



(Photo : AdobeStock\_241579484)

# Kreative Agilität

**Comment les stratégies basées sur l'art transforment la communication numérique et analogique au sein des organisations.**

## **Curriculum**

Organisations partenaires et responsables



## Table des matières

Table des matières.....	2
1. Introduction.....	1
2. Processus ouverts : manuel du jeu.....	4
3. Blocs axés sur la connaissance.....	6
4. Blocs basés sur l'art.....	15
4.1 Du « corridor » au « foyer » : élargir son horizon.....	15
4.2 Espace sûr.....	16
4.3 La recherche narrative.....	17
4.4 Pièce à travailler / ouvrage.....	23
4.5 Collage.....	25
4.6 Set de cartes.....	25
4.7 Enregistrement « créagile ».....	26
4.8 Lecture de performance.....	28
4.9 Stratégies créatives.....	30
5. Blocs de modération.....	32
5.1 « Enregistrement » (arrivée).....	32
5.2 Échauffement (« entrée en jeu »).....	33
5.3 Explorer la question de base, la situation de départ.....	34
5.4 Travail approfondi sur la question/ situation de départ.....	35
5.5 Transfert et mise en œuvre.....	36
5.6 Retour d'information et conclusion.....	37
5.7 Exercices issus de la pratique théâtrale.....	38
6. Matériel pour l'agilité créative.....	41
6.1 Plotboard.....	42
6.2 Lecture de performance, clips vidéo.....	43
6.3 Créatextes.....	44
6.4 Set de cartes.....	46
6.5 Mémento pour l'utilisation numérique du matériel.....	46
7. Glossaire.....	48
8. ANNEXE.....	51

# 1. Introduction

*Peter Jungmeier*

Le curriculum présenté ci-dessous résulte de deux années d'étroite collaboration entre des organisations partenaires de quatre pays différents dans le cadre d'un projet international Erasmus+. Au cours de ces deux années, nous avons été confrontés, en raison de la pandémie, à de nouvelles formes et possibilités pour la conception et la réalisation de nos réunions. Au début du projet, nous avons mis l'accent sur la manière dont les processus « créagiles » pourraient se dérouler dans l'espace numérique (puisque'il en était impossible autrement). Par la suite et à notre grand soulagement, l'attention et les besoins de nos groupes cibles se sont peu à peu portés sur une configuration en présence à nouveau autorisée.

Pour nous, consortium du projet, cette évolution a finalement démontré à quel point il importe de trouver un bon équilibre entre les opportunités de la communication numérique, qui ne cessera de gagner en importance, et les phases de travail en présentiel, indispensables pour entraîner l'agilité créative.

## **Défis et besoins**

Dans un contexte imprévisible et toujours plus dynamique, les cadres ont besoin d'outils nouveaux et adaptés pour les guider. La pandémie de coronavirus nous a prouvé que la politique, l'économie et la société pouvaient être confrontées à des situations inattendues de manière soudaine et imprévisible.

Au niveau de l'entreprise ou de l'organisation, nous apercevons très souvent que le succès de tâches ou de projets complexes et difficiles à planifier ne repose pas uniquement sur une question de compétences professionnelles, de compétences existantes ou de personnel qualifié disponible. Au contraire, il s'agit plutôt d'une question de capacité à pouvoir se libérer (mentalement) des structures existantes, à s'adapter de manière créative à de nouvelles situations et à échanger de manière efficace et respectueuse sous forme analogique et numérique.

Nous sommes parvenus à la conviction que les méthodes de créativité ouvertes et les interventions artistiques – en tant qu'enrichissement des connaissances et des pratiques du développement organisationnel et de la communication – peuvent provoquer un changement de perspective dans les organisations, bousculer les habitudes de communication et les processus d'innovation et aider à profiter des opportunités naissantes.

## **Groupes cibles**

Dans notre monde « VUCA »<sup>1</sup>, la compétence assurant un travail (collaboratif) efficace et une communication réussie s'avère particulièrement pertinente pour les personnes de référence dans les organisations et les entreprises. Outre les cadres, ces personnes peuvent être des formateurs et formatrices, des coaches internes, des membres du personnel ou des bénévoles occupant des postes importants. Pour ces groupes cibles, ce curriculum représente un soutien précieux.

---

<sup>1</sup> Les quatre lettres de l'acronyme VUCA représentent les mots anglais *volatility* (volatilité), *uncertainty* (incertitude), *complexity* (complexité) et *ambiguity* (ambiguïté). (Gabler Wirtschaftslexikon, <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/vuca-119684>)

## **Notre approche**

Nos sociétés sont en pleine mutation. Jusqu'à présent, les actions testées au sein de l'échange et de la collaboration entre les personnes sont mises à l'épreuve et évoluent sans cesse. Comment donc gérer ce changement ?

L'agilité créative, compétence clé, favorise les décisions rapides, les réactions flexibles et la collaboration. Nous considérons la créativité comme une compétence clé actuelle qui nous rend (plus) agiles pour faire face au changement permanent. La créativité est la capacité à se détacher (mentalement) de structures existantes afin de découvrir, voire développer de nouvelles opportunités. Par chance, il existe, au sein de notre société, des protagonistes avec une longue expérience des contextes dynamiques et hétérogènes, qui se sont impliqués de manière active dans le développement et la réalisation de ce projet : les artistes.

Grâce à la diversité des expériences des artistes, des intermédiaires et des membres de l'équipe de recherche, nous sommes convaincus de contribuer au changement dans les organisations de manière proactive à l'aide d'outils prometteurs. Nos outils comportent notamment des méthodes de créativité ouvertes et des interventions artistiques. Leur application contribue à entraîner l'agilité créative au sein de la coopération et de la communication organisationnelle.

## **Objectifs et intentions de ce curriculum**

Ce curriculum n'est pas conçu comme manuel d'instruction ou d'apprentissage au sens de « nous connaissons la marche à suivre ». Nous le considérons plutôt comme un principe accessible à tous et à toutes, qui peut être adapté et développé à tout moment dans son application. Cela laisse un champ libre à l'agilité créative, qui nécessite une interprétation et une application globales, en fonction de la situation et des besoins. En effet, l'intégration de stratégies et d'interventions artistiques révèle de nouvelles marges de manœuvre émotionnelles, créatives et flexibles, qui ne semblent pas encore conquérir le marché. Pour faire face à diverses situations et contraintes, nous avons élaboré ce curriculum de façon modulaire, à l'image d'un jeu d'assemblage (blocs). En fonction des contraintes et des difficultés rencontrées, les participants et participantes peuvent sélectionner, selon leur situation professionnelle, les éléments les plus appropriés pour leurs processus de recherche et de résolution.

## **Testé en pratique**

Nous avons testé les différents blocs de ce curriculum avec les participants et participantes internationaux dans le cadre de trois formations pilotes en Autriche, au Liechtenstein et en Allemagne. Ces formations étaient composées de deux cours sous forme numérique (de respectivement 90 et 120 minutes) et d'un cours sur deux jours en présence. Le suivi scientifique de la ZHAW, en Suisse, a favorisé un gain de connaissances concernant le développement ainsi que les conditions nécessaires pour les formations et les processus de formation et les possibilités de développement de ces derniers. Les retours des participants et participantes ont prouvé la pertinence, la compréhension et l'importance des blocs et des méthodes testés. Il en résulte un curriculum très varié, avec de nouvelles approches pour la formation des adultes, à disposition de toute personne intéressée.

## **Partenaires de projet**

Le consortium du projet est composé d'une équipe internationale et d'établissements de formation au Liechtenstein, en Autriche, en Allemagne et en Suisse. Nous travaillons

notamment dans les domaines suivants : la formation des adultes, le développement organisationnel et personnel, la linguistique, les sciences de la communication et des médias, les arts de la scène, les arts visuels et la sociologie culturelle.

Les participants et participantes au projet exercent dans les domaines suivants : la formation pour adultes, la recherche appliquée, l'enseignement, la transmission culturelle et les arts appliqués.

#### Organisations et personnes partenaires

- **KUBUS Kulturvermittlung Balzers, Liechtenstein (coordinatrice du projet)**  
Dagmar Frick-Islitzer, entrepreneuse culturelle et artiste visuelle, responsable du développement de compétences et d'attitudes artistiques, directrice de la formation Künstlerbrille® à Balzers/LI
- **Université des sciences appliquées et des arts (HKS) Ottersberg, Allemagne**  
Michael Uhl, metteur en scène et responsable de travaux sur la recherche narrative<sup>©</sup> ; professeur en recherche narrative à la HKS, Ottersberg/DE  
Peer Holthuizen, artiste visuel et propriétaire de l'agence 3X3, l'innovation par l'art, chargé de cours et directeur artistique du laboratoire KO à la HKS, Ottersberg/DE  
Ralf Rummel-Suhrcke, professeur de sociologie et gestion culturelle orientée vers la pratique, directeur de la HKS, Ottersberg/DE
- **SPES Zukunftsakademie Schlierbach, Autriche**  
Peter Jungmeier, coach en organisation professionnelle/personnelle et formateur dans les organisations  
Birgit Appelt, accompagnatrice dans les processus de participation  
Selina Straubinger, accompagnatrice dans les processus de participation
- **Université des sciences appliquées de Zurich (ZHAW), Winterthour, Suisse**  
Birgitta Borghoff, professeure, chercheuse et conseillère en communication organisationnelle et publique à l'Institut des sciences médiatiques appliquées (IAM), Département de linguiste appliquée

***« Ne cherchez pas pour l'instant des réponses, qui ne sauraient vous être données car vous ne seriez pas en mesure de les vivre. Or il s'agit précisément de tout vivre. Vivez maintenant les questions. » (Rainer Maria Rilke)***

Amusez-vous bien en découvrant l'agilité créative !

## 2. Processus ouverts : manuel du jeu

Michael Uhl, Peer Holthuizen

L'agilité créative, approche pluridimensionnelle, favorise l'adaptation des changements (de façon réactive) et des nouvelles tendances (de façon proactive) ainsi que l'échange. Afin de la transmettre, nous nous basons sur les méthodes et les stratégies adoptées par les artistes dans leur travail. Nous mettons donc l'accent sur les processus ouverts (évolutifs), courants dans la pratique artistique.

De nombreux artistes recherchent des approches ludiques pour (ré)appréhender le monde et leur propre pensée / existence. Ainsi, de nouvelles méthodes et possibilités sont mises en lumière. « L'Homme n'est pleinement Homme que lorsqu'il joue. » (Friedrich Schiller)

Le texte suivant présente un premier bloc modulaire sur l'agilité créative. Il comprend une introduction et une marche à suivre sur le jeu (collaboratif).

Pour présenter la structure des processus ouverts, comme dans notre pratique artistique ou de médiation, nous avons créé la *formule magique* « *créagile* » suivante :

**matériel + questionnement + action = ça va le faire**

Par **matériel**, nous entendons les *formes du monde*. Sous quelle manifestation rencontrons-nous le monde ? Le monde physique, mais aussi les différents récits qui le concernent. Le *matériel* englobe en outre les humains, avec leurs histoires et leurs connaissances. Le *matériel* représente les ressources à notre disposition dans notre processus.

Par **questionnement**, nous entendons notre *approche du monde*. Cette approche consiste moins en des questions concrètes, en un mandat qui remplit rapidement l'attente d'une solution donnée, qu'en l'attitude fondamentale d'interroger le monde. Le questionnement ouvre l'horizon. Il maintient notre curiosité en éveil et nous préserve des réponses hâtives et exhaustives. Il crée un espace propice à l'exploration de la diversité.

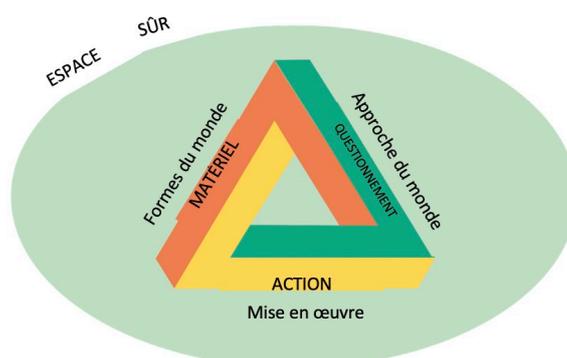
L'**action** désigne la *mise en œuvre*. Et le *commencement*. La mise en route sans objectif précis. Elle représente et fournit l'énergie qui lance un processus et se nourrit, entre autres, de sources inconscientes comme l'intuition. Elle implique de penser avec les mains et de créer avec la pensée et la parole. L'*action* est une *mise en forme*. Elle est un *façonnage* grâce auquel nous communiquons avec le monde et explorons ce monde et nous-mêmes.

**Ça va le faire** est une façon familière d'exprimer la *confiance*. La confiance de voir émerger un résultat lorsque nous interrogeons le monde de façon ouverte et créatrice. L'expression traduit la certitude de pouvoir se mettre en marche et d'atteindre un but même sans objectif prédéfini.

« Ne rien chercher, telle était mon idée. » (Goethe)

« Je ne cherche pas, je trouve. » (Picasso)

Nous nous représentons notre *formule magique créagile* de la façon suivante :



### La marche à suivre

*Matériel*, *questionnement* et *action* peuvent s'influencer les uns les autres. Il n'existe aucun ordre établi. Parfois, au commencement, il y a un *questionnement*, parfois du *matériel*, parfois une *action*. Ce que nous considérons comme résultat (intermédiaire) reste ouvert. Tout comme les phases de prise de conscience et de réflexion. Ce modèle se concentre moins sur les résultats que sur les possibilités de s'engager, avec pleine conscience, sur des sentiers non tracés.

### Une condition fondamentale

Principale condition intrinsèque d'un processus ouvert aux résultats : l'existence d'un *espace sûr*. Plus qu'une simple question de lieu, cet espace évite les mentions comme « juste » et « faux ». Il n'existe pas d'« erreurs », seulement des démarches avec différentes expériences. Lieu d'acceptation et d'expérimentation, il englobe tous les modules et toutes les étapes du processus.

### La voie collective

La *formule magique créagile* s'applique aussi bien aux processus personnels qu'aux processus d'une équipe, au sein de l'organisation, dans le « nous ». Dans ce contexte, la *cohésion de groupe* joue un rôle essentiel. Les processus collectifs impliquent une confrontation avec le « nous », même lorsque l'accent porte sur les différents « je » dans le « nous ».

### Le système modulaire

Le système modulaire propose des méthodes, des techniques et du matériel d'entraînement. Pour en tirer une structure adéquate, nous avons élaboré des mises en jambes, des réflexions et de possibles liens avec les autres modules. Le système modulaire repose sur des sources basées sur l'art, sur les méthodes et sur les connaissances, qui servent aussi de catégories au curriculum. Comme les processus collectifs servent d'axe principal, les aspects spécifiques aux groupes sont représentés et décrits dans tous les modules.

### Objectifs de jeu et de communication

Du fait de sa structure ouverte, le système modulaire entend créer des espaces d'expérience et d'apprentissage. Pour ce faire, il suit deux axes. D'une part, le principe de l'*espace sûr*, source de travail et de communication ouverts. D'autre part, la mise en œuvre et le pilotage de processus ouverts aux résultats. L'application personnelle et l'orientation choisie déterminent l'axe prioritaire.

### 3. Blocs axés sur la connaissance

*Dagmar Frick-Isplitzer, Birgitta Borghoff, Birgit Appelt*

L'agilité créative caractérise une approche pluridimensionnelle mettant en œuvre des méthodes et des pratiques issues de divers domaines : l'art, la communication ou le développement organisationnel. Elle favorise les décisions rapides, les réactions flexibles et la collaboration dans différents rôles, situations ou contextes au sein de notre monde VUCA. Les méthodes de travail non conventionnelles et systématiques de « l'agilité créative », motivées par des mots créatifs et agiles, s'avèrent particulièrement efficaces dans un environnement incertain, complexe ou ambigu. Celles-ci sont utilisées comme outil de test pour les cadres, les responsables et les personnes de référence dans les organisations.



Phase de création du plotboard (photo : Birgitta Borghoff)

Nous avons résumé et paraphrasé les idées principales des trois créatextes présentés dans le cadre du projet Erasmus+ dans le curriculum actuel afin d'assurer un transfert de connaissances multidimensionnelles dans des contextes professionnels et pratiques concrets.

- Créatexte : stratégies basées sur l'art et interventions artistiques
- Créatexte : communication, langue, storytelling
- Créatexte : faire face à l'ambiguïté et à la contrainte

Quatre cas d'étude issus du créatexte communication, langue, storytelling vont nous permettre de mieux concevoir la gestion de l'ambiguïté et de la contrainte ainsi que l'intégration des stratégies basées sur l'art, les interventions artistiques et les pratiques de la communication dans le contexte organisationnel pour un transfert vers sa propre pratique professionnelle.

### **Comment définir les stratégies basées sur l'art et les interventions artistiques ?**

Pour développer de nouvelles idées et innovations, les artistes se reposent sur des approches basées sur l'art, des modes de travail et de pensée ainsi que des interventions artistiques. Parmi ces dernières, nous comptons : la curiosité et l'ouverture d'esprit, la capacité de perception, le plaisir d'expérimenter et de créer, l'intuition et l'improvisation, la polyvalence, le courage, la force de décision, la tolérance à l'incertitude, la gestion des processus, la collaboration, la communication et l'atmosphère de travail, etc. Ces capacités et attitudes se développent par les processus artistiques. Les stratégies basées sur l'art nous apprennent comment « trouver » sans « chercher » et comment parvenir à de nouvelles choses, connaissances et solutions imprévisibles grâce à des approches axées sur le processus. Notre volonté de nous embarquer dans l'inconnu et d'entretenir sa curiosité a autant d'importance que les questions que nous nous posons. Si nous nous efforçons de les étudier, celles-ci ouvrent la voie à de nouvelles possibilités ou opportunités.

### **Comment comprendre l'ambiguïté et la contradiction ?**

Nous vivons dans un monde confus, complexe, difficile à appréhender. Il est dynamique, évolue en permanence et se distingue par des caractéristiques précises définies directement par l'acronyme VUCA. Les quatre lettres VUCA représentent les mots anglais „volatility“ (volatilité), „uncertainty“ (incertitude), „complexity“ (complexité) et „ambiguity“ (ambiguïté). „Volatility“ signifie versatilité, changement continu et modifications permanentes. „Uncertainty“ implique incertitude et insécurité. Le changement continu suppose des événements imprévus dont les facteurs d'influence sont de plus en plus difficiles à identifier. „Complexity“ décrit la complexité croissante dans un monde hautement connecté et mondialisé. Conserver une vue d'ensemble devient donc de plus en plus difficile. L'ambiguïté est synonyme d'ambivalence (manque de clarté). Le flux d'informations et les données contradictoires et incompatibles entre elles compliquent l'interprétation. Interpréter les informations de manière correcte dans des contextes complexes et variés relève du grand art. Rares sont les individus qui saisissent la réalité. Nous devons toutefois rester prêts à prendre des décisions et à agir malgré ce flux d'informations constant, et ce même si nous nous sentons dépassés et manquons de ligne directrice. Mais quelles seraient les conséquences ? Que se passerait-il si nous renoncions à la facilité et que nous osions ne pas donner de réponses claires ou simples ?

Nous, êtres humains, sommes complexes, capables de gérer des choses délicates et de nous repérer dans des situations confuses. Pour ce faire, la créativité joue un rôle important. Afin de composer une nouveauté, une innovation, la créativité se doit d'être stimulée, notamment par une impulsion. Un répertoire ou fonds créatif est enrichi par la diversité, l'ambiguïté, la contradiction, le manque de clarté et les paradoxes. Quiconque ne cherche point à simplifier la complexité, mais l'accepte au sens de nécessité créative, possède une bonne base pour faire face à l'ambiguïté et à la contrainte. Lorsque nous nous abandonnons à une situation, que nous prenons en compte tous ses aspects (facteurs d'influences, impondérabilité, complexité), que nous l'affrontons et ne la considérons pas comme « la routine habituelle », alors de nouvelles marges de manœuvres valorisant la pratique créative peuvent se révéler.

## Cas d'étude 1 : communication de décision et de gestion

### Situation initiale

Dans une petite entreprise de production, le directeur s'avère depuis longtemps absent à son poste pour cause de maladie. Son fils est actif au sein de l'établissement. Il ne se prononce pas sur la question de savoir s'il serait ou non un potentiel candidat à la direction. Un chef de production de longue date est actuellement responsable à ce poste. Il ne dispose pas de pouvoirs officiels de décision ; il ne peut donc ni déterminer la politique financière et commerciale de l'entreprise, ni influencer la situation actuelle. Cette situation influence le climat de travail : le personnel manque de repères, se montre insatisfait et souffre de cette charge mentale. Une baisse du chiffre d'affaires apparaît.

- À quelles possibilités d'action « créagiles » pouvons-nous recourir compte tenu du problème décrit ci-dessus ?
- Quelles démarches et approches s'avèrent utiles pour résoudre le problème ?

### Solutions possibles

**Clarifier les rôles avec la présence de tiers.** Un conseil externe travaille à l'élaboration d'un accord commun avec le directeur, son fils et deux autres personnes de référence dans l'entreprise. Le dialogue ouvert a pour but (1) d'assurer une explication des rôles <sup>2</sup>concernant les personnes à haut poste et le transfert des pouvoirs de décision, ainsi que (2) de communiquer à temps les changements de rôles et les modifications de pouvoirs de décision par les canaux de communication interne de l'entreprise. Le cadre de la conversation devrait être conçu de façon à ce que tous les besoins des participants et des participantes soient pris en compte et communiqués. Il ne s'agit pas d'espérer être compris, mais d'arriver à se faire comprendre par tous les moyens. « Quiconque se comprend, communique mieux. »<sup>3</sup>

**Utiliser la crise comme état productif.** Lors d'une crise, les choses s'aggravent, s'enveniment. L'anxiété et la peur se font ressentir. Sur le fil du rasoir, une situation (de décision) difficile peut basculer d'un côté ou de l'autre. Nous retrouvons aussi cette idée à travers le mot chinois pour crise : Wei-Ji. Wei signifie danger, Ji occasion à saisir, point de basculement. Dans chaque crise, nous retrouvons deux composantes : l'échec et le succès. Elles constituent les deux faces d'une même médaille. Le revers de la crise se trouve dans des espaces ouverts, qui s'ouvrent, se présentent à nous. Afin de pouvoir les saisir, il convient d'être éveillé et de rester à l'affût de nouvelles possibilités, opportunités et de nouveaux espaces. Max Frisch décrit la crise comme un état productif. Il suffit ici de lui ôter son arrière-goût de catastrophe.

**Conserver la complexité.** La situation dépeinte dans l'entreprise est tout sauf évidente pour les personnes concernées. L'incertitude s'envenime car la communication se rompt et les besoins ne sont pas entendus. Le dialogue est au point mort. En conséquence, nous observons une absence totale d'échange et une augmentation des rumeurs. Les interlocuteurs et interlocutrices sont absents, les décisions sont en attente. Sans oublier bien

---

<sup>2</sup> Cf. Stücheli-Herlach 2015; Weick 1995

<sup>3</sup> Cf. Schulz von Thun 2018

sûr les conditions volatiles du marché, l'approvisionnement, la concurrence, etc. Toutes ces composantes ne sont pas isolées, mais liées entre elles. Elles se provoquent et s'influencent mutuellement. Il convient donc d'y faire face. La complexité ne doit pas être simplifiée par opposition à la complication. Si tel était le cas, l'essentiel pourrait rester invisible à nos yeux. Ainsi, toute la diversité (variétés, imprécisions, ambivalences) serait perdue. La complexité ne peut être perçue que de l'intérieur. Chaque participant et participante souhaite être vu et entendu, chaque facteur d'influence doit être pris en considération. La biologie et la cybernétique révèlent que les organismes peuvent uniquement gérer la complexité externe s'ils reconnaissent et tolèrent la complexité interne. Ce principe s'applique autant aux êtres humains qu'aux organisations.

**Changer de perspective.** Afin d'avoir une perception globale sur une situation ou un problème, il est nécessaire de prendre en compte tous ses aspects et le point de vue des autres. Un jeu de proximité et de distance peut permettre de nous distancer du problème, d'adopter une nouvelle perspective afin d'avoir un regard frais sur la situation. Ainsi, nous disposons de la flexibilité nécessaire et d'une certaine distance, qui nous permet d'avoir une représentation nette de la situation. Nous pouvons alors nous concentrer sur les détails de manière ciblée.

### Réflexion

Le manque d'action en raison de l'absence de communication peut menacer la création de la valeur d'une entreprise, son succès opérationnel et, en définitive, son existence. Le changement peut se produire lorsque le personnel de divers niveaux de hiérarchie se concerte sur la situation actuelle, s'entend sur celle-ci et tente de la comprendre. Un discours ouvert sur la situation actuelle aide à identifier (1) quels rôles ne sont potentiellement pas ou que peu occupés et (2) qui peut et souhaite occuper un rôle à l'heure actuelle, ad interim et à l'avenir.

## **Cas d'étude 2 : communication lors de conflits**

### Situation

La situation implique une session à huis clos, avec la présence d'un conseil externe d'une entreprise de petite à moyenne dimension active dans la métallurgie. La question, pour laquelle une réflexion commune doit être menée, est la suivante : comment pouvons-nous mettre en place une communication, qui favorise l'interdépendance, la coopération, la résolution des problèmes et la transformation ? En premier lieu, la consultante travaille la matinée avec le personnel des domaines du montage et de la production. Les points de conflit sont abordés de manière très émotionnelle, en particulier avec les bureaux de la direction. L'après-midi, les dirigeants, le personnel du secteur achats et ventes ainsi que l'administration sont présents. En raison de la matinée riche en émotion, la consultante craint, sans modération externe comme prévu initialement, que la situation ne s'envenime rapidement dans les petits groupes mixtes. Elle se demande donc comment bien concevoir l'après-midi afin que chaque membre présent puisse prendre la parole et participer à la résolution des points de conflit.

- Mettons-nous un moment à la place de la consultante. Comment pourrions-nous planifier et mener les discussions sans aggraver le conflit ?

## Solutions possibles

**Encourager la compréhension mutuelle durant une discussion en cercle.** La consultante s'adapte rapidement à la nouvelle situation en déplaçant la stratégie initiale (forme de collaboration durant la réunion à huis clos) après la pause de midi. Elle choisit la discussion en cercle comme nouvelle méthode. Les personnes concernées forment un cercle assis. Une question ouvre la discussion et invite chacun et chacune à dire ce qu'il ou elle a sur le cœur. Le cercle gère la communication : toute déclaration est considérée importante et équivalente sans qu'elle soit débattue. Une occasion en or pour pratiquer l'écoute attentive. Les « objets d'expression » symboliques comme une balle ou un crayon peuvent soutenir le format de discussion. L'objet est placé au centre du cercle. Une personne qui éprouve le besoin de partager son ressenti se lève tout simplement et s'approprie l'objet. La règle est simple : seule la personne en possession de l'objet a le droit de parole. Dans notre exemple, toutes les opinions personnelles ont été mises sur la table. Cette approche a permis de mieux cerner les points de vue des autres. À la fin de la session à huis clos, les prochaines étapes ont été définies conjointement afin de se consacrer à une résolution judicieuse des conflits abordés.

**Offrir un espace sûr.** Un espace sûr est un environnement dans lequel les personnes concernées peuvent s'exprimer librement. Elles ont la certitude que leurs déclarations ne quittent pas cet espace. De plus, les critères « juste » et « faux » sont absents pour privilégier le « ... ainsi que... ». Appliquer les critères « juste » et « faux » reviendrait à jeter de l'huile sur le feu, à avantager la pensée dichotomique et à encourager le jugement dé(valorisant) par catégories. Une telle approche est contraire à l'ouverture aujourd'hui requise. Au sein d'un espace sûr, les personnes concernées se sentent en sécurité et valorisées. Ainsi, la confiance mutuelle est encouragée et les personnes concernées se sentent plus confiantes dans leur propre être et leur perception. Chaque voix compte, est entendue.

**Activer l'intuition.** Si quelqu'un se sent mal à l'aise, ce sentiment doit être pris au sérieux. Un tel sentiment peut mettre en évidence un dysfonctionnement ou un déséquilibre. Comment pouvons-nous parvenir à une solution ? Lorsque nous nous trouvons dans un état de ralentissement, notre intuition a le potentiel de se développer, de s'épanouir. Nous devons alors l'écouter et la suivre. Ainsi, nous nous mettons en mouvement et pouvons ressentir cette pulsion dans le moment présent. Si nous cultivons notre intuition et nous y fions, nous serons en mesure de nous détacher de l'approche linéaire et des méthodes rigides afin de suivre notre pulsion avec succès.

**Faire preuve de courage.** La consultante modifie sa démarche et essaye une nouvelle approche dans l'après-midi. Le succès s'avère incertain, l'expérience périlleuse. Le malaise et la peur sont ressentis de manière évidente. Il faut user de courage pour changer les choses. De cette manière, la consultante peut constater si la voie choisie est un succès. L'attachement aux processus de routine et aux conventions rigides s'éloigne souvent de l'objectif dans des situations comme celle-ci.

**Travailler ouvertement.** Ne pas préciser le résultat ne signifie pas ne pas avoir d'objectif. Toujours avoir un objectif sous les yeux brouille parfois la voie à suivre. Pour explorer une voie inconnue et se développer ensemble vers l'avenir, il est judicieux d'adopter la transparence des résultats comme principe « créagile ». La transparence des résultats offre un espace libre, situé à cheval entre des conditions particulières données. Dans cet espace,

toute idée, aussi oblique qu'elle soit, peut prendre forme et doit être prise au sérieux, et les choses sont interrogées, analysées, combinées autrement ou rejetées à nouveau. Les erreurs et l'échec sont accueillis à bras ouvert, le hasard et les surprises sont tolérés et abordés. Les espaces artistiques sont des laboratoires expérimentaux, qui permettent de stimuler l'esprit et laisser parler la créativité. Ils favorisent et permettent des mouvements de recherche dans des champs ouverts. Ainsi, de nouvelles créations valorisant la pensée future peuvent naître et se consolider. Pour ce faire, une certaine ouverture (d'esprit) et un laisser-aller sur des résultats inattendus d'une situation sont nécessaires.

### Réflexion

Les conflits non abordés peuvent gravement impacter la création de la valeur d'une entreprise ainsi que sa productivité. Il est donc essentiel de mettre en lumière ces conflits « invisibles » (par exemple lors d'une session à huis clos) et de les nommer concrètement sans pour autant émettre de jugement sur les propos émis, et ce aussi vite que possible. Les conflits sous-jacents sont souvent fondés sur des attentes se heurtant à une réalité décevante. Lorsque ces derniers sont traités dans un espace sûr et dans le respect de règles de communication clairement définies, les projections sous-jacentes d'attentes mutuelles peuvent enfin être mises en lumière. Pour les participants et participantes, il s'agit d'un processus parfois difficile, mais aussi profitable. Il convient de préciser que la communication dans des entreprises hautement hiérarchisées fonctionne différemment de celles dans de plus petites équipes autoorganisées et agiles. En matière de gestion des conflits, les caractéristiques de la diversité jouent également un rôle central (à savoir : le sexe et le rôle, l'orientation sexuelle, l'âge, l'origine nationale et sociale, la mentalité, les convictions et la religion, la langue, la couleur de peau, la situation éducative et familiale). De même, la communication interculturelle et internationale<sup>4</sup> devraient être prises en compte dans les grandes entreprises internationales afin d'apporter des solutions à long terme.

### **Cas d'étude 3 : communication d'innovation et conception créative**

#### Situation

Les plans pour le nouveau centre de rencontre d'une commune plaisent à toutes les personnes concernées. Lorsque les coûts sont abordés, le découragement se fait vite ressentir au sein du groupe qui se demande : « Comment financer ce projet, nous ne pouvons tout de même pas nous le permettre ?! »

- Qu'est-ce qui pourrait changer la manière de pensée et le ressenti du groupe ?

#### Solutions

**Argumenter avec audace et émotion.** Carl, jusqu'ici discret, décide de prendre la parole et affirme : « Je considère le nouveau centre comme important, sensé pour notre communauté. Les coûts ne s'avèrent pas plus hauts que pour les habitations construites pour nos propres familles. Nous parviendrons donc aussi à le financer tous et toutes ensemble. » Grâce à cette

---

<sup>4</sup> Cf. Peters 1997; Kumbier & Schulz von Thun 2017; Meckel & Kamps 2003

déclaration, les dés sont jetés. Les autres membres du groupe sont séduits par les propos de Carl et décident de participer au projet.

**Penser visionnaire.** Vasco de Gama et Christophe Colomb auraient-ils abandonné l'idée de partir à la découverte de terres inconnues en raison du prix élevés des navires ? Un coup d'œil dans notre ère moderne nous prouve que l'esprit de la découverte triomphe. Les visions sont constamment accompagnées d'enthousiasme, de motivation, de soif d'aventure, de courage, d'arguments convaincants et de camarades de combat plein d'entrain.

**Se décider malgré l'insécurité.** Lorsqu'une décision est nouvelle, peu concrète et que les répercussions des mesures prises s'avèrent incertaines, l'ambiguïté et les contraintes peuvent nous aider à prendre des décisions « créagiles ». En d'autres termes, des décisions logiques reposant sur des bases solides ne sont pas difficiles à prendre. Les décisions sont toujours incertaines. Au quotidien, la prise de décision est nécessaire même lorsqu'il n'est pas évident de peser le pour et le contre de son choix. Les questions suivantes peuvent nous aider : la décision est-elle cohérente ? La communication est-elle efficace ? Lorsqu'une chose est cohérente et efficace, les gens se mettent en mouvement. Nous pouvons le remarquer, par exemple, dans la situation représentée dans notre cas d'étude. Dans un premier temps, quelqu'un prend la parole, communique son message de manière claire et observe avec attention. Il peut, dans un second temps, constater si l'énergie circule dans une direction raisonnable et reproduire la manière de procéder.

**Accepter de ne pas savoir.** Lors de la réalisation du nouveau centre, le groupe rencontre des tas d'obstacles et d'incertitudes. Personne ne sort de sa zone de confort. Il serait fatal de prétexter connaître la voie royale et de déterminer le chemin à suivre. Dans ce processus ouvert, les compétences comme le courage, la volonté de concevoir, la confiance en ses propres capacités ainsi que l'acceptation de ne pas savoir sont indispensables.

### Réflexion

Durant chaque processus valorisant la nouveauté, il existe des phases d'insécurité durant lesquelles les participants et participantes se demandent : « comment procéder ? ». L'objectif est sous nos yeux. Le chemin pour y parvenir est cependant flou. Dans ce cas d'étude, l'objectif est le résultat d'un long processus d'entente. De nombreuses idées, représentations et expériences ont permis de donner naissance à une idée sous la forme d'une vision commune et d'un plan concret pour le développement d'un centre de rencontre communal. Le groupe a travaillé l'idée principale ensemble. Chacun et chacune a pu apporter sa contribution. Tournant décisif pour ce projet : l'intervention audacieuse de Carl, qui s'est montré convaincant en comparant les coûts de financement du projet avec ceux des habitations.

## **Cas d'étude 4 : communication numérique**

### Situation

Angela a invité à une réunion en ligne les membres de l'équipe de projet d'une organisation actifs dans le secteur des services. Ils doivent discuter ensemble des prochaines étapes du projet. Les participants et participantes à l'esprit vif sont les plus actifs, dominant la réunion.

Certains et certaines ne prennent pas du tout la parole. La réunion se déroule de manière non structurée. L'ambiance au sein du groupe se détériore petit à petit.

- Comment réagissons-nous lorsque nous ne parvenons pas à prendre la parole, lorsque nos collègues nous coupent la parole ou nous interrompent ? Comment gérer cette situation ? Continuons-nous à parler ou décidons-nous de nous taire ?
- Quelles possibilités nous offre l'espace numérique afin de nous faire entendre ?

### Solutions

**Concevoir des règles de discussion.** Angela propose la mise en place de règles de discussion : quiconque souhaite prendre la parole se doit de lever la main virtuelle. Chacun et chacune peut s'exprimer tour à tour, les autres doivent écouter. Angela désigne une personne qui veille à ce que toutes les mains virtuelles soient bien vues et que tous les volontaires concernés puissent prendre la parole. Grâce à cette règle simple, la communication s'avère efficace, et les prochaines étapes de travail peuvent être définies ensemble. Pour la prochaine réunion, l'équipe de projet convient aussi d'envoyer les membres dans différents sous-groupes (salles de répartition) afin de permettre à tous et toutes d'échanger activement.

**Plaisir d'expérimenter.** Une image vaut mille mots. Pourquoi ne pas expérimenter les outils numériques, en postant une photo personnelle à un moment donné pour se faire entendre (émoticône négatif ou triste, poing fermé ou image animée) ou une capture d'écran pour proposer une solution à une idée lorsque les mots nous manquent. L'attention « créagile », par exemple, peut être suscitée par la visualisation ou l'écriture de mots, avec une valeur symbolique ou affective, sur des post-it. Seuls ces derniers sont filmés par la caméra, les visages ne sont pas visibles. Il s'agit d'utiliser de manière ciblée la communication non verbale et écrite dans l'espace numérique, afin de pouvoir s'exprimer de manière spontanée, sans instruction, à l'aide des mots.

**Éveiller sa curiosité.** La curiosité est une capacité innée. Les enfants en sont d'ailleurs la preuve. Ils s'intéressent aux nouvelles choses, se posent des questions et partent à la découverte de l'inconnu. Quiconque démontre de l'intérêt pour ses interlocuteurs et interlocutrices ou pour un sujet de discussion, maintient la conversation active en posant des questions de manière ciblée. Les questions débouchent sur de nouveaux horizons et encouragent tous les membres à participer et réfléchir. Quiconque pose des questions, dirige la discussion. Les questions peuvent être directement posées dans le chat par écrit et reprises par le modérateur ou la modératrice. Si certaines questions sont ignorées ou négligées en raison d'un surplus d'informations verbales et écrites, il est judicieux de les poster une nouvelle fois afin de se faire entendre.

**Vivre la collaboration.** Il est exemplaire de se retirer d'une conversation et de laisser place aux autres, de leur (re)donner du pouvoir à l'oral et de développer une solution co-créative. Il n'est pas important de savoir qui apporte une idée de génie, la saisit et la développe. Dans l'action communautaire, l'ouverture et l'acceptation de la non-connaissance sont essentielles. Toutes deux peuvent faire face à une trop grande intervention. Une écoute attentive et une intervention sur les contributions des orateurs et oratrices précédents renforcent l'atmosphère de discussion ainsi que son déroulement ultérieur. Il s'agit de la connectivité de communication. La fonctionnalité des salles de répartition sur Zoom se prête parfaitement à

la collaboration et à l'approfondissement de sujets ou discussions par petits groupes, qui peuvent par la suite être discutés en plenum.

### Réflexion

Dans le cadre du travail avec des personnes qui ne se connaissent pas encore, il est essentiel de commencer par une présentation de chaque membre pour une meilleure situation de travail. De plus, établir des règles de discours claires ainsi qu'un déroulement précis de la réunion s'avère nécessaire, et ce en particulier dans l'espace numérique. Comme la connaissance informelle est impossible avant une réunion et que les signaux linguistiques restent invisibles, l'accent doit davantage être mis sur la gestion et la conception du processus social. Plus la numérisation est avancée dans une organisation, plus le sujet de l'humanité requiert de l'attention. Il s'agit de la constatation majeure sur la numérisation des entreprises<sup>5</sup> émise par Sebastian Purps-Pardigo, consultant en organisation et auteur. La numérisation croissante a un impact direct sur la coopération. La transformation numérique ne doit donc pas se limiter à la simple implémentation de technologies numériques. La culture d'entreprise doit s'adapter et améliorer la manière de communiquer et interagir dans l'espace virtuel.

Les cas d'étude et les solutions prouvent que l'agilité créative est une compétence clé dans la gestion de nouvelles situations caractérisées par l'instabilité, l'incertitude, la complexité et la contrainte. Malgré ces circonstances difficiles, le défi consiste à penser de manière créative et agile, à échanger avec les autres, à prendre des décisions et à agir dans un monde numérique et analogique.

L'agilité créative ne peut se développer sur des voies prédéfinies, qui mènent à des solutions et des résultats connus. En revanche, les principes « créagiles » comme la transparence des résultats ou le changement de perspective donnent naissance à de nouvelles opportunités et possibilités. S'engager pour un résultat commun réussi en faisant preuve de curiosité, en laissant ses préjugés de côté et en restant bienveillant est un objectif digne de ce nom, la clé de l'action et des connaissances en matière de processus.

**Le futur c'est maintenant !**

**Le futur est « créagile » !**

**Le futur c'est toi !**

**Le futur c'est nous !**

### **Références**

Kumbier, Dagmar & Schulz von Thun, Friedemann (2017). *Interkulturelle Kommunikation: Methoden, Modelle, Exemples*. 9e édition, Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.

Meckel, Miriam & Kamps, Klaus (2003). *Internationale Kommunikation*. In Bentele, Günter (Ed.): *Öffentliche Kommunikation: Handbuch Kommunikations- und Medienwissenschaft*. 481-491. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

Peters, Tom (1997). *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*. New York City: McGraw-Hill.

Schulz von Thun, Friedemann, Ruppel, Johannes & Stratmann, Roswitha (2018). *Miteinander reden: Kommunikationspsychologie für Führungskräfte*. Hamburg: Rowohlt.

Stücheli-Herlach, Peter (2015). *Beratungskommunikation in der Kommunikationsberatung*. Winterthur: Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften.

Weick, Karl E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks etc.: Sage.

---

<sup>5</sup> Cf. Kretschmer 2018

## 4. Blocs basés sur l'art

### 4.1 Du « corridor » au « foyer » : élargir son horizon

*Michael Uhl, Dagmar Frick-Isplitzer, Peer Holthuizen*

Dans le point suivant, nous présentons quelques méthodes susceptibles d'illustrer *des méthodes de créativité ouvertes* sélectionnées à l'aide d'*interventions artistiques*.

#### **Méthodes de créativité ouvertes**

Par ce terme, nous entendons les approches utilisées par les artistes pour parvenir à de nouvelles idées et démarches. Ces dernières sont indépendantes de la discipline artistique et comprennent des manières de pensée et des attitudes de travail fondamentales comme par exemple : la curiosité et l'ouverture d'esprit, le plaisir d'expérimenter et de créer, l'intuition et l'improvisation, la tolérance à l'incertitude (voir point 3). Les stratégies basées sur l'art nous permettent de naviguer dans des processus artistiques ouverts à la connaissance.

#### **Interventions artistiques**

Nous sous-entendons ici une intervention artistique au sein de contextes quotidiens non artistiques. Il s'agit, dans notre contexte « créagile », de l'application de méthodes et de stratégies basées sur l'art dans un environnement organisationnel comme une entreprise ou une administration. Les interventions artistiques se fondent donc sur différentes disciplines artistiques. Sur la base de nos propres expériences artistiques, nous citerons notamment la mise en scène / le théâtre et les arts visuels.

Échanger sur son expérience et ses connaissances acquises représente l'objectif principal lors de la sélection et lors du développement des méthodes et des blocs suivants. Pour ce faire, un espace sûr ainsi que la mise en œuvre et le contrôle de processus ouverts aux résultats doivent être garantis. Nous nous laissons donc guider par notre formule « créagile » valorisant les processus ouverts aux résultats (voir point 2) :

**matériel + questionnement + action = ça va le faire**

Sur la base de l'observation des bouleversements sociétaux et des processus de transformation abordée ci-dessus, notre regard critique se pose tout d'abord sur l'organisation. Comment s'organiser pour relever les tâches et les défis quotidiens ?

#### **Tâches et défis**

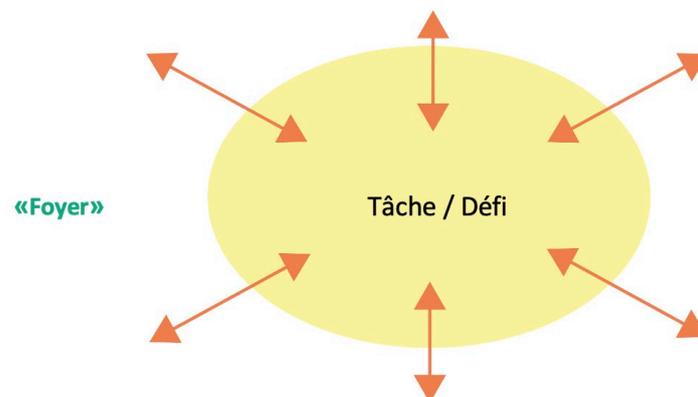
Au quotidien, nous sommes confrontés, à titre professionnel et personnel, à divers devoirs et défis. Pour la majeure partie de ceux-ci, nous avons développé des pratiques et des routines qui nous aident à les résoudre de manière ciblée. Les organisations mettent en œuvre de nombreuses méthodes et efforts afin de faciliter la coopération entre les membres du personnel par une division claire des tâches et des instructions. Mais comment réagissons-nous face aux défis auxquels nos routines et pratiques habituelles ne suffisent pas ? Et comment développons-nous de nouvelles approches et possibilités ?

### L'illustration « du corridor au foyer »

Après avoir posé un regard artistique sur le domaine des tâches et des défis, nous avons créé une illustration à partir de nos constatations.



Nous regroupons sous le terme « corridor » les tâches connues, dont la conception et la gestion nous sont familières. Nous entrons par une porte et arrivons dans un corridor avec une nouvelle tâche à exécuter. Nous sortons du corridor par une nouvelle porte (de sortie) lorsque la tâche est exécutée. Très souvent, la porte de sortie est déjà visible dès notre arrivée. Nous savons donc comment la tâche doit être résolue pour franchir le corridor. Au quotidien, nous traversons une multitude de corridors (linéaires) et pouvons résoudre les tâches grâce à nos pratiques routinières.



Toutefois, nous sommes aussi confrontés à des exercices et à des défis composés de nombreux facteurs d'influence. Pour les résoudre, la porte de sortie ne constitue pas l'unique solution. Le nombre de portes augmente. Le corridor (linéaire) se transforme alors en foyer. Mais comment faire un choix avec autant de portes de sortie (grandeur du foyer) ? Et comment procéder, lorsque le foyer s'avère également conçu par d'autres personnes, collègues ou même la clientèle ?

Le bloc suivant présente certaines méthodes basées sur l'art susceptibles d'aider à explorer le « foyer » et avec lesquelles des stratégies basées sur l'art peuvent être élaborées pour s'y repérer.

## 4.2 Espace sûr

Un *espace sûr* constitue une condition centrale pour toutes les méthodes artistiques suivantes. Selon le domaine artistique, cet espace sûr est nommé « atelier », « scène » ou « studio ». Il permet de travailler et d'expérimenter son art en sécurité avant qu'il ne soit dévoilé au public.

Cet espace n'est pas qu'un simple lieu. Les critères « juste » et « faux » doivent être évités. Les « erreurs » n'existent donc pas, seulement les essais faits par expérience ». Dans les

processus artistiques, il n'est pas rare qu'une prétendue « erreur » donne lieu à de nouvelles opportunités, possibilités. Dans le théâtre, nous parlons notamment de scène de répétition pour les essais. Nous ne répétons pas quelque chose, nous l'essayons.

### **L'espace sûr**

Une condition centrale pour l'expérimentation (artistique). Si cet espace se situe en dehors de l'organisation ou du contexte quotidien, il est plus facile à établir.

Il ne s'agit pas d'un simple lieu, mais avant tout d'une ambiance.

- « Rien vers l'extérieur, rien de l'extérieur »  
= discrétion et absence de téléphones portables.
- Les « erreurs » n'existent pas, seulement des « essais faits par expérience ».
- Durant les essais, l'échec est le bienvenu.
- Les critères « juste » et « faux » sont à éviter.
- Nous essayons quelque chose, nous ne le répétons pas.  
= ESSAIS sur la scène de répétition

Dès le départ, des règles au sein de l'espace sont établies avec les participants et participantes. Les responsables s'assurent qu'elles soient respectées et articulent l'entraînement autour de ces dernières. Les exercices d'échauffement tiennent ici une place importante. Ils ne préparent pas simplement de manière méthodique et ludique aux contenus à suivre, mais ont un effet positif direct sur le groupe tel que le rassemblement (voir points 4.3, 4.9, 5).

## **4.3 La recherche narrative**

La méthode de recherche narrative permet aux participants et participantes de travailler ensemble sur des aspects de leur quotidien professionnel et de les améliorer pour de futurs processus. Elle permet aussi le développement de récits communs, par exemple, à propos de l'ensemble de l'organisation. En outre, en tant que méthode axée sur le processus, elle rend les travaux compréhensibles et concevables.

### **Récits sur nos propres expériences**

La recherche narrative est issue du théâtre et a été développée pour analyser et présenter des questions sociales de manière artistique<sup>6</sup>. Pour ce faire, les différents récits et points de vue sur la société sont utilisés comme approche et source principale.



Illustration : aspects de la recherche narrative (représentation selon Uhl)

<sup>6</sup> Cf. [www.narrative-recherche.de](http://www.narrative-recherche.de)

Les différentes perspectives et les différents récits sont collectés et réunis sous une même forme artistique. Un récit commun prend forme qui laisse néanmoins transparaître des déclarations individuelles : un récit comparable à une mosaïque constituée d'innombrables petites pièces qui ne s'influencent pas les unes les autres.

La recherche narrative, processus de développement, comprend l'élaboration d'une œuvre depuis la première idée jusqu'au produit final prêt à être présenté. Les aspects tels que la conception, l'écriture, la mise en scène ainsi que la pratique et la promotion théâtrale ont un rôle important. Elle s'appuie tout particulièrement sur les domaines professionnels suivants : la mise en scène, le statut d'auteur et l'interprétation.

### **Adaptation du cadre « créagile »**

L'idée centrale dans l'adaptation du cadre « créagile » est le rôle potentiel des membres participants à la tâche. Ils deviennent des auteurs et des metteurs en scène et adoptent une perspective modifiée, artistique sur des aspects de leur quotidien professionnel. Les contenus pertinents, obtenus par des méthodes de recherche artistique, sont proposés directement par les membres participants et permettent une confrontation. Les participants et participantes élaborent des récits communs sur la communauté au sein de l'organisation. De plus, ils testent des stratégies et des techniques pour orienter les processus sur les résultats.

Une recherche narrative est divisée en quatre phases (selon Uhl) :

**Phase de recherche** : chercher et questionner.

**Phase de conception** : *comment* partager les résultats trouvés et les sentiments éprouvés ?

**Phase de formation** : la conception est centrée sur le *comment*.

**Phase de présentation** : partager avec la société.

Pour ces quatre phases, la formule « créagile » s'avère efficace (voir point 2). Durant l'ensemble du processus, une interaction a lieu entre matériel, questionnement et action et se voit renforcée par la confiance.

### **Phase de recherche I**

Tout d'abord, la recherche est menée par les participants et participantes. À savoir : quels sont les sujets pertinents ? Quelles questions, observations, expériences peuvent apporter chacun et chacune pour initier et étudier un processus « créagile » ? Lors de cette première phase, deux méthodes basées sur l'art peuvent être mises en œuvre quelques jours avant la formation de deux jours, lors d'une rencontre en ligne.

1. Lecture de performance, par exemple sur le thème « ambiguïté et contrainte ». Pour l'introduction dans le thème, le ou la coach donne une idée, une pensée à développer.

## 2. Performance de l'illustration « du corridor au foyer »

Le ou la coach présente de manière ludique l'illustration « du corridor au foyer ». À savoir : les tâches et les influences auxquelles nous sommes confrontés de tous côtés et exposés en même temps peuvent conduire à un sentiment (occasionnel) de surmenage.

Les participants et participantes sont donc invités à présenter des exemples personnels lors des exercices. L'utilisation d'une méthode anonyme est ici recommandée, comme par exemple [www.menti.com](http://www.menti.com) (voir point 6.5).

Grâce à la méthode anonyme, un premier espace sûr est créé et assure des retours honnêtes des membres participants. Grâce à leurs exemples subjectifs « d'exigences excessives », ces derniers fournissent une contribution précieuse pour la formation « créagile ».

Ces exemples peuvent être associés à différentes « portes » de notre « foyer » imaginaire, et être ainsi catégorisés.

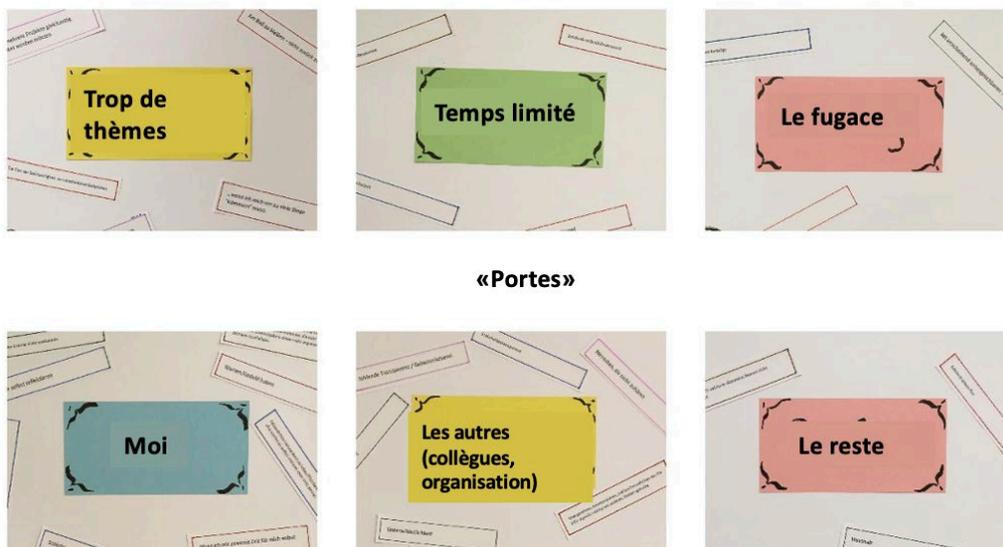


Illustration : « Portes représentant les exigences excessives » (photo: Michael Uhl)

Grâce à l'apport des membres participants, la recherche artistique apporte une première forme artistique : un « foyer d'exigences excessives ».

Ce dernier peut être utilisé comme outil fiable lors d'une formation en présence afin de susciter une confrontation plus approfondie.

### **Phase de recherche II / phase de conception**

Chaque membre est placé dans un petit groupe selon la « porte » représentant l'exigence la plus pertinente pour lui ou elle. Chaque groupe choisit un exemple concret, dans lequel des aspects de la « porte » choisie peuvent être mis en avant. Les membres participants se mettent uniquement dans la peau d'auteurs ou autrices et s'inspirent des questions suivantes comme fil conducteur :

**qui dit/fait quoi ? Que dit/fait qui ?**

Ici, le plotboard, outil d'entraînement conçu pour la recherche narrative, est d'une aide précieuse.

### Plotboard

Un plotboard est un outil utile pour l'écriture d'histoires comme les scénarios, les pièces de théâtre ou les romans. Il permet d'esquisser des scènes et des situations de manière claire afin d'obtenir une vision globale. Cet outil aide les participants et participantes à présenter et imaginer des scènes concrètes à partir des leurs exemples d'exigences trop grandes. Pour cela, les protagonistes (= « **Qui ?** ») ainsi que leurs actes (de langage) (= « **Quoi ?** ») sont désignés dans l'exemple sélectionné.



Illustration : cartes du plotboard (pour une description détaillée, voir point 6.1)

Les membres participants exposent l'exemple de leur choix à l'aide des cartes représentant les protagonistes et celles représentant le discours/l'action. Un vers mnémotechnique artistique est utilisé ici comme aide.

À savoir : notre tâche n'est **pas de résoudre**, mais plutôt de **raconter** le conflit.

Pour que le plotboard ne soit pas uniquement influencé par nos propres convictions, impressions et nos connaissances existantes, une technique de théâtre supplémentaire est appliquée : *l'étude de rôle individuelle*.

### L'étude de rôle individuelle

Les membres participants sont invités à créer un personnage à partir du plotboard, qui semble le plus éloigné possible de leur propre expérience / cercle.

Les questions suivantes peuvent les orienter à choisir leur personnage :

- Que souhaite le personnage ?
- Qui ou quoi représente un frein pour le personnage ?
- Avec quelles phrases le personnage pourrait aborder ces deux aspects de manière concise ?

L'étude de rôle individuelle a un double effet. D'une part, elle permet de combattre les clichés du plotboard. D'autre part, elle conduit à un changement individuel de perspective, notamment une compréhension plus grande des situations de conflit.

Le travail artistique en petit groupe, comme le plotboard et l'étude de rôle individuelle, permet d'exploiter de nouveaux contenus (= phase de recherche) ainsi que de développer et de partager des fondements pour les externes (= phase de conception).

### Phase de formation

À présent, les membres sont priés de trouver une méthode ludique permettant de présenter leur exemple développé à partir du plotboard sous forme de petite pièce de théâtre. Les personnages imaginés et les textes trouvés constituent la base de l'exercice.

Pour préparer les participants et les participantes à cette étape, il est recommandé d'effectuer au préalable de petits exercices de théâtre. Ces derniers peuvent être inclus lors des différentes phases de la recherche narrative. Nous vous proposons ci-après une sélection d'exercices pratiques.

### **Prononcer des phrases**

Cet exercice permet d'introduire des principes de base pour la prise de parole sur scène.

1. Les membres participants se déplacent dans la salle et répètent une même phrase en chuchotant, lors de l'étude individuelle de rôle par exemple (voir ci-dessus). Au signal acoustique, le « ici ! » se produit comme décrit ci-dessus. Le bras descend, mais le regard continue à se concentrer sur le point. Au signal acoustique, la phrase est « énoncée » de manière explosive en direction du point.
2. Les membres sont disposés face à face en deux rangs. L'accent pour l'énonciation des phrases est à présent placé sur la personne en face. À un signal, les phrases individuelles respectives sont énoncées en alternance par groupe (= « tennis »).
3. Les phrases sont prononcées en fonction d'attitudes particulières comme par exemple « excité de joie », « réprimant une grande colère », « légèrement éméché ».
4. Elles sont ensuite énoncées individuellement vers la personne opposée (= « La Ola »). Ainsi, l'attitude peut être choisie individuellement.

### **Investir l'espace + « ici ! »**

Cet exercice permet d'instaurer le mouvement dans la salle et d'introduire le principe de focalisation.

- Le groupe se déplace dans l'espace et essaie de le remplir de manière uniforme (= « combler les trous et les espaces »).
  - Le regard n'est pas porté vers le bas, les bras vibrent naturellement.
  - Lors de rencontres, brièvement rester debout, établir un contact visuel et saluer.
- Lors de son déplacement, chacun et chacune recherche un point dans l'espace et se concentre sur celui-ci sans le garder en vue.
  - Sur un signal acoustique, tout le monde reste debout, montre son point de manière précise et crie « ici ! ».
  - Ensuite, chacun et chacune laisse lentement ses bras tomber pendant que son regard se concentre sur le point.
  - Sur un autre signal acoustique, le groupe recommence à se déplacer dans l'espace.
  - En tant que variante, le point peut être directement indiqué aux participants et participantes, comme la racine du nez d'une personne présente.

### **Le mouvement Elvis**

Cet exercice impliquant de la musique (par exemple, Elvis Presley « A Little Less Conversation ») permet d'exercer la présence physique et de donner une direction à l'apparition sur scène (= « auditorium »).

L'énergie s'avère essentielle dans ce processus. L'ensemble du groupe doit suivre le même mouvement.

1. À l'aide de quatre chaises, des marquages sont tracés (esquisse). Les participants et participantes se situent à l'extérieur du tracé et forment deux rangs face à face (= « off »).

Les deux membres les plus à l'arrière s'avancent simultanément (= « entrée »), tournent en même temps vers l'avant au niveau du repère arrière et progressent ensemble jusqu'au repère avant (= « rampe »).

Après une courte pause, chacun et chacune se range de son propre côté (= « off »).

2. Pour l'exercice, les membres se mettent dans la peau de leur personnage élaboré durant l'étude de rôle (voir ci-dessus) et prennent une pose appropriée sur la rampe.
3. Ils / elles énoncent une phrase correspondant à leur personnage devant l'auditorium.

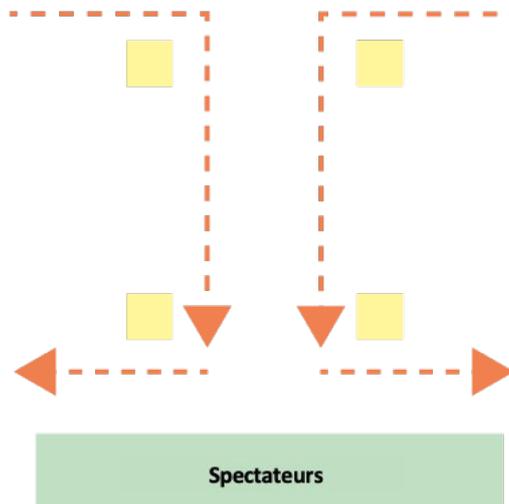


Illustration : structure et parcours du « mouvement Elvis », du rapprochement deux par deux « off » à l'avancement ensemble « rampe ».

Les exercices théoriques présentés sont des exemples pour amener les participants et participantes à présenter leur scène, qu'ils/elles ont proprement élaborée en tant qu'auteurs/autrices et réalisateurs/réalisatrices.

### Phase de présentation

Les petits groupes présentent leurs scènes élaborées aux autres. L'espace sûr s'avère ici crucial. Le public est conscient et respectueux. Un feedback se fait avec un regard positif, à savoir : « qu'ai-je observé ? » ; « qu'est-ce qui m'a plu ? ». Un retour est centré sur une description plutôt que sur une évaluation de qualité. Selon le degré d'expérience du ou de la responsable et selon le feedback du public, un petit travail ouvert sur la scène peut être effectué par la suite.

### Résumé

Les participants et participantes se sont ouverts les uns aux autres à plusieurs reprises en présentant les scènes. Au sein des petits groupes, ils et elles ont partagé des aspects personnels et structurels de leur sentiment de surmenage. Le travail de mise en scène a permis de projeter en avant les personnages élaborés dans les exemples et non les membres participants eux-mêmes.

Le plotboard a donné naissance à une structure qui peut servir de modèle pour une utilisation future. Durant la réalisation de la scène, les membres ont procédé à un changement de perspective multiple, concernant les aspects mutuels et les différents personnages. En outre, ils et elles ont partagé des facteurs personnels importants, cognitifs, émotionnels et énergétiques à travers la réalisation des petites scènes. Tous ces aspects peuvent être utilisés

pour un travail ultérieur dans le cadre d'une formation ou d'un transfert selon les besoins individuels.

Outre les méthodes de la mise en scène, les méthodes des arts visuels enrichissent le champ d'action des membres grâce à l'expérience de la pratique créative. Le point suivant illustre certaines méthodes et pratiques des arts visuels pour une utilisation « créagile ».

## 4.4 Pièce à travailler / ouvrage

### Méthode

L'une des pièces maîtresses de la formation est la pièce à travailler. Les participants et participantes sont ainsi amenés à s'éloigner des arts de la scène pour se rapprocher des arts visuels. Outre un travail créatif manuel, les arts visuels permettent de briser les attributions transmises et ancrées dans les objets, les opinions et les attitudes. Cela se produit avec des matériaux sélectionnés dans notre quotidien comme les chaises, les vêtements, les livres, etc. Une chaise est avant tout conçue pour que nous puissions nous asseoir ou enfiler un pantalon plus facilement. Mais que pouvons-nous faire d'autre avec une chaise ou avec un pantalon ? Dans quel but pouvons-nous les utiliser ?



« Ceci n'est pas une chaise » (photo : Birgitta Borghoff)

### Objectif

La pratique habituelle, pratique contenant un but et un plan d'action, est appliquée à l'aide de moyens artistiques basés sur les arts visuels. Ainsi, un nouvel « état d'esprit » facilitant et favorisant la pratique collaborative est mis en avant.

### Déroulement

Par petits groupes, les participants et participantes sont amenés à concevoir quelque chose avec un élément donné (ex. : une chaise ou un livre), qui plus tard ne sera plus identifiable comme tel. À cette fin, quelques outils de travail et aides sont mis à disposition : scie et ruban adhésif (pour une chaise) ou lacets, ficelles, ciseaux (pour des vêtements). L'objectif est de s'imaginer une idée en tête et de la reproduire avec peu de matériel, de se laisser aller dans le processus de conception et de changement afin de remplacer l'ancien objet par un nouveau. Des connaissances artistiques préalables ne sont pas nécessaires pour cet exercice. Il ne s'agit pas d'une œuvre d'art en soi, mais d'une œuvre à travailler (ouvrage).

## Outils limités

L'offre d'outils de travail et d'aides est délibérément limitée. Les matériaux habituels ou attendus ne sont pas mis à disposition. L'évaluation « dans la tête » est donc compromise. Le « pilote automatique » s'arrête. Les restrictions peuvent entraîner des blocages et des résistances. Chez les enfants, nous observons : moins ils possèdent de jouets, plus ils compensent ce manque de manière inventive. L'expression « la nécessité est mère de l'invention » doit être considérée comme fondement par les participants et participantes.

La réflexion sur ce sujet se fait sur la base de la pratique libre et de l'expérience ainsi acquise. Comment débiter la réflexion ? Y avait-il de nombreuses idées en amont ou une seule prise en tant que modèle ? Ou alors la réflexion a-t-elle simplement commencé sans plan, sans idée précise ? Quelqu'un dans le groupe a-t-il pris la gestion de la discussion ? La performance et le résultat étaient-ils au premier plan ? Y avait-il des surprises, des obstacles, des blocages, des résistances ? Comment cette étape a-t-elle été gérée ? Quelqu'un s'est-il heurté à ses limites ? Que-ce que cela a déclenché ? Comment le processus créatif a-t-il été vécu ? Y avait-il des moments de stimulation, de motivation, de frustration, de révélation et d'intuition (Aha) ?

Grâce à la phase de réflexion, il est possible de mettre des mots sur le moment vécu et donc d'éveiller sa conscience. Ainsi, une base solide est préparée pour en tirer des stratégies artistiques personnelles par la suite.



Transformation d'une veste en poupée (photo : Dagmar Frick-Isitzer)

L'expérience personnelle de l'approche et de la conception de l'ouvrage prépare le terrain pour une continuation très individuelle. Dans la vie, n'est-il pas vrai qu'il nous manque toujours quelque chose qui a été oublié, qui n'a pas été mis à disposition ? Avec un changement de perspective réussi, le manque peut conduire à une large gamme de possibilités. Quelle liberté éprouvons-nous dans l'idée de ne pas avoir à trouver de solution, de ne pas recevoir les conditions et/ou les ressources habituelles et donc de pouvoir sortir de sa zone de confort ? Il s'agit d'abandonner les opinions préconçues, comme « quelque chose qui aurait dû être tel quel ». Ainsi, nous acceptons ce qui est disponible, présent, y compris dans le sens de capacités ou compétences, pour tirer le meilleur parti d'une situation. Cette approche reflète notre quotidien au sein de notre monde VUCA « créagile ».

## 4.5 Collage

### Méthode

Le collage est une technique artistique pour la conception d'une situation, dans ce contexte précis, une planche d'ambiance graphique (moodboard). Cette activité est une tâche individuelle et une technique favorisant la diversité. Elle permet de restreindre la complexité et donc de présenter des aspects multidimensionnels, ambigus, contraires et paradoxaux.

### Objectif

Les participants et participantes se dédient à leur thème personnel et se plongent dans une multitude de supports d'images favorisant leur créativité.

### Déroulement

Un grand nombre d'extraits de magazines sont mis à disposition, classés selon les critères « êtres humains », « animaux », « nature », « architecture/ville », « art et culture » et « curiosité ». Sur un document support, les participants et participantes sont invités à joindre et superposer des images et des textes sur le thème « moi dans mon organisation ». Des combinaisons étonnantes et des réalités modifiées prennent donc souvent forme. Les couches sous-jacentes, en partie superposées, sont dissimulées, mais la richesse des parties non apparentes s'avère perceptible et évidente. Le travail de collage dans son ensemble nécessite du temps et du calme. Les pensées prennent forme à travers un processus de recherche, de découpage, de placement, d'intégration et de changement. Cet exercice mène les membres à se recentrer sur la profondeur de leur vécu et de leur compréhension. Le processus ouvert aux résultats doit donc être maintenu le plus longtemps possible ouvert. Les petits bouts de papiers sont uniquement collés à la fin.



Diversité des moyens d'inspiration et d'expression permettant de restituer la profondeur de son propre vécu (photo : Dagmar Frick-Isitzer)

## 4.6 Set de cartes

Le set de cartes contient 15 principes « créagiles » comme par exemple « plaisir d'expérimenter », « activer son intuition », « vivre la collaboration », « cultiver le désapprentissage » ou « utiliser la diversité » et « céder au contrôle ».

### Méthode

Grâce aux descriptions sur les cartes, aux messages des artistes ainsi qu'à leurs citations, les principes sont compréhensibles et saisissables pour les membres. Ainsi, ils peuvent se consacrer aux questions ci-dessous et les appliquer à leur contexte professionnel.

## Principe de l'agilité créative: CÉDER LE CONTRÔLE

Faire confiance. Garder l'esprit libre. Saisir l'inattendu.

Les artistes connaissent la puissance de la perte de contrôle.

L'artiste sud-tyrolienne Cornelia Lochmann (\* 1985) décrit:

*« Dans chaque tableau, il y a un moment où je renonce totalement au contrôle. Il doit y en avoir un. Un moment qui renverse ce que j'ai fait auparavant et qui oriente le tableau dans une direction nouvelle et imprévue. »*

Citation tirée de: Künstlergespräch mit Dagmar Frick-Isplitzer. Berlin, 12.02.2020.

Le musicien autrichien Clemens Salesny (\* 1980) décrit quand il garde le contrôle et quand il le cède

*« Si je souhaite que musiciennes et musiciens remplissent une certaine fonction, je peux y parvenir. Par exemple, obtenir une atmosphère donnée tandis que d'autres éléments demeurent statiques. J'abandonne le contrôle si je cède la place au moment et à l'intuition de l'ensemble. En fait, ce n'est pas une question de contrôle, mais de recherche et de création communes. Parfois, pourtant, je souhaite aller plus au fond des choses et les définir pendant les répétitions. Néanmoins, trop de contrôle et de précision ne me conviennent pas. Par conséquent, je préfère céder le contrôle et voir, avec les autres, ce qui se passe l'instant suivant. »*

Citation tirée de: Künstlergespräch mit Dagmar Frick-Isplitzer. Vienne, 14.12.2019.

- Dans quelles situations cèdes-tu le contrôle, ou non, et pourquoi?
- Qu'entraîne ton lâcher-prise dans certaines situations, dans certaines tâches et chez les autres?
- Lorsque tu lâches prise, comment évolue ta confiance dans la vie?

Kreative  
Agilität 

Exemple d'une carte tirée du set de cartes « principes créagiles » (photo : Dagmar Frick-Isplitzer)

### Objectif

Les participants et participantes sont capables d'adopter le point de vue des artistes et de reporter ce dernier dans leur contexte professionnel.

### Déroulement

Les cartes sont imprimées recto-verso. Sur le recto, nous trouvons un principe « créagile » avec ses explications correspondantes. Sur le verso, figure un message supplémentaire lié au principe « créagile » selon les artistes, suivi par une ou plusieurs citations d'artistes clarifiant le principe. À la fin de chaque carte, une série de questions invitent les participants et participantes à prendre part à une discussion et à échanger entre eux/elles.

L'utilisation des principes « créagiles » est variée. De bonnes expériences ont été faites en groupes à la fin des deux jours de formation. À ce moment, les membres participants ont vécu la majeure partie du processus « créagile » et ont pu expérimenter un avant-goût des méthodes artistiques.

## 4.7 Enregistrement « créagile »

### Méthode

L'enregistrement « créagile » est un protocole en direct qui se produit en continu durant les deux jours de formation. Contrairement à un protocole écrit traditionnel, les résultats sont moins enregistrés que les processus. L'enregistrement est composé de dessins, de concepts et de déclarations des membres participants et peut être structuré par des couleurs, des formes, des flèches, etc.





Cette approche spécifique correspond à notre vision commune de l'agilité créative (photo : Dagmar Frick-Islitzer)

## 4.8 Lecture de performance

Une lecture de performance est un moyen de stimulation de la connaissance et de la pensée situé entre les domaines de la science et de l'art. L'objectif principal est de s'intéresser et de se confronter à un sujet, et non pas une simple transmission de nouvelles connaissances. Le public est expressément invité à cette confrontation ouverte. Cette méthode peut être utilisée dans le cadre de la formation « créagile ».

### Performances de lecture au sein de l'agilité créative

Cette méthode permet aux responsables de la formation de donner une stimulation, une impulsion aux participants et participantes. Grâce à l'utilisation délibérée de stratégies performatives et artistiques, une impulsion quant au contenu et une ambiance « créagile » peuvent être instaurées. Pour ce faire, l'approche choisie est délibérément subjective. Les responsables ne se présentent donc pas comme des personnes « au courant de tout », mais comme des personnes ouvertes, en mouvement. Une hiérarchie « créagile » (= d'égal à égal) est établie et l'espace sûr est introduit (voir point 4.2).

Certains aspects sont proposés comme thèmes pour une lecture de performance dans le cadre de la formation d'agilité créative.



Illustration : coach lors de la lecture de performance sur « l'ambiguïté »

<https://vimeo.com/812580721>

(Dagmar Frick-Islitzer, photo : Michael Uhl)

### **Ambiguïté, créativité, tolérance à l'ambiguïté**

Des exemples de situations ambiguës et de défis complexes sont mis en avant de manière subjective. La personne responsable se présente dans des situations à fort enjeu, à forte charge et aborde en même temps le sujet de la créativité. Cette dernière est donnée à chaque personne. Nous, êtres humains, sommes en principe capables de trouver des solutions à des défis complexes. Cette impulsion peut être utilisée pour stimuler un premier échange entre les participants et participantes sur ce sujet.



Illustration : coach lors de la lecture de performance sur l'illustration « du corridor au foyer »  
(mains : Michael Uhl, photo : Birgitta Borghoff)

### **Illustration « du corridor au foyer »**

Une personne responsable présente l'illustration « du corridor au foyer » décrite ci-dessus avec un aperçu de la pratique (artistique). Les défis spécifiques du « foyer » tiennent ici une place centrale. Les tâches et les influences, auxquelles nous sommes souvent exposés de tous côtés et en même temps, peuvent mener à un sentiment (occasionnel) de surmenage. En outre, le surmenage peut aussi s'avérer une source importante de créativité. Nous le comprenons comme une invitation à gérer le sujet préoccupant de manière ludique. Cette impulsion peut permettre d'aborder des exemples de situations à forte charge (de surmenage) parmi les participants et participantes.



Illustration : lecture de performance sur communication, langue, storytelling  
<https://vimeo.com/812584584>  
(Peter Jungmeier, photo : Michael Uhl)

### **Communication, langue, storytelling**

Un regard subjectif sur la langue et la communication au sein de la coopération (organisationnelle). Peut-on ne pas du tout communiquer avec les autres ? Que signifie comprendre ? Peut-on aussi trop communiquer ? Parler aide-t-il ? Que signifie écouter ? Cette impulsion peut être utilisée pour stimuler un échange entre les participants et participantes à ce sujet.



Illustration : lecture de performance sur le thème des stratégies basées sur l'art

<https://vimeo.com/812583528>

(Dagmar Frick-Isplitzer, photo : Michael Uhl)

### **Stratégies basées sur l'art**

Certaines stratégies basées sur l'art sont sélectionnées et questionnées de manière subjective. Quel est le lien entre ces stratégies et les aspects qui vous gênent, que vous souhaiteriez « désapprendre » ? Un regard positif sur les obstacles et les barrières. Cette impulsion peut être utilisée dès que les participants et participantes ont acquis une expérience suffisante avec les stratégies basées sur l'art durant leur formation pour assurer un transfert.

## **4.9 Stratégies créatives**

### **Méthodes de créativité ouvertes et outils créatifs en rapport avec la formule magique**

Afin de promouvoir et d'établir ensemble l'agilité créative dans un contexte organisationnel, un environnement sûr s'avère nécessaire (espace sûr, voir point 4.2). Il permet entre autres d'explorer et de développer le moi, le moi en nous et le nous. Pour ce faire, il est nécessaire d'adopter une approche ouverte quant aux résultats avec une certaine marge de manœuvre et une certaine confiance qui permettent de s'abandonner totalement, sans spécifications et sans contraintes.

Plusieurs méthodes de créativité ouvertes et outils créatifs peuvent être appliqués de manière efficace. De nombreux processus et stratégies créatifs établis sont cependant uniquement destinés à trouver des solutions, à définir de (nouveaux) problèmes, à changer de position de surveillance, à mettre en évidence des points problématiques, à créer des idées, etc. L'utilisation de ces méthodes ne s'avère donc utile que si elles peuvent être utilisées de manière à favoriser le processus ou à l'approfondir.

Les processus créatifs établis sont souvent divisés en phases successives avec des rétroactions prévues. Ces processus diffèrent toutefois de la formule magique « créagile » puisqu'ils aspirent généralement à un résultat ou à une solution et, dans l'idéal, à une innovation. La recherche d'idées et la réorientation par le changement de perspective tiennent ici une place centrale.

La formule magique « créagile », « matériel + questionnement + action = ça va le faire » (voir point 2), au contraire, est ouverte quant aux résultats et repose sur des archétypes qui s'influencent mutuellement. Cette formule est toujours testée dans le processus de médiation. Les méthodes de créativité ouvertes et les stratégies créatives s'appliquent bien à cet égard, mais lui restent toujours subordonnées. Les techniques et processus créatifs établis (outils de

réflexion conçus pour la résolution de problèmes) avec une phase de rétroaction sont généralement divisés en deux étapes distinctes :

- saisir l'exercice (comprendre, observer, orienter et définir une approche) ;
- résoudre le problème (générer des idées, développer un prototype, le présenter et le tester).

Bien que la formule évolue en continue par le biais de « matériel, questionnement, action », elle serait potentiellement comparable à des phases de créativité axées sur les résultats et à des processus établis. Elle se différencie toutefois de manière fondamentale : dans l'espace sûr, abordé ci-dessus, le processus ouvert aux résultats est l'objectif de la médiation.

Les profils de la formule sont également renforcés afin de l'enrichir avec des méthodes et des outils créatifs et la rendre ainsi plus accessible à un public spécialisé.

L'aperçu ci-dessous contient les méthodes et les outils créatifs établis classés selon leurs caractéristiques, en fonction de la formule magique « créagile » et de ses différentes étapes.

### **MATÉRIEL** – « formes du monde » (perception des circonstances ressenties)

- a) Recherche et orientation (il s'agit du cadre et de la situation à clarifier / analyser).
- b) Créer, trouver et examiner des thématiques communes.
- c) Pertinence de ces thèmes dans l'examen de la pratique (professionnelle).
- d) Élargir, affiner sa recherche et découvrir de nouveaux thèmes.
- e) Provoquer des moments de réflexion en commun.

### **QUESTIONS** — « rapprochement avec le monde »

(Comparable aux étapes de processus « incubation et génération » dans les techniques et les processus créatifs traditionnels)

- a) Se questionner, élargir, affiner sa recherche et découvrir de nouveaux thèmes.
- b) Approfondir les thèmes déjà traités.
- c) Plotboard (voir points 4 et 6).
  - Qui dit ou fait quoi ?
  - Que dit ou fait qui ? (Illustration)
  - Acte (de parole) = qu'est-ce qui est dit ? Qu'est-ce qui est fait ? Que se passe-t-il ?
- d) Questions sur les réflexions relatives à la zone de tension, c'est-à-dire comment intégrer le principe « créagile » dans le quotidien professionnel ?
- e) Provoquer des moments de réflexion et développer des conceptions/projets.

### **ACTION** – « présentation, échange, assemblage »

(Former des équipes / favoriser la coopération et la cocreation / travailler avec des partenaires et en petits groupes).

### **Échauffements**

- a) Exercices qui suscitent l'attention (dans la tête et le corps).
- b) Tolérer des tendances qui ne le sont pas en temps normal dans le contexte organisationnel en raison de la hiérarchie ou de la culture, mais qui sont toujours en

présence et qui créent de manière répétée un enthousiasme à plusieurs niveaux dans le processus (à savoir : dans l'espace sûr).

- c) Exercices sur la présence physique et le flux corporel.
- d) Exercices sur la confiance, le respect, la rencontre et l'intimité (contrôlée).

### **Echauffements contextuels**

- e) Exercices qui reflètent des thèmes communs et individuels et les approfondissent par image, matériel, langue, forme et action.
- f) Exercices sur le moi, le moi en nous et le nous.

L'annexe (point 8) présente de nombreuses techniques créatives qui peuvent être appliquées à la formule magique « créagile ».

## **Invitation à agir soi-même**

À travers les blocs axés sur l'art présentés ici, nous avons mis en évidence des moyens de se déplacer et de travailler ensemble au sein d'espaces ouverts. Les méthodes spécifiquement développées à partir des arts servent à créer un espace d'apprentissage et d'expérience pour (re)connaître des stratégies créatives, les adapter et les développer de manière individuelle. Elles sont complétées par une gamme de méthodes et de techniques établies axées sur l'art, qui garantissent un travail ouvert aux résultats.

Naviguer dans des espaces ouverts, tel que le « foyer », nécessite une prise de conscience et une compréhension en continu : une *action*. L'efficacité se mesure alors dans l'approche individuelle. Cela s'applique aux membres formateurs tout autant qu'aux membres participants. Il s'agit d'une invitation explicite à s'impliquer avec ses propres expériences et connaissances et à s'enrichir (nouvelles connaissances). La diversité, riche en influences et en perspectives, nous sert de source commune pour la découverte de nouvelles voies.

## **5. Blocs de modération**

*Peter Jungmeier*

Dans le contexte du développement de cette formation (conception) et de son évolution, plusieurs méthodes de modération ainsi que des exercices et des jeux ont été testés et appliqués. Ce bloc offre un aperçu des différentes phases du processus de formation et décrit l'approche méthodologique, la mise en œuvre et l'applicabilité de chaque format.

En général, ces exercices permettent de consolider l'espace sûr de manière significative et aident à penser hors des sentiers battus (pensée latérale). Ils jouent donc un rôle essentiel dans l'ensemble du processus d'agilité créative.

### **5.1 « Enregistrement » (arrivée)**

- a) Dans l'espace numérique

#### **Histoires (de) clés**

Les participants et participantes (PI) sont invités à sortir une clé ou un trousseau de clés, qu'ils ou elles ont sur eux, ou à présenter leur clé « préférée » si aucune n'est

physiquement disponible. Les PI sont ensuite priés de choisir une clé (par exemple : une clé de vélo, la clé du logement de leurs parents, la clé de leur bureau) et à raconter une histoire personnelle et/ou à se présenter au groupe. Cet exercice est aussi adapté pour un mode présentiel.

b) En présentiel

#### « Expositions »

Avant la formation, des tâches potentiellement pertinentes pour un tour de table (présentation) sont envisagées. Les PI du groupe sont ensuite invités à se placer dans la pièce le long d'une ligne ou en cercle l'un derrière l'autre. Exemples :

- former une ligne par ordre alphabétique des prénoms ;
- se disperser selon la distance entre le lieu de résidence et celui de travail ;
- se présenter selon la durée en fonction dans l'entreprise/l'organisation.

#### **Objectif, champ d'application**

L'enregistrement poursuit l'objectif suivant : les PI peuvent « se lancer » d'emblée et démontreront une certaine adaptabilité face à la nouveauté. Réunir des PI dans un groupe où personne ne se connaît permet de favoriser le faire connaissance et le point de vue externe. Dans un groupe au sein duquel les PI sont familiers (par exemple : le personnel d'un même département), des impressions, encore inconnues ici, de certains collègues à propos de l'enregistrement pourraient être communiquées. Dans les deux cas, une atmosphère de confiance commence à bien s'établir, condition importante pour l'espace sûr.

## **5.2 Échauffement (« entrée en jeu »)**

a) Dans l'espace numérique

#### « Tour d'humeur rapide »

Les PI devraient être informés au préalable qu'ils ont des post-its à portée de main. Au début du jeu, l'ordinateur portable ou la caméra est recouvert. Ainsi, seule une mosaïque composée de carrés multicolores est visible dans la galerie du programme concerné.

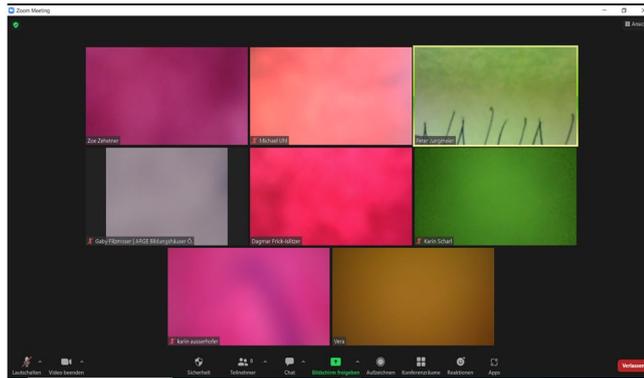
Plusieurs déclarations sont ensuite formulées par la modération. Toutes débutent de la même manière : « Tous les PI... ». Exemples :

- « Tous les PI qui ont déjà déjeuné aujourd'hui... »
- « Tous les PI qui aiment bien la musique d'opéra... »
- « Tous les PI qui ne se sont pas rendus aujourd'hui au travail en voiture... »

Chaque PI, pour qui une déclaration s'applique, éloigne son post-it de la caméra et révèle ainsi son visage.

#### **Objectif, champ d'application**

Un « tour d'humeur rapide » est un jeu classique pour faire connaissance. Il permet d'en apprendre plus sur les autres sans aborder des aspects trop personnels. Il comporte toutefois un effet secondaire esthétique : la webcam est recouverte, une mosaïque multicolore apparaît donc sur l'écran commun. Il est très bien approprié pour introduire une réunion vidéo ou des séminaires en ligne.



Capture d'écran de l'exercice d'échauffement en ligne de la première formation pilote (photo : Peter Jungmeier)

### « Jeu de recherche des couleurs »

Dès le début, la modération présente la tâche suivante : procurez-vous un objet de couleur [« nommer la couleur »] et tenez-le devant la caméra !

La dernière personne en mesure de présenter un objet approprié, prend les commandes et poursuit avec une nouvelle couleur.

#### Objectif, champ d'application

Ce jeu contribue à ce que les PI, malgré la formation numérique et la dépendance aux ordinateurs et autres services, entrent en activité et se dépensent (entrée en jeu) pour sortir de leur zone de confort et affronter la nouveauté. Il peut être associé à un tour de table (présentation).

#### b) En présentiel

##### Changement de place

Ce jeu fonctionne en principe comme le « tour d'humeur rapide » décrit plus haut. Il y a une chaise de moins que le nombre de PI au sein du cercle de chaises. La personne sans chaise doit essayer d'en obtenir une en présentant une tâche formulée à nouveau comme suit : « tous les PI qui... ». Tous les PI, pour qui la déclaration s'applique, doivent se lever et changer de chaises. À la fin, une seule personne reste debout et formule la tâche suivante.

#### Objectif, champ d'application

Ce jeu dynamique, véritable brise-glace, permet de sortir de sa zone de confort et de casser les codes de bureau classique. Nous apprenons l'une ou l'autre nouveauté jusque-là privée, ce qui contribue à la consolidation de l'équipe et sa confiance. En outre, les PI sont soumis à des changements de perspectives divers et concrets.

## 5.3 Explorer la question de base, la situation de départ

### a. Plotboard

(voir points 4.3 et 6.1)

## 5.4 Travail approfondi sur la question/ situation de départ

### a. Pro-action café

#### **Déroulement**

En fonction du nombre de PI et, dans notre cas, en fonction du nombre de plotboard, les groupes sont formés avec quatre personnes par table. Un hôte est désigné à chaque table. Cette personne garde toujours la même place et ne change pas de table durant les tournantes.

#### Premier tour

Après une brève présentation de la situation, introduite dans le plotboard, les différents groupes échangent sur la première question : « quel est le problème derrière le problème ? » L'accent de la discussion est donc porté sur le « véritable enjeu » de la situation. Le groupe essaie de saisir le fond du problème.

#### Deuxième tour

Après environ 20 minutes, un point final est mis aux discussions. Tous les PI (à l'exception des hôtes) se rendent à une autre table pour rencontrer d'autres interlocuteurs et interlocutrices. Après une brève introduction des hôtes sur le contenu du premier tour, la question suivante est débattue : « que manque-t-il encore ici ? » Le groupe essaie donc de présenter de nouvelles perspectives. Ce tour dure à nouveau environ 20 minutes. Les PI cherchent ensuite une nouvelle table.

#### Troisième tour

À nouveau, après un bref résumé de l'hôte, l'accent de la discussion est mis sur une question : « quelles possibilités d'action supplémentaires ou alternatives existent ici pour les personnages concernés ? » Après la fin du troisième tour, les plotboards enrichis sont brièvement présentés en plénum.

Remarque : si le temps manque, le deuxième tour peut être omis.

#### **Objectif, champ d'application**

Le pro-action café est un développement du World café. Cette variante intègre en détail une discussion collective et structurée entre partenaires égaux, dans laquelle les PI déterminent eux-mêmes les thèmes à aborder.

Le pro-action café s'avère donc adapté à tous les processus dans lesquels de nombreux PI peuvent agir sans que tous ne soient tenus de discuter du même sujet. Dans le cadre de cette formation, une variante est utilisée pour enrichir et approfondir le plotboard.

### b. Collage et pièce à travailler

(voir points 4.4 et 4.5)

## 5.5 Transfert et mise en œuvre

### a. Questions délicates, jeu

#### Déroulement

Tout d'abord, chaque PI réfléchit à une question qui le préoccupe profondément. Cette question peut être présentée dans un groupe de 5 personnes : 3 prennent place, 2 restent debout en tant qu'observateurs dans un cercle extérieur et écoutent avec attention la discussion. Dans le cercle intérieur, quelqu'un commence par présenter sa question. Tous les autres ne peuvent que répondre par des questions.

Ainsi, la structure de l'entretien est uniquement établie par les questions posées. Les PI peuvent présenter leurs questions à tout moment. Aucune réponse n'est donnée, le questionnement continue simplement. L'impulsion à vouloir une réponse s'estompe. À chaque question doit succéder une question plus précise et plus profonde.

Les deux personnes à l'intérieur du cercle se penchent sur la question suivante : quelles sont les conditions nécessaires pour assurer le rôle d'un hôte exemplaire ? Comment assurer mon rôle et garantir que les bonnes questions soient posées ? Comment gérer une impulsion ? Si je souhaite aussi participer, je donne un signe discret pour échanger ma place avec une personne à l'intérieur du cercle.

Après une brève introduction et la phase d'interrogation d'environ 20 à 30 minutes, la mise en commun suit : que signifie cela pour moi et pour mon organisation ?

Le processus conduit à des solutions étonnantes pour lesquelles il faudrait en temps normal beaucoup de temps.

#### Objectif, champ d'application

Le jeu de questions délicates permet de trouver la question derrière la question, d'approfondir sa propre réflexion. Comme pour l'herméneutique des sciences sociales, le but de ce jeu est de comprendre ou de discuter des liens de signification et de l'intérêt d'une question. Ainsi, un nouveau contexte social est établi et permet la prise en compte d'une perspective différente. De cette manière, de nouvelles possibilités permettent rapidement de résoudre des problèmes apparemment sans issue. Cette méthode a été appliquée dans nos formations pour encourager le transfert de l'expérience acquise jusqu'ici dans le quotidien professionnel futur.

### b. Cercle

La discussion en cercle est une forme ancienne de réunion pour assurer un échange respectueux. Le cercle a servi de base à de nombreuses cultures, une réunion de sages autour d'un feu servant à la transmission des connaissances à travers les histoires. L'attitude des PI se caractérise par l'ouverture, un discours soigné et une écoute attentive. Pour initier un dialogue et un échange intensifs, il est avant tout nécessaire de formuler un objectif, une intention pour la rencontre à venir. Sur cette base, le cadre peut être défini comme le lieu, la durée, les personnes, le questionnement et les ressources nécessaires. Lors de chaque cercle, un responsable est désigné (« gardien » ou « gardienne ») pour assurer l'intention et les différentes phases du processus en mettant l'accent sur l'autoresponsabilité des PI.

### **Commencement : conclure des accords**

Les accords permettent de favoriser un échange libre et profond, de respecter les différents points de vue et de partager la responsabilité du bien-être et de la direction du groupe.

Souvent, les accords suivants sont conclus.

- Ce que les individus communiquent à l'intérieur du cercle est traité de manière confidentielle et ne sort pas du cercle.
- Nous écoutons les autres et démontrons de l'empathie et de l'intérêt.
- Nous demandons ce dont nous avons besoin. Nous donnons ce que nous pouvons.
- Nous nous mettons d'accord sur la nomination d'un « gardien » ou d'une « gardienne ». Ses tâches regroupent : veiller sur les besoins, sur le temps et sur l'énergie du groupe.
- Nous convenons de faire une pause sur un certain signal et d'exiger le signal si le besoin d'une pause se fait ressentir.

### **Principes**

- La responsabilité de la qualité du cercle dépend de tous les PI.
- Nous nous fions à notre inspiration (« esprit ») et non pas à nos préférences.
- Écoute attentive : nous adoptons un comportement respectueux à l'égard de l'apprentissage de tous les membres du groupe.
- Contribuer au bien-être du cercle : nous prenons en compte l'impact de nos contributions.
- Une personne agit en tant que gardien ou gardienne et s'assure du respect des conditions et des principes.

### **Objectif, champ d'application**

Le cercle est un outil pour échanger sur des opinions diverses sur un pied d'égalité, pour bâtir la confiance et pour renforcer le sentiment communautaire. En outre, il s'agit d'un merveilleux exercice d'écoute à partir duquel beaucoup de nouveauté et de connaissances peuvent se générer. Une variante du cercle a été utilisée dans nos formations, en général, en conclusion de la modération.

## **5.6 Retour d'information et conclusion**

### **a. L'arrière-goût**

L'équipe de modération prépare à l'avance plusieurs aliments avec différentes caractéristiques gustatives qui peuvent être associés aux substances suivantes : sel, eau, vin rouge, curry, café, herbes aromatiques, citron, chocolat. Ces aliments sont disposés au centre du cercle.

À la fin du séminaire, le groupe est assis en cercle et est invité à donner un retour, introduit par la question « Quel arrière-goût te laisse cette formation ? ».

Les PI peuvent utiliser les produits proposés dans leurs réponses et les associer ou alors apporter de nouvelles associations gustatives.

Enfin, la bouteille de vin rouge peut être dégustée ensemble...

**Objectif, champ d'application**

La méthode de l'arrière-goût permet de conclure ensemble sur une note positive après deux jours intensifs. De par son enrichissement sensoriel, cette méthode est une bonne alternative à un retour d'information purement verbal.

## 5.7 Exercices issus de la pratique théâtrale

Les exercices et jeux de la pratique théâtrale décrits ci-dessous peuvent être utilisés à différents stades du séminaire. Ils servent à illustrer les contenus de l'entraînement, à expérimenter des obstacles inhabituels ou nouveaux, à vaincre des injustices, à bâtir la confiance, à renforcer l'espace sûr ou à simplement profiter du plaisir de rire et de jouer !

**a. Transmettre l'impulsion**

Les PI se tiennent dans le cercle. Un ou une responsable donne un coup d'envoi (impulsion) en direction de la gauche. L'important est de maintenir le contact visuel avec la personne (à qui l'impulsion est donnée). Celle-ci se tourne ensuite vers la gauche pour transmettre l'impulsion plus loin. La vitesse doit être augmentée à chaque tour. Si cette impulsion est intégrée de la bonne manière, la personne responsable peut diffuser un coup d'envoi vers la droite (deuxième étape). Les personnes qui reçoivent les deux impulsions au même moment devront naturellement gérer un peu plus de stress. En troisième étape, une impulsion peut être envoyée avec la jambe (la droite dépasse la gauche).

**b. Échange de noms**

Les PI se tiennent en cercle. A effectue un contact visuel avec une personne B du cercle et la nomme par son nom. B répond par « oui ! ». À ce moment, A peut se rendre jusqu'à B et prendre sa place. B doit rapidement prendre contact avec une personne C, dire son nom et attendre son « oui ! ». À ce moment alors, B peut se mettre en mouvement et prendre la place de C, etc.

Cet exercice permet d'illustrer et de pratiquer le thème « concentration » (dans le sens de faire une chose après l'autre).

**c. Course de ballons et de mots**

Les PI se tiennent en cercle.

**Étape 1**

L'ordre pour le cercle de mots se fait par un lancer de balle à tour de rôle. Les PI qui ont déjà reçu la balle retournent leurs mains pour s'assurer que les personnes restantes soient clairement identifiables. À la fin, la balle atterrit à nouveau chez le premier lanceur ou la première lanceuse. Chaque PI doit retenir l'ordre. En tant qu'individu, je dois savoir qui m'a transmis la balle et à qui je l'ai donnée.

## Étape 2

Les PI forment un cercle étroit, épaule contre épaule. À présent, chacun et chacune réfléchit à un fruit ou à un légume (salade, pomme, chou de Bruxelles, etc.). Ces termes représentent à présent la balle. Les mots sont donc prononcés, dans l'ordre défini auparavant, en direction de la personne en charge, à savoir 1 « salade », 2 « pomme », etc. Après un certain temps d'essai, les yeux sont fermés et les PI se concentrent uniquement sur le mot prononcé...

## Étape 3

Les PI réfléchissent à une marque de voiture (VW, Toyota, Nissan...) et en discutent ensemble comme décrit dans l'étape 2. Les yeux fermés, ces deux termes (« balles ») sont mis en jeu dans un ordre successif par la personne responsable qui participe aussi. Si un terme est omis (par exemple : une variété de légume car une marque de voiture est au centre de l'attention), la personne en charge de l'exercice le remet en jeu dans le cercle.

## Étape 4

Le jeu atteint un point décisif lorsque 3 termes ou plus sont mis en jeu dans un même tour, par exemple : des villes, des animaux ou d'autres éléments similaires.

Les PI apprennent à se concentrer sur leur perception et à se montrer attentif à leurs interlocuteurs et interlocutrices, même si de nombreuses personnes parlent dans le même espace. Cette méthode est bien adaptée pour un échauffement !

### d. Flash !

Les PI se tiennent en cercle. En son milieu est située une personne. Au début de l'exercice, la personne responsable.

Cette personne doit tenter de sortir du milieu en profitant des erreurs (« oups ») des PI situés dans le cercle. Ces dernières sont produites par de longues hésitations, un manque de synchronisation ou une mauvaise exécution.

### Il existe quatre « disciplines de base ».

- a) « Flash » simple : la personne au milieu établit un contact visuel avec une personne du cercle, la pointe avec les bras étendus et énonce en même temps le terme « flash ! ». La personne « sollicitée » doit répondre le plus rapidement possible à l'impulsion en étendant à son tour ses bras et en répétant le terme « flash ! ».
- b) « Flash en cercle » : la personne au milieu effectue un mouvement circulaire au-dessus de sa tête et énonce le terme « flash ! ». En conséquence, les PI doivent « toucher » la personne au milieu en étendant leur bras et énoncer le terme « flash » tous ensemble et le plus rapidement possible.
- c) « Bipili-bipili-bop ! » : la personne au milieu établit un contact visuel avec une personne du cercle et prononce rapidement « bipili-bipili-bop ! ». La personne concernée doit rapidement dire « bop ! » avant que la personne au milieu ne le fasse.
- d) « Bop ! » : la personne au milieu établit un contact visuel avec une personne du cercle et prononce « bop ! ». La personne en charge ne doit pas réagir.

Ces disciplines de base sont extensibles à souhait. Voici quelques exemples

- « Toaster »: la personne au milieu établit un contact visuel avec une personne du cercle et prononce rapidement le terme « toaster ». La personne concernée commence doucement à sautiller. Les PI situés à droite et à gauche de la personne concernée forment un toaster avec leurs bras de manière à se tourner vers elle tout en étirant leurs deux avant-bras.
- Le toaster défectueux : la personne concernée reste debout, ses deux voisins commencent doucement à sautiller.
- « James Bond » : la personne concernée par cette méthode se met en position « James Bond » de manière à ce que son avant-bras gauche soit en travers et le droit placé dessus à la verticale. La main droite forme ainsi un pistolet. Les deux voisins se tournent ensemble vers « James Bond », se plaignent et disent « Oh James ! ».

Cet exercice, excellente formation sur « l'échec positif », renforce la concentration, la capacité de perception et la réactivité. Le bénéfice principal de cette méthode est que le groupe se développe ensemble et partage des moments de rire. Elle peut donc favoriser la cohésion d'équipe. En outre, elle se prête bien comme exercice d'échauffement après une pause.

#### **e. Huiler les articulations**

Les PI s'assoient en cercle. Une personne (responsable) est en charge de l'exercice. Les PI se présentent. Ils tiennent dans leur paume de l'huile chauffante. Celle-ci est répartie par des mouvements circulaires du poignet. Au début, seuls de petits mouvements sont effectués. Les PI ressentent et expérimentent le fonctionnement de leur articulation. Après un certain temps, l'huile pénètre dans l'articulation du coude, puis de l'épaule. Les mouvements sont aussi effectués à ces endroits.

Cet exercice est bien adapté à une entrée en douceur dans la journée ou à une unité de formation. Les PI entraînent ainsi la capacité de perception de leur propre corps et peuvent bien se situer dans l'espace et au sein du groupe (« représentation »).

#### **f. Miroir**

##### **a) Exercice pour deux**

Deux personnes se tiennent face à face et se regardent dans les yeux. A commence à effectuer de lents mouvements. B essaie de les recopier. L'objectif est d'imiter les mouvements de l'autre (jeu de miroir). Le but n'est pas que A mette une certaine pression sur B ou le contraigne à faire des erreurs. Après un certain temps, les rôles peuvent être inversés, à savoir B mène, A suit.

##### **b) Dans le groupe**

Le groupe se met en demi-cercle. Une personne A se place en avant et commence à effectuer de lents mouvements. Le groupe l'imité ensemble. Il est intéressant de profiter de la tridimensionnalité de l'espace, c'est-à-dire : se rapprocher du demi-cercle, s'en éloigner, effectuer des mouvements sur la hauteur et la profondeur, etc. Ici aussi, A peut être remplacé après un certain temps.

Les jeux de miroir servent à favoriser la capacité de perception et à renforcer les liens entre les PI, qui s'impliquent ici les uns avec les autres. Ils créent un ralentissement et représentent une entrée en douceur ou une « pause médiative » entre deux activités.

## 6. Matériel pour l'agilité créative

*Dagmar Frick-Isplitzer, Michael Uhl*

Nous avons élaboré notre formation sur l'agilité créative en équilibre entre la pratique et les exercices, entre les marches à suivre basées sur l'art et les œuvres artistiques. Toutes les actions mènent ensemble à un espace ouvert et le maintiennent tel quel, afin que l'agilité créative puisse se développer et que quiconque puisse l'expérimenter (groupe hétérogène, groupe fermé, etc.). L'approche innovante relève de la combinaison des stratégies basées sur l'art (méthodes de créativité ouvertes), des interventions artistiques et des pratiques de la communication. Il s'agit de penser et d'agir de manière créative, de trouver des solutions et de communiquer de manière fiable et efficace dans un monde en pleine mutation. Pour ce faire, du tout nouveau matériel de formation a été développé et testé en continu. Les pièces maîtresses de la formation sont présentées en trois blocs, composés de deux à trois méthodes (matériel). Ils peuvent, selon les besoins, être utilisés sous forme numérique ou analogique.

Blocs basés sur l'art

- Plotboard
- Trois lectures de performance et clips vidéo

Blocs axés sur la connaissance

- Créatexte : « stratégies basées sur l'art et interventions artistiques »
- Créatexte : « communication, langue, storytelling »
- Créatexte : « faire face à l'ambiguïté et à la contrainte »

Blocs de modération

- Set de cartes avec 15 principes « créagiles »
- Mémento pour l'utilisation numérique du matériel

Les pages suivantes vous présentent les différents blocs (matériel de formation) et leur champ d'application en détail.

Outre le matériel de formation mentionné, un grand nombre d'exercices et de méthodes sont mis en œuvre, en ligne ou en présence, comme les exercices d'introduction, de présentation, de relaxation, de concentration, de conclusion, qui renforcent la confiance et l'esprit d'équipe. Tous permettent aussi de faire avancer le processus « créagile » de formation et de vivre le moment présent. Une large gamme de ces exercices et méthodes a déjà été présentée dans les points 4 et 5.

Le matériel de formation des trois blocs est adapté pour une utilisation numérique ou analogique. Il peut être téléchargé gratuitement et imprimé au format DIN A4 depuis la plateforme de résultats Erasmus+.

## 6.1 Plotboard

Le plotboard est un matériel de formation spécialement conçu pour la recherche narrative. Il permet d'esquisser et de clarifier des situations de manière précise et peut être appliqué au travail individuel ou à de petits travaux de groupe. Dans le contexte de la formation sur l'agilité créative, le plotboard soutient l'approche centrale selon laquelle les PI peuvent adopter une perspective modifiée de leur quotidien en devenant des auteurs, metteurs en scène ou interprètes (voir point 4.3).

Le plotboard se base sur une approche narrative artistique pour décrire des situations sur la base de personnages entrant en scène et de leurs actes (qui dit/fait quoi ? Que dit/fait qui ?). Cela permet aux PI de partager et de décrire en détail des situations personnelles pesantes. En focalisant toute l'attention sur les personnages mis en scène, les PI restent protégés en tant que personnes individuelles.

Dans les étapes suivantes, les effets des actions peuvent être présentés tout comme les différentes options d'action. Le plotboard n'est pas seulement utilisé pour décrire une situation existante, mais aussi pour esquisser et explorer des possibilités de changement.

Ci-dessous, les différentes parties du plotboard sont brièvement présentées et mises en lien avec une tâche susceptible d'être attribuée aux PI.

### 1. « Quels acteurs ou actrices jouent un rôle dans la situation ? » Et que disent-ils/elles, font-ils/elles ?

QUI dit / fait QUOI ? QUE dit / fait QUI ?



Chaque personnage (=QUI) est décrit sur une carte séparée de personnages.



Chaque acte (de parole) (=QUOI) est inscrit sur une carte séparée.

#### DISCOURS / ACTION

Qu'est-ce qui dit/fait?

Pour des différenciations éventuelles (ex. : dialogue ou séparation entre texte et acte), il existe deux variantes de couleurs à disposition.

#### INFORMATIONS COMPLEMENTAIRES / CONTEXTE

Pour toute information complémentaire, des cartes informatives sont disponibles. Cela permet de compléter les données ou les informations selon le contexte.

## 2. « Quels effets (émotions) produisent les actes individuels des personnages ? »

#### EFFET

Emotion

Les effets et les émotions, déclenchés par les actes des personnages, sont écrits sur des cartes d'effets distinctes.

## 3. « Quelles options et options d'action ont les personnages ? »

Les *options* ne comprennent pas des *solutions*, mais des *possibilités*.

#### OPTIONS

Les options d'action sont formulées sur des cartes séparées d'options.

### Matériel destiné à la propre fabrication

Les schémas pour la fabrication individuelle d'un plotboard peuvent être téléchargés gratuitement sur la plateforme de résultats Erasmus+. L'impression s'effectue au format DIN A4. Pour une utilisation dans la pratique, une épaisseur de papier d'environ 200 g/m<sup>2</sup> est recommandée.

Une utilisation numérique est aussi possible, par exemple sur un whiteboard (ex. : Miro, Padlet). Pour de plus amples informations, veuillez consulter le mémento pour l'utilisation numérique du curriculum (voir point 6.5).

## 6.2 Lecture de performance, clips vidéo

Pour entrainer l'agilité créative, nous avons rassemblé des thèmes clé sous forme de lectures de performance. Ainsi, le bloc axé sur la connaissance a été développé en art de la performance (voir description du point 4.8.).



### Ambiguïté, créativité, tolérance à l'ambiguïté

Téléchargement : <https://vimeo.com/812580721>



### **Communication, langue, storytelling**

Téléchargement : <https://vimeo.com/812584584>



### **Stratégies basées sur l'art**

Téléchargement : <https://vimeo.com/812583528>

## **6.3 Créatextes**

Les créatextes sont des outils d'enrichissement pour l'étude personnelle et comme journal de recherche. Il s'agit de textes d'enseignement avec des recommandations didactiques sous forme de questions, de tâches, de conseils, de parenthèses, d'invitations à poursuivre sa lecture ou son apprentissage et d'ouvrages de référence.

Le vaste domaine de l'agilité créative débouche sur trois axes pertinents pour les cadres et les titulaires de positions clés.

- a) Le créatexte « Stratégies basées sur l'art et interventions artistiques » permet de mieux visualiser et cerner les approches et les champs d'action du domaine des arts. Les artistes de toutes branches sont habitués à réfléchir à l'échelon culturel dans des projets, à travailler, à communiquer et à se confronter à la nouveauté des contextes, des équipes et des structures de leurs partenaires. Ils aspirent même à la nouveauté, à ce changement constant de cadre. Il ne s'agit pas seulement d'un défi, mais aussi de l'exigence nécessaire pour la création de nouvelles idées. En effet, la surprise, la nouveauté se produit hors des sentiers battus. Les PI sont familiarisés avec des stratégies basées sur l'art et reçoivent des conseils sur de potentiels transferts dans leur quotidien professionnel.
- b) Le créatexte « Communication, langue, storytelling » nous permet d'apprendre et de comprendre comment la langue forme notre communication. Nous y découvrons comment reconnaître nos propres modèles linguistiques et tentons de comprendre le sens de la communication « créagile » dans différentes situations. À l'aide des cas d'études exemplaires, comme la communication lors de conflits ou celle de gestion, nous nous efforçons de mieux comprendre notre compétence communicative. Cela nous permet de nous éloigner des modèles de langage et de communication dysfonctionnels. Pour ce faire, les bonnes pratiques de communication nous aident comme « l'écoute active », le « storytelling » ou « l'élaboration de points de vue communs ».
- c) Le créatexte « Faire face à l'ambiguïté et à la contrainte » permet de mieux appréhender et préparer à affronter notre monde volatile, complexe et rapide. Il contribue à comprendre pourquoi la tolérance à l'ambiguïté est l'une des compétences futures du XXI<sup>e</sup> siècle et pourquoi il est préférable de s'opposer à la demande de simplification et de s'ouvrir plutôt à la diversité et aux nombreuses opportunités créatives. La tolérance à l'ambiguïté est de grande importance pour une organisation, une société. Les structures organisationnelles

plates, une démocratie en particulier, se caractérisent par l'acceptation d'intérêts divergents et la recherche de compromis, procédé souvent long et ardu. Un espace d'échange sain avec une large marge de manœuvre valorisant l'ambiguïté est nécessaire pour se rapprocher de son interlocuteur par la discussion et ne pas simplement lui imposer sa volonté.

## Structure

Les créatextes sont conçus de manière à atteindre un large public et à « attirer » dans une large mesure. Premièrement, ils doivent inspirer et motiver. Les exemples de situations ne favorisent pas seulement la compréhension, mais ils éveillent les propres sentiments de frustration (consternation) des PI. Deuxièmement, les textes doivent favoriser la capacité de réflexion. L'esprit est stimulé, la réflexion est lancée. Les passages de texte sont constamment interrompus par des interrogations. Celles-ci invitent les PI à une réflexion, dans le sens de la maxime de Beuys « pense pour toi-même », et à se concentrer sur la profondeur de leur propre expérience pour renouer avec leur potentiel intrinsèque. Les éléments de connaissances sont soutenus par des références à la littérature spécialisée ainsi que des liens vers des podcasts sur des entretiens avec des artistes sur différentes capacités et attitudes artistiques. Troisièmement, les textes doivent refléter une certaine marge de manœuvre en s'assurant que les PI entrent en action et entreprennent quelque chose, essaient quelque chose, échangent avec les autres. Pour terminer, il s'agit de reconnaître les stratégies et les pratiques qui mettent en évidence de nouvelles opportunités.

## Format

Sur la première page, une instruction est donnée pour l'utilisation du créatexte. Au sein du texte, cinq symboles sont utilisés pour marquer une pause ou engager une action.



**Accorde-toi un temps de réflexion.**



**Note tes premières associations.**



**Discute avec tes collègues.**



**Écoute attentivement.**



**Lis attentivement le texte.**

En outre, chaque page contient une colonne marginale et une zone en bas de page. Toutes deux sont marquées en couleur. Les colonnes offrent suffisamment de place pour tes mots clés, tes questions et tes idées. En bas, tu trouveras la place nécessaire pour ton résumé et l'essentiel de tes notes.

## Utilisation

Comme les créatextes sont très riches et denses, leur utilisation ne s'avère utile que de manière expresse durant la formation. À la fin de la formation pilote de deux jours (analogique), les PI peuvent choisir un créatexte qui leur sera envoyé par email. Ils sont invités

à se pencher plus en détail sur son contenu à la maison. L'étude du contenu forme la base pour les cours en ligne, pour lesquels des discussions ont lieu en petits groupes.

### **Langues**

Les créatextes sont traduits en anglais, en français et en italien.

## **6.4 Set de cartes**

Le set de cartes comprend 15 principes « créagiles », à savoir : des approches, des capacités et des actions que les artistes utilisent durant leur travail pour créer de la nouveauté.

### **Contenu**

Des principes « créagiles » sont décrits comme « travailler de manière ouverte quant aux résultats », « autoriser ne pas savoir », « changer la perspective » ou « accepter l'espace sûr ». Chacun de ces principes est décrit à l'aide de trois descriptions clés ainsi qu'un message à propos de l'approche même de l'artiste. Pour une meilleure compréhension, nous trouvons encore une ou deux citations d'artistes et des déclarations sur le principe « créagile » en question. Enfin, une série de questions invitent les participants et participantes à prendre part à une réflexion, à une discussion et à un échange.

### **Format**

Les principes « créagiles » sont imprimés recto-verso au format DIN A5. Sur le recto, nous trouvons uniquement les principes et les termes clé correspondants. Sur le verso figure le contenu complet comme indiqué plus haut.

### **Utilisation**

Le set de cartes entre idéalement en jeu à la fin de notre formation analogique, lorsque tous les PI ont déjà cerné l'agilité créative et ont développé un avant-goût sur nos méthodes de pensée et de travail. Il représente un très bon outil et un moyen de communication pour les petits travaux de groupe, qui permet de se pencher sur ses principes en profondeur et de profiter des expériences des autres.

### **Langues**

Le set de cartes est traduit en anglais, en français et en italien.

## **6.5 Mémento pour l'utilisation numérique du matériel**

Les restrictions durant la pandémie (2020 à 2022) ont bien évidemment contribué à une augmentation des formes de collaboration numérique. En conséquence, cette dernière s'est propagée et a même atteint les méthodes d'enseignement des domaines de formation et de formation continue. Cependant, compte tenu du fait des restrictions futures, par exemple les pandémies, il semble indispensable de développer davantage des possibilités d'utilisation numérique et de les combiner avec les méthodes en présence.

Le matériel de formation « créagile » présenté ci-dessus (approches, stratégies, etc.) a donc été développé et testé en pratique. Le mémento suivant sert à donner des conseils sur l'utilisation numérique du matériel en question.

### **Vidéo conférence**

Une connaissance et une expérience sur l'utilisation d'un programme de vidéo conférence (p.ex. : Zoom ou MS Teams) est présumée. La personne responsable devrait maîtriser les fonctions de base du programme. En plus du lancement de la réunion et de l'invitation des membres participants, il est requis de connaître les fonctions du chat, des différentes parties de l'écran et des salles de répartition parallèles pour les petits travaux de groupes (p.ex. : sessions « breakout » sur Zoom).

Les fonctions numériques suivantes sont appliquées dans le cadre d'une vidéo conférence.

### **Plotboard**

Les traits systématiques du plotboard sont conservés : personnages, actions (linguistiques), réactions, options. Toutes les étapes déjà décrites sont effectuées sur un whiteboard numérique (ex. : [www.miro.com](http://www.miro.com)) lors de (petits) travaux de groupes (voir points 4.3 et 6.1 sur le plotboard). Les formes de l'utilisation analogue se rapportent aux formes disponibles en tant qu'éléments standards sur le whiteboard.

### **Préparations**

- Responsables, coachs
  - Nouveau créer un whiteboard en ligne, ex. : [miro.com](http://miro.com)
  - Etablir manuellement différentes formes sur [miro.com](http://miro.com) sous la liste d'outils à gauche, presser [forme] ou goût [S] ; lors du choix de la forme, il est aussi possible de lui choisir une couleur.
  - Dupliquer en nombre suffisant les différentes formes créées sur le plotboard et les tenir à disposition sous forme de paquet.
  - Partager le lien du whiteboard avec les membres présents = bouton de partage, en haut à droite.
- Participants et participantes
  - Inscription sur le whiteboard en ligne avec son adresse email ; en règle générale, gratuit.

### **Lecture de performance**

Les lectures de performance se prêtent bien à des impulsions thématiques artistiques, notamment pour une utilisation numérique. Chaque responsable est libre de proposer une impulsion thématique durant une unité de formation numérique.

En tant qu'alternative, il est possible de recourir à des clips vidéos déjà produits sur les thèmes de « l'ambiguïté », de la « communication » ainsi que des « stratégies basées sur l'art » (voir points 4.8 et 6.2 sur la lecture de performance). Les clips peuvent aussi être utilisés comme impulsion personnelle à distance ou être combinés avec les créatextes.

## **Créatextes**

Les créatextes sont disponibles en ligne. Ils sont conçus pour l'auto-apprentissage et l'approfondissement de divers sujets. Leur structure interactive facilite l'apprentissage à distance. Une formation en présence ne s'avère donc pas forcément nécessaire. Quelques éléments peuvent être sélectionnés et utilisés comme base pour un (petit) travail de groupe numérique.

Une restriction, qui s'oriente sur les thèmes des créatextes, à l'aide d'une lecture de performances est aussi possible.

## **Set de cartes « créagile »**

Le set de cartes « créagile » est disponible en ligne au format PDF. Il peut être utilisé pour l'auto-apprentissage et, avant tout, pour les petits travaux de groupe. Pour ce faire, des salles de répartition devraient être prévues lors des conférences en ligne. Quelques cartes imprimées recto-verso seront mises à disposition en ligne, par email ou sur le whiteboard (ex. : [www.miro.com](http://www.miro.com)).

Nous avons développé et testé nous-même les utilisations inscrites sur les cartes. Elles ne prétendent aucun droit à une quelconque universalité. Elles correspondent plutôt au principe du bloc « créagile », selon lequel la diversité des membres participants et des responsables permettent d'effectuer de manière continue de nouvelles expériences, adaptations et développements.

# **7. Glossaire**

*Dagmar Frick-Islitzer*

L'agilité créative nous fait découvrir un tout nouveau contenu, mais aussi un tout nouveau territoire linguistique.

De nouvelles approches, méthodes et exercices nécessitent un nouveau vocabulaire. Nous travaillons en partie avec des termes inconnus ou inhabituels, comme par exemple, « méthodes de créativité ouvertes », « ambiguïté », « désapprendre », etc., ainsi que des termes totalement inventés comme des combinaisons de mots ou des mots-valises « agilité créative », « créagilité », etc. Dans ce glossaire, nous définissons ces termes et fournissons de courtes explications pour les rendre compréhensibles.

### **Sans intention**

Sans objectif et sans but.

### **Ambiguïté (adjectif : ambigu, ambiguë)**

Ambivalence (notion de double sens, tiraillement), divergence, paradoxe.

### **Tolérance à l'ambiguïté**

Degré de capacité humaine à supporter des contradictions et des incohérences.

### **Composantes de base du récit**

Éléments de base, essentiels d'un récit.

**Approche ascendante**

Un sujet devient compréhensible à l'aide de détails, précisions afin de parvenir à une solution ou une définition (« inductif »).

**Immersion profonde**

Immersion profonde dans un sujet pour le comprendre de manière précise, ciblée.

**Ecoute profonde**

Ecoute interne, profonde pour saisir un sujet.

**Solutionnage**

Résoudre les problèmes de manière créative et en profondeur.

**Esprit design**

Terme déterminant, méthode pour l'élaboration itérative de produits et processus innovatifs.

**Ouvert quant au résultat**

Ne pas avoir constamment l'objectif en vue, mais plutôt s'ouvrir à l'inattendu d'un processus et l'accueillir. Contraire : travailler de manière ciblée.

**Flux (terme privilégié : flux créatif)**

Sentiment de flux décontracté et productif – unité, ensemble et cohérence – détaché des besoins corporels comme la faim ou la fatigue.

**Compétences futures**

Capacités décisives et nécessaires dans le futur que les êtres humains sont en mesure de gérer avec des réflexions, questions sur l'avenir.

**Espace sûr**

Un environnement ou espace, dans lequel il est possible de penser, d'exprimer son ressenti, d'essayer des choses de manière libre et où les fautes et les points faibles n'existent pas.

**Cocréer**

Travailler ensemble sur un sujet durant un processus « créagile » et créer quelque chose de nouveau.

**Créagilité (adjectif : « créagile »)**

Mot valise composé de « créatif » et « agilité ».

**Principe créagile**

Option d'action ; memento pour l'action et le comportement dans le contexte professionnel

**Agilité créative**

Approche pluridimensionnelle utilisée par les professionnels dans différents rôles, situations, contextes, qui implique des stratégies artistiques et créatives ainsi que des pratiques de la communication et qui favorise l'adaptation des changements, des nouvelles tendances ainsi que l'échange.

**Stratégie créative**

Mise en place de matériaux et d'outils d'aide pour découvrir de nouvelles perspectives et profiter de nouvelles idées.

**Interventions artistiques**

Action qui sert à déclencher ou à accompagner un processus artistique (au sein de l'organisation) avec des *méthodes de créativité ouvertes*.

**À travers les yeux de l'artiste**

Métaphore pour adopter le regard, le point de vue des artistes (mettre les lunettes de l'artiste).

**Stratégie basée sur l'art**

Moyen de navigation dans des méthodes de créativité ouvertes quant aux résultats.

**Pluriperspectivité (adjectif : pluriperspectif)**

Adopter une perspective multiple sur une situation, un problème ou un élément.

**Plotboard**

Moyen d'entraînement efficace et fiable pour esquisser, imaginer un récit à partir de plusieurs parties narratives.

**Recherche narrative**

Technique artistique qui permet de créer un récit commun à partir de différents points de vue et récits (narratifs) sans changer complètement les déclarations individuelles.

**Non-linéarité**

Tâtonner avec le nouveau contenu ouvert aux résultats d'un projet et faire des détours à la recherche de nouveautés.

**Permettre l'ignorance**

Se rendre compte qu'une réponse ne peut pas être apportée à tout et garder confiance que les situations « floues » se dissipent peu à peu avec l'avancée du processus.

**Non-respect des règles**

Délibérément briser une règle ou une convention, ne pas la suivre.

**Elaboration de sens**

Développer le sens et donner du sens représentent les compétence future ou capacités à comprendre rapidement les structures de sens, à développer les structures déjà présentes ou à encourager le développement de nouvelles structures qui ont diminué.

**Cadre d'un entretien**

Le cadre d'une discussion (conditions / ambiance, atmosphère).

**Approche descendante**

Donner plusieurs exemples concrets comme explication à partir d'une déclaration ou d'une définition (« déductif », souvent utilisé dans des contextes hiérarchiques).

**Monde VUCA**

Un monde dynamique qui évolue en permanence et qui se distingue par sa versatilité (V=volatility), son incertitude (U=uncertainty), sa complexité (C=complexity), et son ambiguïté (A=ambiguity).

## 8. ANNEXE

### Techniques créatives établies (sélection) qui peuvent potentiellement être appliquées à la « formule magique créagile ».

La liste suivante se réfère aux méthodes de créativité ouverte et aux outils créatifs ci-dessus dans le contexte des étapes de la « formule magique ». Sous « matériel » et « questions », des répétitions peuvent survenir dans la partie « Élargir, affiner sa recherche et découvrir de nouveaux thèmes ».

#### Matériel

Etape a) : « mots clés... »

Exemples :

<http://www.creapedia.com/w/index.php/Affinitäts-Diagramm>

<http://www.creapedia.com/w/index.php/TKJ>

Étapes a) et b) : « voyage imaginaire et carte mentale... »

Exemples :

[http://www.creapedia.com/w/index.php/Try\\_to\\_become\\_the\\_problem](http://www.creapedia.com/w/index.php/Try_to_become_the_problem)

<http://www.creapedia.com/w/index.php/Mindmapping>

Étapes a) à e) : « abstraction progressive et grille de scores... »

Exemples :

[http://www.creapedia.com/w/index.php/Progressive\\_Abstraktion](http://www.creapedia.com/w/index.php/Progressive_Abstraktion)

<http://www.creapedia.com/w/index.php/SCORE-Raster>

Étapes b) à e) : « penser tout haut... »

Exemple :

<http://www.creapedia.com/w/index.php/Lautdenken>

Étapes d) et e) : « ne rien faire / générateur de critères... »

Exemples :

[http://www.creapedia.com/w/index.php/Do\\_Nothing](http://www.creapedia.com/w/index.php/Do_Nothing)

<http://www.creapedia.com/w/index.php/Problemqualität>

<http://www.creapedia.com/w/index.php/Kriteriengenerator>

Étape e) : « set de cartes » (chapitre 4.6)

« Cercle » (chapitre 5.5) et « arrière-goût » (chapitre 5.6)

#### Questionnement

Étape a) : chapitre 5.3

Exemples : « abstraction progressive et grille de scores... »

[http://www.creapedia.com/w/index.php/Progressive\\_Abstraktion](http://www.creapedia.com/w/index.php/Progressive_Abstraktion)

<http://www.creapedia.com/w/index.php/SCORE-Raster>

Étapes a), b), et d) : « pro-action café » (chapitre 5.4)

Étapes a), b), d) et e) : « poirier... »

Exemple :

<http://www.creapedia.com/w/index.php/Kopfstand>

Étapes b) et c) : « questions... »

Exemple :

<http://www.creapedia.com/w/index.php/W-Raster>

Etape d) : « et si, tapis de nuages, la sagesse du fou... »

*Exemples :*

[http://www.creapedia.com/w/index.php/Was\\_wäre\\_wenn](http://www.creapedia.com/w/index.php/Was_wäre_wenn)

[http://www.creapedia.com/w/index.php/Escape\\_Thinking](http://www.creapedia.com/w/index.php/Escape_Thinking)

[http://www.creapedia.com/w/index.php/Epistemologische\\_Analyse](http://www.creapedia.com/w/index.php/Epistemologische_Analyse)

Etapes d) et e) : « enchevêtrement de questions » (*chapitre 5.6*)

*Exemples :* « caractéristiques du problème / Attribute Listing / présuppositions / stratégie de Walt Disney... »

<http://www.creapedia.com/w/index.php/Problemqualität>

[http://www.creapedia.com/w/index.php/Attribute\\_Listing](http://www.creapedia.com/w/index.php/Attribute_Listing)

[http://www.creapedia.com/w/index.php/Verborgene\\_Vorannahmen](http://www.creapedia.com/w/index.php/Verborgene_Vorannahmen)

[http://www.creapedia.com/w/index.php/Short\\_Cut](http://www.creapedia.com/w/index.php/Short_Cut)

[http://www.creapedia.com/w/index.php/Walt\\_Disney-Strategie](http://www.creapedia.com/w/index.php/Walt_Disney-Strategie)

Etape e) : « set de cartes » (*chapitre 4.6*)

### **Action**

Etape a) : « transmission de l'impulsion, échange de noms et de places, course de ballons et de mots, flash » (*chapitre 5.7*)

Etapes a) et c) : « investir l'espace + ici », « investir l'espace : essaim, mouvement Elvis » (*chapitre 4.3*), « huiler les articulations » (*chapitre 5.7*)

Etapes a) à d) : empruntées au théâtre d'improvisation

*Exemples :*

<https://improwiki.com/de/uebungen>

<https://improwiki.com/de/aufwaermspiele>

Etapes a) et d) : « changement de place » (*chapitre 5.2*)

Etape d) : « miroir » (*chapitre 5.7*), « expositions » (*chapitre 5.1*)

Etape e) : « chaise et vêtement » (*chapitre 4.4*)

Etapes e) et f) : « collage » (*chapitre 4.5*)

Etape e) : « images d'associations ou associations d'images... »

*Exemple :*

<https://mychange.solutions/toolbox/moderation/bild-assoziationen/>

### **Entraînement en ligne**

Etape a) :

*Exemple :*

<https://www.workshop-spiele.de/online-warm-up-finder/>

Etape d) : « histoire (de) clés » (*chapitre 5.1*), « tour d'humeur rapide » (*chapitre 5.2*), « jeu de recherche des couleurs » (*chapitre 5.2*)