

Comment la matérialité aide à résoudre des problèmes organisationnels et renforce la coopération



CULTURE ENTREPRISE, INNOVATION, ORGANISATION, PROJET

Carnet de route : Matérialité et coopération

A l'heure de la dématérialisation, des réunions à distance, de la numérisation et de la démultiplication des supports numériques pour communiquer, stocker de l'information, analyser des data, nous partageons notre retour d'expérience sur l'importance de réancrer les projets stratégiques et organisationnels dans la matérialité. Nous avons constaté que ce retour au monde matériel était un levier simple et puissant de l'action collective. C'est ce que nous partageons dans ce billet de blog de la série d'articles carnet de route Antrop.

LE GAIN DE TEMPS ET D'EFFICACITÉ AVEC LA DÉMATÉRIALISATION : UNE ILLUSION DANS LES ORGANISATIONS ?

Avec la pandémie COVID, le passage au tout distanciel avec les réunions en visioconférence a montré que le travail pouvait se poursuivre « malgré tout » dans les environnements et les services qui le permettaient, et que les partages dématérialisés de documents fonctionnaient. Cette période et ces pratiques ont profondément changé les façons de travailler. La pandémie a été un accélérateur de changement pour le passage au tout numérique, bien plus que toutes les



Directions des Services Informatiques. Nous avons constaté avec un peu de recul sur ces nouvelles pratiques que la dématérialisation avait ses limites.

Et nous avons vu apparaître nombre de dysfonctionnements dans des actions coordonnées :

- Les réunions à distance dans le processus d'innovation donnent dans un premier temps le sentiment d'une plus grande maîtrise du temps de parole et de respect du timing. Finalement, sur la durée **l'innovation privée de sa partie expérimentation sensible s'essouffle.**
- La multiplication des canaux de communications dématérialisés donne l'illusion d'une « bonne communication » affirmée dans des entretiens exploratoires, rapidement contredite par l'observation de la **mauvaise circulation des informations essentielles** au développement du projet d'entreprise.
- Nous constatons des **difficultés de concertation** entre les différents départements.
- Il apparaît un **sentiment d'impuissance** face aux dysfonctionnements diffus qui s'accumulent et une inquiétude sur la capacité de l'entreprise à relever les défis qui sont les siens.
- Pour nous, cette absence de matérialité peut même avoir pour conséquence de **déresponsabiliser les acteurs de l'entreprise** en rendant invisible ou intangible nombre de problèmes.

Le monde des idées tout comme la culture d'entreprise ont besoin de s'incarner dans le monde réel pour mener qu'une action collective concertée et coordonnée. Mais alors, comment faire concrètement ? C'est même une condition pour l'entreprise pour se développer.



***Le monde des idées tout
comme la culture
d'entreprise ont besoin de
s'incarner dans le monde réel***



L'IMPORTANCE DES « OBJETS INTERMÉDIAIRES » DANS LA COOPÉRATION. CE QUE LES SUPPORTS MATÉRIELS APPORTENT.

Chez Antrop, accompagner les projets ou accompagner le changement implique de **mobiliser un collectif** et l'amener à **coopérer**. Cela répond à l'une de nos préoccupations qui est de passer du projet PowerPoint à sa mise en œuvre concrète. Pour cela, nous amenons les différents acteurs à formaliser, à représenter de façon matérielle les processus, les indicateurs, les décisions importantes. L'obligation de formaliser de rendre tangible une situation, un problème permet de sortir de l'impuissance, et d'en faire un objet.

- Il devient plus compliqué de « ne pas voir » ce qui dysfonctionne.
- **La formalisation matérielle** permet le partage et stimule les discussions. Elle rend tangible ce qui était invisible et diffus.
- Dans l'innovation, repasser par la matérialité permet selon les domaines de **renouer** avec les sensations et les textures, de faire émerger des contraintes non anticipées lors de prototypages. Cela est d'ailleurs intégré aux méthodes de Design Thinking.

Nous constatons également que repasser par la matérialité apaise les personnes et permet de sortir d'un sentiment d'impuissance. Cela stimule la capacité d'agir.

En sociologie des sciences, **Dominique Vinck [1]** a développé la notion d'« objets intermédiaires », c'est-à-dire des objets matériels (plans, prototypes, documents, outils, etc.) qui facilitent la coordination et la coopération au sein de réseaux scientifiques et techniques. Ces objets servent de médiateurs, permettant aux acteurs de partager des représentations, de négocier et de construire ensemble des solutions, en ancrant les interactions dans une matérialité commune.

Quelques exemples issus du terrain :

Nous sommes toujours surpris de la puissance de cette matérialisation. Pour exemples, les cartes de coopération qui permettent de croiser les interfaces entre les différentes équipes permettent à la fois de prendre conscience des zones de chevauchement, des complémentarités, et des « trous dans la raquette » organisationnels. Nous avons vu lors de séances sur les cartes de coopération des tensions et problèmes irrésolus depuis plusieurs mois se dénouer en quelques minutes. Le problème formalisé, collé sur le mur, les acteurs en présence et le cadre



facilitant de l'atelier permettent de résoudre concrètement ce qui bloque les équipes au quotidien.

A titre d'exemple, les ateliers Kaizen et les Obeya dans le Lean management ou la méthode des itinéraires en sciences sociales permettent de la même façon de retracer un process et de le matérialiser. Cela permet de faire apparaître chacun des étapes et voir ce qui bloque ou manque.



Nous avons vu des tensions et problèmes irrésolus depuis plusieurs mois se dénouer en quelques minutes.

- **L'atelier Kaizen** d'amélioration consiste en un travail collectif d'analyse d'un processus vécu par les opérateurs, qui permet de reconstruire le « récit » du flux et de faire émerger les contraintes et pistes d'amélioration.
- **L'Obeya** (ou « salle de commandement ») est un espace visuel et collaboratif central en Lean Management, où les équipes matérialisent problèmes, indicateurs et actions sur des supports physiques (tableaux, Post-it®)...chaque mur de la pièce portant une thématique (Client, Vision Stratégie, Performance, Résolutions de problème, Actions etc.). Cette approche concrète favorise la transparence, stimule les échanges et améliore la qualité des interactions en rendant les sujets tangibles. En alignant les acteurs autour d'objectifs communs, l'Obeya accélère la résolution de problèmes et renforce l'engagement collectif.
- **La méthode des itinéraires** reconstruit les décisions et pratiques comme un processus collectif dans le temps et l'espace, en suivant les parcours concrets des acteurs (parcours d'achat, de déplacement, d'usage, etc.). Elle met au jour contraintes matérielles, normes sociales, interactions de pouvoir et univers symboliques qui structurent les comportements, à partir d'un **suivi fin du trajet et de récits associés.** [2]

Ces méthodes ont pour point commun de rendre tangible un processus et de retrouver un pouvoir d'agir collectif.



L'IMPORTANT DE LA MATÉRIALITÉ DANS LA CONSTRUCTION D'UN FUTUR DÉSIRÉ

(sur ce sujet voir aussi notre [article de blog « La mémoire du futur »](#)).

Dans les démarches prospectives, nous passons par la construction collective d'artefacts (objets façonnés par l'homme) qui dans notre cas permettent de donner une forme au futur désiré. Cela permet de se projeter collectivement et redonne du pouvoir d'agir en identifiant les conditions à réunir pour voir ce futur advenir, ou du moins tendre vers cet idéal.

C'est ce que nous faisons dans des ateliers visant à clarifier la vision stratégique d'une équipe (équipe de direction, ou équipe opérationnelle) et les étapes pour parvenir au but souhaité. Nous introduisons des supports manipulables partagés dans les ateliers (Post-it®, cartes, feutre, ficelle, Legos®...) pour transformer des divergences abstraites en opérations visibles et négociables sur un même objet.

Si des outils en ligne ont été développés, nous assumons notre préférence lorsque le contexte et les conditions le permettent pour la version matérielle des supports qui engage davantage les personnes dans l'exploration des projets et de leurs impacts. L'effort d'imagination associé à la matérialité qui implique le corps et les sens stimule les échanges au sein des équipes que nous accompagnons. Cela se traduit également par les retours des personnes impliquées dans les projets que nous accompagnons, et qui témoignent d'une plus grande clarté des orientations et d'une meilleure perception de leur contribution. Cela développe la capacité d'agir de chacun et de tous.

En résumé

Nous constatons au fil de nos interventions combien la matérialité comme support de discussion facilite la l'ajustement entre les parties prenantes quand elle se combine avec un cadre d'expérimentation bien posé. Elle permet d'expérimenter une coopération de qualité qui s'inscrit dans la durée. Les objets construits ensemble deviennent des « traces » matérielles des interactions passées remobilisables lors de séances ultérieures de travail ou de négociation. [3]

Si vous souhaitez mener un projet en mode matérialité, n'hésitez pas à nous contacter pour en parler !

Bibliographie :

- [1] Dominique Vinck, « Les objets intermédiaires dans les réseaux de coopération scientifique. Contribution à la prise en compte des objets dans les dynamiques sociales », in Revue française de sociologie, 1999
- [2] D. Desjeux, La méthode des itinéraires comme méthode comparative appliquée à la comparaison interculturelle (Danemark, Chine, USA, France), 2001 <https://consommations-et-societes.fr/2001-d-desjeux-la-methode-des-itinerares-comme-methode-comparative-appliquee-a-la-comparaison-interculturelle-danemark-chine-usa-france/>
- [3] Hayden Kee'D, « Between social cognition and material engagement: the cooperative body hypothesis », in Phenomenology and the Cognitive Sciences, Accepted: 12 April 2024 - <https://doi.org/10.1007/s11097-024-09985-8>

A PROPOS DE L'AUTEUR



ÉLODIE

Consultante anthropologue, accompagnement des transformations. Docteur de l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales, Élodie accompagne des collectifs de travail en décryptant les leviers culturels à l'œuvre dans le changement.

Pour recevoir nos prochaines publications, suivez-nous sur LinkedIn



Retrouvez-nous sur notre site
www.antrop.fr



Sur notre page



Carnet de route :
Osez l'effet terrain !



Carnet de route :
Choisir les indicateurs pour
piloter sa transformation



La mémoire du futur pour
mobiliser vos équipes et
augmenter les chances de
succès de votre projet



Lorsque manager
ne fait plus envie...



Comment travailler
sur le droit à l'erreur pour
renforcer l'efficacité de
votre organisation

- Anthropologie
- Culture Client
- Culture Entreprise
- Excellence Opérationnelle
- Innovation
- Management
- Organisation
- Projet Programme
- Sociodynamique
- Travail hybride