de ses compétences et de ses talents* ». (Exp-1-2-3-4.)

« *Cela m'a permis de comprendre moi ou je me situe dans le collectif au sein d'une équipe. Est-ce qu'on reste cloisonné dans sa tâche, sa vision. Ou est-ce que je vais vers les autres m'intéresser aux projets des autres ou est-ce que je reste dans mon je ou je vais vers les autres...* ». (Exp-2-J.)

« *J'ai pris conscience que je ne collaborais pas avec les autres, je viens de vraiment de les découvrir (à partir de la vidéo)* ». (Exp-1-S.)

« *De mettre des mots sur les qualités de chacun, de sortir de la représentation que tu peux avoir d'une personne...* ». (Exp-3-E.)

« *De voir comment nous sommes organisés sur l'espace de collaboration, quelles sont les types de relation... de voir comment les gens se positionnent dans les groupes* ». (Exp-3-A.)

- **Mieux appréhender l'incertitude**

Il faut savoir gérer l'incertitude dans les projets innovants, car elle est créatrice de solutions disruptives. La nouveauté implique souvent de l'incertitude. Elle nous pousse à nous réinventer à la fois individuellement et collectivement.

Par exemple :

« *On est dans l'inconnu jusqu'à qu'on pose...* ». (Exp-2- A (g).)

« *Au départ ce n'est pas facile de choisir des objets, de projeter une vue d'ensemble de ce que ça va donner. Et c'est difficile de choisir des objets...* ». (Exp-2-J.)

« *C'est bien qu'une partie des objets soient cachés ...oblige à se questionner, éveille à la curiosité...* ». (Exp-2-J.)

- **Permettre le passage par plusieurs rôles ou postures**

Elle permet d'identifier les différents rôles que peuvent occuper les personnes au sein d'une équipe. Le rôle d'une équipe se définit par « *une tendance à agir, contribuer et interagir avec les autres de manière particulière* », (Belbin, 1993). Il répertorie neuf rôles d'équipe regroupés en trois grandes catégories (la réflexion, l'action, la relation).

Par exemple : j'ai remarqué que les participants occupaient pour certains le même rôle et pour d'autres plusieurs rôles.

« *J'ai l'habitude de collaborer car mon métier (support)* ». (Exp-1-E)

« *J'aime bien l'idée de se voir différemment* ». (Exp-3-J.)

« *Je suis passée par facilitateur puis meneur. Je pense que je suis passée par tous les rôles* ». (Exp-1-2-3-4)

- **Renforcer la cohésion dans le groupe**

L'expérience d'unité constitutive de la formation de l'équipe pour exister une équipe doit connaître des événements communs qui la rassemblent et la soude, ce passage de l'état d'agglomérat d'individus côte à côte à celui de groupes constitués peut se produire grâce à cette expérience plastique sous l'angle du jeu qui soude le groupe. Les résultats montrent que le groupe découvre un sentiment commun ou une émotion collective qui le fédère ; « *cette expérience sensible* » de la relation que partagent tous les membres du groupe et le fondement du lien groupal car elle tisse un lien dans l'inconscient collectif.

A l'issue des entretiens individuels, la majorité des participants confirment que l'expérience leur a permis une meilleure connaissance de soi et du groupe, elle renforce la cohésion entre eux. Cette méthode permet de créer une dynamique autour d'un sens partagé, les personnes sont impliquées en amont et tout au long du processus, plus la vision est partagée plus elle sera transformatrice.

- Développer l'intelligence collective

Le travail en équipe n'est pas inné, il nécessite un effort personnel de tous ceux qui constituent le groupe. Il requiert de mettre ses aspirations personnelles et son ego au service de la communauté et de partager des valeurs liées à la coopération. *« Si tu veux construire un bateau ne rassemble pas tes hommes et femmes pour leur donner des ordres, pour expliquer chaque détail, pour leur dire où trouver chaque chose. Si tu veux construire un bateau, fait naître dans le cœur de tes hommes et femmes le désir de la mer »*. Antoine de Saint Exupéry

L'apprenance en équipe devient une nécessité pour les organisations dans un contexte complexe mondialisé et en changement perpétuel. Selon Otto Scharmer, il n'y a pas de transformation collective sans transformation individuelle.

Par exemple :

« Qui veut quelque chose, je veux, .. ; est ce que tu pourrais, ... ? » (Exp-1-2-3-4.)

« La collaboration s'est faite naturellement ». (Exp-2-J.)

« Le résultat de l'œuvre collective est surprenante ». (Exp-2-A(g))

« Permet de comprendre qu'un projet à plusieurs est peut-être plus abouti ». (Exp-1-Risl.)

« De faire des liens de chaque je, tu as renoncé à un je pour un truc collectif, c'est de l'hybridation, ce n'est pas une juxtaposition, c'est un inter quelque chose ». (Exp-3-J.)

« Cela nous présente nous dans le collectif, de nos projets individualisés, le chemin qu'on fait ensemble en amitié... » (Exp-3-J.)

« Tout ça c'est notre nous ». (Exp-4-V.)

« On sent que chacun a un regard différent mais qu'une cohérence s'impose et rend le résultat homogène ». (Exp-4-.)

« De laisser une trace : on le gardera en souvenir comme notre logo ? » (Exp-4-R.)

- L'artefact : régulateur des échanges

L'artefact permet à la fois de jouer un rôle de régulateur extérieur et objectif. Il permet de doter les personnes d'une métacompétence que d'une métacommunication à partir de ce travail réflexif. Les personnes prennent conscience des différents messages non-verbaux et des

jeux psychologiques échangés par les interlocuteurs. A la différence, d'un facilitateur qui doit réguler, repérer les schémas répétitifs et repositionner régulièrement le débat au niveau des enjeux généraux et de ses objectifs collectifs.

CONCLUSION

Le dispositif aide donc à faire prendre conscience au groupe par le travail de la réflexivité ces enjeux profonds, en les révélant, il permet de les dépasser et de tenter de les traiter par cet apprentissage expérientiel afin de réaliser la performance collaborative.

Conséquences professionnelles : Le dispositif d'intervention fournit plusieurs grilles de lecture du fonctionnement de la collaboration et de son évolution, qui seront à adapter en fonction du commanditaire. En l'occurrence, lors de mon expérimentation chez Essilor (cf. annexe : compte rendu, p154), il m'a été demandé de poursuivre l'accompagnement des individus et de l'équipe dans leur transformation.