

Agilité créative

Guide pour la mise en œuvre d'interventions artistiques dans des contextes organisationnels (IO1)

Michael Uhl (HKS Ottersberg)

Dans le cadre du projet Erasmus+ intitulé « Agilité créative », une équipe internationale élabore un « kit » de formation pour le concept du même nom. Les stratégies basées sur l'art y jouent un rôle clé.

1. Réflexions initiales sur l'étude de cas d'Ottersberg

Nos sociétés connaissent une profonde mutation. Les processus développés et éprouvés dans les échanges interpersonnels et dans la collaboration sont mis à l'épreuve et se transforment. Comment gérer cette transition ?

L'équipe internationale composée d'artistes, de médiateurs et de scientifiques estime qu'une compétence clé consiste en la capacité d'agir d'une manière ouverte, flexible et collective à l'aide de l'« agilité créative ».

Les artistes bénéficient d'une longue expérience dans des contextes dynamiques et divers. Pour mesurer la mise en œuvre et l'impact des stratégies basées sur l'art dans des contextes organisationnelles, la Hochschule für Künste im Sozialen (HKS) Ottersberg, au nord de l'Allemagne, a mené une étude de cas à l'échelle communale. Le travail de recherche a été accompagné et évalué par l'Université des sciences appliquées de Zurich (ZHAW), à Winterthour, en Suisse.

Des décideurs politiques de la commune et de l'administration d'Ottersberg ont été recrutés en qualité de groupe test. Afin d'obtenir des résultats aussi variés que possible, des séances ont été réalisées en présentiel et en ligne.

Une introduction en ligne de deux fois deux heures, suivie de cinq ateliers de trois heures chacun, a eu lieu. L'un de ces derniers a dû se dérouler en ligne à cause des restrictions liées à la pandémie de Covid-19. Une présentation publique des résultats a également été organisée. Le tout s'est achevé sur une réflexion en ligne. L'étude de cas a été réalisée en automne 2021.

Les différentes unités sont brièvement présentées ci-après. Les connaissances acquises potentiellement intéressantes pour le développement ultérieur de la méthode d'entraînement ont eu droit à des représentations schématiques. Pour une présentation détaillée, nous renvoyons à la vidéo [« Guide pour la mise en œuvre d'interventions artistiques dans des contextes organisationnels » \(IO1\) \(www.hks-ottersberg.de\)](#), dont ce guide se veut l'accompagnement écrit.

2. La méthode artistique

La méthode artistique choisie s'appelle *recherche narrative*. Elle consiste en une technique artistique issue de l'univers du théâtre et qui a pour but d'interroger la société. Diverses perspectives et narrations sont rassemblées afin de former un ensemble artistique. Un récit commun voit alors le jour, qui continue à faire exister et à rendre visibles les différents récits individuels, un peu à la manière d'une mosaïque qui, à partir de différentes pièces, permet la formation d'un tout sans modifier la nature de chaque élément qui la compose.



III. Aspects de la recherche narrative

3. Architecture de l'étude de cas et connaissances acquises

La base de toute discussion repose sur la recherche artistique. Le processus se subdivise en trois parties : une prérecherche, une phase de travail en groupe et une réflexion.

3.1 Prérecherche (en ligne)

La prérecherche s'est déroulée durant deux rendez-vous en ligne, pendant lesquels le champ thématique a été discuté avec les participants et des informations relatives au contenu ont été collectées. En parallèle, l'équipe de recherche s'est présentée, et les premiers processus de formation de groupe ont eu lieu. Voici les principaux enseignements et objectifs de l'introduction en ligne.

Introduction en ligne

- Première présentation des participants + de leurs compétences numériques
- Présentation de l'équipe + méthode de travail / approche ;
 - le cas échéant, préparer diapos / présentation
- Délimitation commune du thème
- Premiers aspects (ludiques)
- Mise en place des bases pour la préparation de la phase de groupe ou pour le choix des modules
 - Utilisation des outils de conservation (écrite) : enregistrement des chats, Menti, réunions ZOOM

3.2 Travail de groupe (en présentiel)

Principale condition d'un processus ouvert aux résultats : l'existence d'un « espace sûr ».

L'« espace sûr »

L'« espace sûr » constitue une condition essentielle de l'expérimentation (artistique). S'il se situe en dehors de l'organisation / du contexte quotidien, il est un peu plus simple à recréer.

Il n'englobe pas seulement le lieu, mais aussi l'atmosphère :

- il n'existe pas d'« erreurs », seulement des « démarches avec différentes expériences »
- échec possible
- éviter les jugements de valeur « juste » et « faux »
- nous expérimentons et ne nous exerçons pas
= espace d'EXPÉRIMENTATION, pas d'exercice

3.2.1 Pratique théâtrale et méthodes

La *recherche narrative* relie les contenus et les questions des participants aux méthodes ludiques de l'élaboration collective de pièces. En fonction de l'expérience de l'encadrement, elle s'accompagne de l'abondante variété de méthodes et d'exercices de la pratique théâtrale.

Focus + méthodes

Décor

- Formation d'ensembles (tous groupes, fonctions, services et hiérarchies confondus)
- Travail en binômes et en petits groupes (hétérogènes, mixtes)
- Chaque membre avec expérience, savoir, motivation et éléments à partager
= contribution de tous / base de la réflexion en commun
= éviter les prédominances hiérarchiques

La *recherche narrative* place les participants face aux tâches et aux chances de la création et de la mise en scène. Elle s'appuie sur des préceptes du travail théâtral.

Préceptes artistiques

Les dilemmes sont fertiles = recherche de la bonne action = où se trouve le « drame » / le conflit dramatique ?

Notre mission consiste, **non pas à résoudre**, mais à **raconter** le conflit.

Nous sommes des collecteurs et des conteurs d'histoires, pas des faiseurs d'histoires.

3.2.2 Personnages et scènes

Les scènes s'élaborent en fonction des personnages et de leurs actions. Dans ce contexte, le *plot-board* conçu à cet effet, analogique ou numérique, constitue un instrument très utile. Question clé : **qui fait/dit quoi ?**

Préceptes

- Nous ne devons pas être meilleurs que les personnages.
- Tous les personnages ont la même importance.
- Les personnages secondaires sont décisifs, ils racontent le monde.
- « Le roi, c'est les autres », le problème peut-être aussi ?

Le travail se complète par l'« étude » personnelle du rôle, où chacune et chacun recherche un personnage le plus éloigné possible de sa propre histoire. Cette approche permet d'obtenir des textes différents et un changement de perspective.

Grâce à ce *plot-board* élaboré en commun, les personnages illustrent et partagent différentes situations. Cette base autorise aussi l'émergence d'un jeu scénique.

Récits de conflits

- Élaboration d'un « *plot-board* » en (petits) groupes (également possible en ligne, sur tableau blanc)
- Présentation de différentes dramaturgies (= structures de récit efficaces)
 - souvent dans l'espoir d'une (ré)solution à la fin
 - « mosaïque » = alternative ?
- Idée / dramaturgie de la **mosaïque** (= *recherche narrative*)
 - De nombreux éléments (narratifs) constituent un ensemble
 - Les interstices créent des espaces que chacune et chacun peut remplir avec ses propres perspectives
 - Les contraires sont possibles, ils élargissent et dynamisent la mosaïque (= les pôles opposés ouvrent les horizons)
 - La mosaïque n'est pas statique, mais dynamique ; les éléments / la narration sont en évolution permanente

3.2.3 Apports mentaux

Navigation dans l'espace fluide, ambigu

Le « champ ouvert » peut susciter l'insécurité. Dans le même temps, il peut engendrer l'espace mental nécessaire à la nouveauté. Par conséquent, si nous apprenons à ouvrir le champ et à affronter l'ouverture et l'insécurité, nous créons l'espace mental propice à l'émergence de nouvelles formes. Dès lors, comment créer un champ ouvert et comment y naviguer ensemble ? Quelles expériences en retirent les artistes ?

Expériences en champ flou, fluide I

« Questions en son for incertain »

- Au sens strict de mes compétences / de mon « impuissance », quel est mon comportement face aux grandes questions complexes ?
- Comment chacune et chacun / tout le monde (= « nous ») gère-t-il la surcomplexité latente permanente ?
- Comment communiquons-nous, partageons-nous et organisons-nous les situations / questions pour lesquelles il n'existe pas de réponse immédiate ?

« Quelle liberté la perspective de ne pas avoir besoin de solution renferme-t-elle ? »

- Il y aura une solution à la fin, mais ce n'est pas nécessairement celle que nous attendions au début
 - « Je ne cherche pas, je trouve. » (Pablo Picasso)

Concept de la mosaïque

- Les récits et perspectives individuels donnent une vue d'ensemble
- Récit commun sans modifier la nature des récits individuels
= question du **nous**

Qu'apportent ces expériences en matière de conduite dans les processus ouverts aux résultats ? Voici quelques aspects issus de la mise en scène ou de la gestion de processus dans les répétitions.

Conduite en champ flou, fluide

Présence indispensable d'un **espace sûr**

- Pas d'« erreurs », seulement des « démarches avec différentes expériences »
- Échec possible
- Éviter les jugements de valeur « juste » et « faux »

Clarifier la **situation** pour tous

- Moment partagé
- Condition d'une bonne scène
- Je ne dois pas décrire la scène (= solution), mais la situation (= tâche) qui la sous-tend
La scène naît de la participation / de l'interaction des personnes en présence

Ouvrir les questions, fermer les réponses

- Tâches réelles (= pas de prétexte / d'alibi)
- Recherche personnelle sur l'action
- Inclure et défier tout le monde (y compris soi-même)

Inclure l'ensemble

- Rechercher, ressentir, explorer et expérimenter
- L'expérimentation rend intelligent

Prendre des décisions

- Endosser la responsabilité
- La réponse à l'impuissance n'est pas la puissance, mais l'ACTION

Introspection

- Expérience et action personnelles face à la situation
- « Honnêteté » (envers soi et les autres)

Une présentation publique faisait partie intégrante de l'étude de cas. Elle a permis de faire part au public du récit créé sur un conflit communal concret et a servi de point de départ à une réflexion collective objective. Une présentation n'est pas une condition nécessaire. Elle peut néanmoins fournir un moyen de transfert et de mise en œuvre.

3.3 Réflexion en ligne

Après un intense travail de groupe en présentiel, une réflexion en ligne fournit l'occasion de s'attarder sur le transfert et la mise en œuvre dans le contexte organisationnel.

Questions possibles

- Que se passerait-il si nous recherchions et communiquions une autre approche de la promesse et de la quête de solutions et de réponses ?
- Se rend-on attaquant (du point de vue professionnel) si l'on annule la promesse de connaître la solution ?
- Quel cadre faudrait-il pour rendre possible une autre approche ?
- Quelles possibilités d'action et de création existent dans un champ (futur) ambigu et fluide, indépendamment du cadre générique ?
- Quels processus organisationnels se prêtent à l'« agilité créative » ? Quels processus y sont totalement réfractaires ?
- Quelles idées et chances peuvent naître de l'entraînement commun ?
- Quels éléments ont manqué ? Quels autres pourraient s'avérer utiles ?

3.4 Recommandations de la ZHAW Winterthour, partenaire de recherche

Après avoir observé l'étude de cas, l'Institut des sciences médiatiques appliquées (IAM) de la ZHAW a élaboré une série de questions à poser avant d'organiser un entraînement à l'agilité créative. L'IAM fait état d'une longue expérience dans la recherche en communication, sur le discours et en design dans des contextes transdisciplinaires. Le rapport de recherche peut être téléchargé depuis le site de la [ZHAW \(https://zhaw.ch\)](https://zhaw.ch).

Questions préliminaires (ZHAW)

1. Quel est le **public cible** (équipes d'une organisation vs personnes individuelles) ?
2. Quels sont les « **attentes** » implicites et explicites du public cible ?
3. De quel **contexte** faut-il tenir compte (« espace sûr » vs intervention sur site) ?
4. Quels **effets** recherchons-nous ?
5. De quelles **compétences artistiques, de modération et de développement organisationnel** disposons-nous dans les espaces analogique et numérique ?
6. Quelles **aptitudes communicatives analogiques et numériques** s'avèrent particulièrement efficaces pour des tâches spécifiques et comment les acquérir (mot d'ordre : « culture numérique ») ?
7. Comment **clarifier** notre **rôle** au sein de l'équipe de projet ?
8. Comment gérer les **thèmes/problèmes ou questions d'ordre général, récurrents ou spécifiques au contexte professionnel** ?
9. Quelle **expertise (supplémentaire)** faut-il apporter pour un effet durable dans **différents contextes inhabituels pour nous** ?
10. Quels **problèmes** pourraient se manifester **dans le processus de créagilité** et comment nous y préparer au mieux (« nasty problems list ») ?

4. Remarque finale

Le présent guide se base sur les conclusions et les expériences tirées de l'étude de cas réalisée à l'automne 2021, à Ottersberg. Il sert d'outil à la mise sur pied d'un kit modulaire. Son utilisation dépend de nombreux facteurs, comme les personnes intervenantes, l'organisation et les différents contextes, sans oublier les personnes qui assurent la médiation et l'encadrement.

Bonne découverte !