TP

« Travailler à transformer l'expérience singulière de chacun en connaissances utiles pour l'action efficiente de tous »

Jouer aux dominos (serious game)
Espaces virtuels d'activités - médiations d'expériences/savoirs et Form-Action

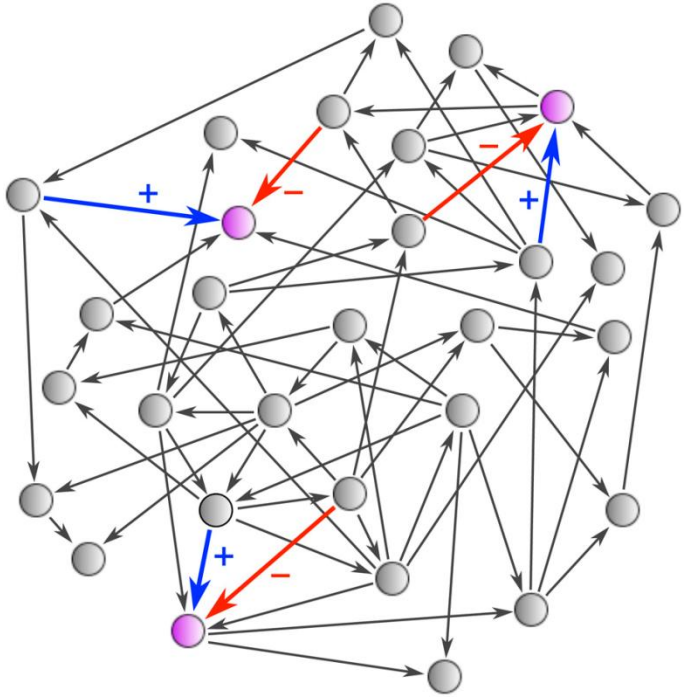
Philippe Fleurance
Chargé de mission « Etudes Ingénierie Innovation »

La question initiale : traiter d'une situation de « crise »

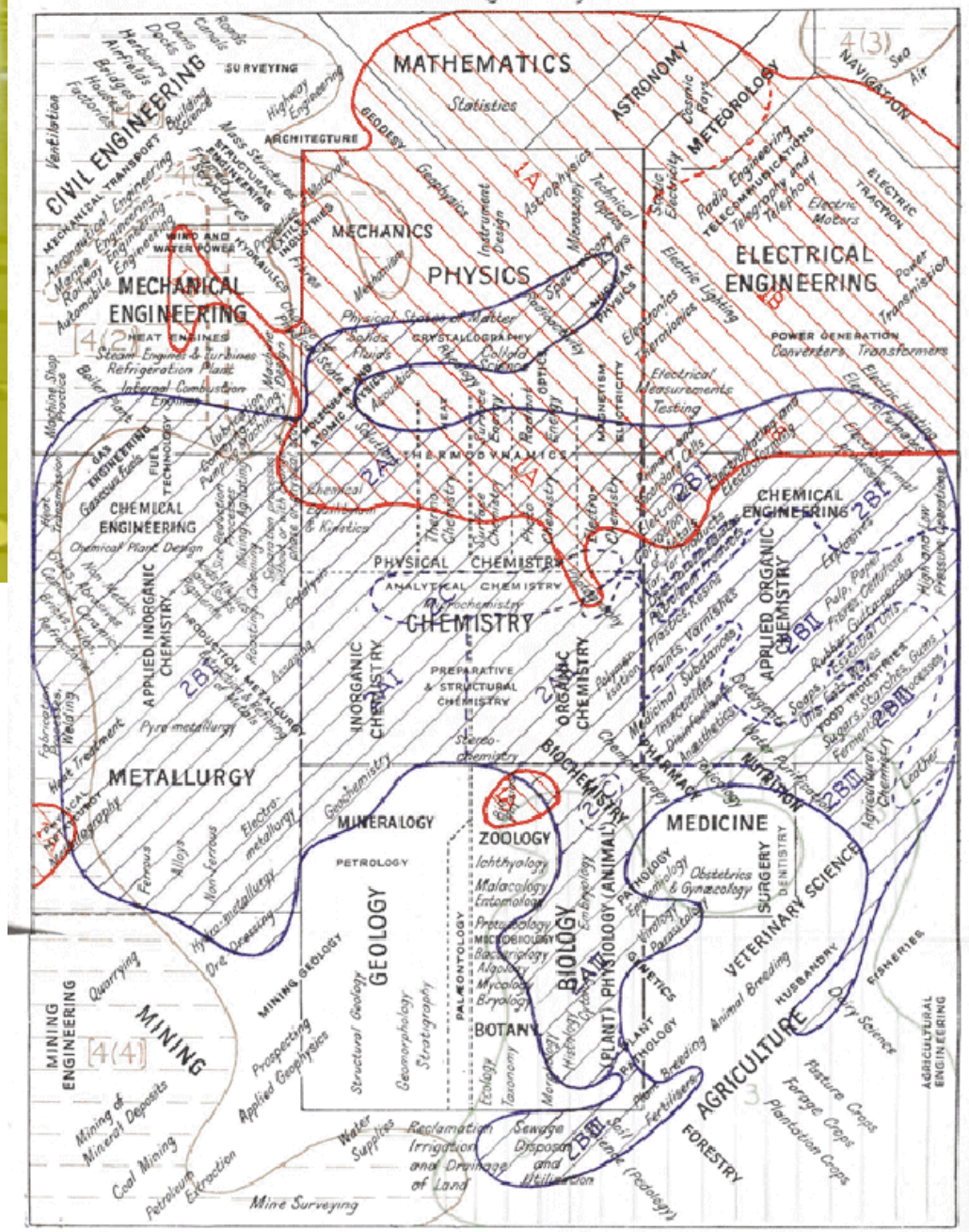
- Travailler sur les comportements managériaux dans des situations « profondément mal structurées », évolutives, avec enjeux forts, en visibilité sociale forte, …
  - Dans ces situations particulières, l'anticipation de comportements managériaux ne peut résulter de l'application « automatique » de règles, de bonnes pratiques, …
  - Nous cherchons alors à développer de l'intelligibilité par de la modélisation/simulation participative « chemin faisant » i.e. provoquer des actions spatialement et temporellement (*ce qui est généré … moment opportun*) situées d'acteurs dans une scène/histoire simulée/construite.
- Le principe général est de construire progressivement une démarche de « *modélisation* » *avec et pour* les acteurs concernés, dans laquelle les accompagnateurs facilitent la formulation de points de vue structurés dans des modèles intermédiaires, les matérialisent dans différents artefacts, et en ouvrent l'utilisation pour des situations ainsi modélisées.

Situer ce TP vis-à-vis :

- De la continuité avec l'analyse de l'activité des DTN (rapport 2008) – le travail RPE depuis novembre 2011 et sa traduction en termes opérationnels dans l'accompagnement :
  - **Ce RPE traduit une volonté de passage** i) du groupe de rencontre sur le travail (ergologie) : qui évoque (parole distante, à propos de) comme acteur une mise en œuvre en partie originale/singulière son action DTN dans la DTN
  - à ii) la mise en situation et en action simulée : Ecadim, jeux professionnels, jeux de rôles, … i.e. jeux d'acteurs comme aide au processus d'élaboration d'une stratégie de réponse à …
- D'autres approches de la « connaissance » : la modélisation, la simulation, les espaces virtuels d'activités, les « serious games », les système multiagents comme paradigmes alternatifs de formation basée sur :
  - Les notions de situation, d'interaction, d'immersion, d'exploration active, d'approche expérientielle « chemin faisant », de « sense making », de connaissance en acte, d'artefact/dispositif, d'autonomie, d'émergence, …
  - Des dispositifs de co-formation qui permettent aux acteurs d'explorer activement un monde conçu comme non prédéterminé à l'avance … mais ayant une histoire
- Du contexte épistémologique interdisciplinaire des sciences de la complexité
  - qui acte que l'action en contexte naturel s'appuie sur des informations incomplètes, des champs d'action limités, un contrôle réparti et distribué, des données décentralisées, des traitements synchrones et asynchrones, des dynamiques en interaction, des incertitudes, … et donc des décisions/actions multiacteurs et multicritères.
  - **Absence de corpus de savoirs formels préalable … mais de l'expérience et des outils**



A CHART ILLUSTRATING SOME OF
THE RELATIONS BETWEEN THE BRANCHES OF NATURAL SCIENCE AND TECHNOLOGY
H.J.T. Ellingham. 1948.



OVERLAY 1

Création et usage des artefacts « cartes dominos »

- Construit sur la base de « scénario typique » brièvement décrit et appelant une décision/action concrète
  - Hypothèses sur ce qui semble caractériser au mieux le « monde réel » selon un objectif visé. Ceci passe par un découpage en briques à assembler pour mettre en interaction ces hypothèses, puis en proposer une reconstruction « historique »
  - un développement possible de ce jeu sera illustré de photos/schéma/courbes/faits, …
- Chaque « joueur » choisit un scénario typique qui se rapproche le plus de sa modélisation du « monde réel » et le « joue » affirmant ainsi la décision/action qu'il prendrait dans la même situation (simulée).
  - Le « joueur »suivant enchaine en analysant alors deux situations, celle du départ et la/les réponses précédentes et ainsi de suite
- Des cartes de « bifurcations » et « joker » (scénario non envisagé) sont prévues.
- Le débriefing du jeu se fait sur l'ensemble des cartes posées sur la table
  - et ensuite sur les cartes non déposées.

1 ère carte domino « starter »

La nature de l'événement

Caractérisation par l'apporteur du cas

10 mn de présentation orale du contexte par l'apporteur du cas

Synthèse du cas : texte, images, données (voir texte ECADIM et COMMOD)

Quelles réflexions/actions stratégiques du DTN après cet événement en gardant à l'esprit l'échéance finale ?

Dessiner la carte des acteurs, leurs actions et leurs relations pour la durée spécifique de l'événement, caractériser la situation, décrypter, traiter l'urgent, alerter, ouvrir le questionnement, organiser le recueil d'informations, mobiliser, construire le système de conduite à venir, dégager des positionnements fondamentaux …

Scénario typique

Questionnement sur les actions du Directeur des équipes de France dans le management des entraîneurs nationaux de catégorie et dans le déroulé des compétitions

Caractérisation : L'organisation du « collectif performance » en question :

Des bateaux engagés, mais qui ne concrétisent pas …
Un groupe d'athlètes, mais pas une équipe …
Des enjeux individuels trop prédominants voire des conflits entre entraineurs, au détriment de l'intérêt du collectif …
Des décisions de groupe, où les membres n'osent pas dire ce qu'ils pensent …
Des revendications des entraîneurs non résolues
Un projet finalement difficilement partagé
Des discours, des choix et des décisions en situation peu comprises par les athlètes

Le management du DEF est critiqué en interne par les protagonistes

Décision/action : Créer des ruptures et agir au niveau du Directeur des équipes de France :

Le changer, le mettre sous « tutelle » et/ou prendre en charge son rôle

Ce que cela génère : impacts prévisibles et effets « systémiques »

Au plan individuel/ la personne
Au plan du collectif performance
Au plan organisationnel/institutionnel

=> ?

Scénario typique

Questionnement sur l'organisation des staffs d'entraînement et la stratégie globale d'entraînement

Caractérisation :

Questionnement sur l'affectation des entraineurs dans les épreuves de catégories

Du fait du nombre d'épreuves - ou du nombre de catégories et des spécificités des épreuves - les entraineurs ont de fait des profils (tâches) plutôt polyvalents

Les stratégies de préparation des athlètes pour les épreuves spécifiques peuvent être mises en question

Remise en cause de cette organisation par les sportifs

Décision/action :

Réorganiser les staffs d'entraînement - spécialiser les entraineurs jusqu' au JO

Et favoriser les espaces de dialogue : accompagner - engager un retour d'expérience précis

Ce que cela génère : impacts prévisibles et effets « systémiques »

Au plan individuel/ la personne
Au plan du collectif performance
Au plan organisationnel/institutionnel

=> ?

Scénario typique

Questionnement sur les actions/interactions du staff EQF autour de l'entraineur principal

Caractérisation :

Les personnes ressources extérieures : l'équipe de soutien logistique, préparateur bateau, préparateur physique, l'équipe médicale médecin/kiné, le psychologue, … perturbent les actions de l'entraineur principal

avant la compétition – entre les épreuves – après les épreuves

Décision/action :

Implication du DTN : Agir sur la taille du staff et revoir les rôles et les moments d'action de chacun.

Retravailler sur le sens du projet avec ces intervenants

Ce que cela génère : impacts prévisibles et effets « systémiques »

Au plan individuel/ la personne
Au plan du collectif performance
Au plan organisationnel/institutionnel

=> ?

Scénario typique

Questionnement sur la compréhension du sens et le partage du projet

Caractérisation :

Les principes fondateurs du projet (identité, vision/rêve, valeurs, …) n'ont pas de traductions dans les actes et relations quotidiennes/compétitives entre athlètes et cadres
Les attitudes, les rôles de chacun, les échanges, les communications, … posent problème en regard des comportements attendus du projet
Les échecs accentuent les dérives
Perte de l'enthousiasme pour l'EQF – Perception contraignante du travail

Décision/action :

Implication du DTN : Requestionner les évidences

Débriefer avec le staff et les athlètes : rassurer, cadrer, clarifier, réexpliquer la stratégie et le cahier des charges

Ce que cela génère : impacts prévisibles et effets « systémiques »

Au plan individuel/ la personne
Au plan du collectif performance
Au plan organisationnel/institutionnel

=> ?

Scénario typique

Questionnement sur le process et critères de sélection des athlètes par rapport aux épreuves (rôle/poste)

Caractérisation :

Les résultats attendus n'étant pas au rendez vous la question de la sélection des « meilleurs » (intrinsèquement et/ou pour ces épreuves) se pose

De même se pose la question de la sélection - du process de constitution « harmonieuse » des équipages (choix, éviction) et des événements ce qui l'entoure

Décision/action :

Implication du DTN : revoir les procédures de sélection

Revoir la participation des athlètes à ce process et les formes de communication interne et externe

Ce que cela génère : impacts prévisibles et effets « systémiques »

Au plan individuel/ la personne
Au plan du collectif performance
Au plan organisationnel/institutionnel

=> ?

Scénario typique

Questionnement sur l'abandon des épreuves ou il y a des fortes probabilités d'échec

Caractérisation :

La situation est perçue comme telle qu'il devient souhaitable de « faire la part du feu » pour éviter la dispersion des moyens et les baisses de motivations des acteurs moins concernés par la situation

Décision/action :

Focalisation des hommes et des ressources sur les épreuves à forte probabilité de réussite

Caractérisation des « Rubicon » à franchir

Ce que cela génère : impacts prévisibles et effets « systémiques »

Au plan individuel/ la personne
Au plan du collectif performance
Au plan organisationnel/institutionnel

=> ?

Scénario typique

Questionnement sur la nécessité d'un benchmarking immédiat sur les nations qui ont réussi au championnat du monde

Caractérisation :

Alors que l'EQF tenait sa place dans cette épreuve elle se trouve dans ces championnats, distancée vis-à-vis des autres nations habituellement proches ; des solutions inconnues de l'EQF ont-elles été trouvées par les autres nations ?

Perte de curiosité

=> ?

Décision/action :

Constituer rapidement un groupe d'étude : regarder la bibliographie, les données chiffrées, enquêter, se déplacer à l'étranger …

Ce que cela génère : impacts prévisibles et effets « systémiques »

Au plan individuel/ la personne
Au plan du collectif performance
Au plan organisationnel/institutionnel

Scénario typique

Questionnement sur un/des événements « perturbateurs » singuliers/ponctuels avant et pendant les épreuves

Caractérisation :

Un souci d'équipement … un changement dans la composition des équipes …
l'environnement climatique … des questions d'alimentation d'hydratation …
de récupération entre épreuves … d'hébergement, de rythme de vie/sommeil …

=> ?

Décision/action :

Implication du DTN : Revoir les routines de préparation globale et les routines inter épreuves pour les compétitions suivantes

Ce que cela génère : impacts prévisibles et effets « systémiques »

Au plan individuel/ la personne
Au plan du collectif performance
Au plan organisationnel/institutionnel

Scénario typique

Questionnement sur la « pression » excessive venant de la presse, des familles, des membres de la fédération, …

Caractérisation :

Par leur proximité trop proche avec les athlètes avant et pendant les épreuves, les personnes ressources extérieures ont un impact

Décision/action :

Implication du DTN : Revoir les règles de l'organisation de leur présence - Travailler avec eux sur le sens de leur présence

Ce que cela génère : impacts prévisibles et effets « systémiques »

Au plan individuel/ la personne
Au plan du collectif performance
Au plan organisationnel/institutionnel

=> ?

Scénario typique

Questionnement sur le déroulement de l'épreuve et la possibilité d'erreurs « tactiques » dans les courses/séries

Caractérisation :

Tactiquement les résultats visés et réalisés peuvent ne pas permettre de se mettre en meilleure place pour les séries finales à la fois en termes de positionnement dans les lignes, au plan physiologique, au plan de la « confiance » du collectif

La perception de l'enjeu et la construction pas à pas du résultat final pose problème – les athlètes ne donnent pas toute leur mesure dans les séries et se font surprendre et/ou ne sont pas investi dans cette épreuve (focalisant sur d'autres épreuves)

Décision/action :

Implication du DTN : Prendre le temps de travailler ce point avec l'entraineur principal

Ce que cela génère : impacts prévisibles et effets « systémiques »

Au plan individuel/ la personne
Au plan du collectif performance
Au plan organisationnel/institutionnel

=> ?

Scénario typique

Questionnement sur la préparation physique des athlètes par rapport à la spécificité de l'épreuve

Caractérisation :

Chute notable de la performance collective au 700 m dans les épreuves

Décision/action :

Implication du DTN : Prendre le temps de travailler ce point avec l'entraineur principal

Ce que cela génère : impacts prévisibles et effets « systémiques »

Au plan individuel/ la personne

Au plan du collectif performance

Au plan organisationnel/institutionnel

=> ?

Scénario typique

Questionnement sur la communication entre les 4 athlètes avant et pendant l'épreuve

Caractérisation :

Manifestement « ca ne va pas entre les 4 » les athlètes ne s'entendent pas

Décision/action :

Implication du DTN : revoir les procédures de sélection

Revoir la participation des athlètes à ce process et les formes de communication interne et externe

Ce que cela génère : impacts prévisibles et effets « systémiques »

Au plan individuel/ la personne

Au plan du collectif performance

Au plan organisationnel/institutionnel

=> ?

Scénario typique

Questionnement sur la fatigue des athlètes due aux nombreuses répétitions et/ou aux déplacements et/ou aux difficultés de récupération (jet lag – décalage horaire -…)

Caractérisation :

Expression de fatigue – fatigue perçue – perte d'enthousiasme - …

Décision/action :

Implication du DTN : Retravailler les process d'organisation des déplacements avec la fédération et le staff (logisticien,…)

=> ?

Ce que cela génère : impacts prévisibles et effets « systémiques »

Au plan individuel/ la personne

Au plan du collectif performance

Au plan organisationnel/institutionnel

Scénario typique

Questionnement sur le rôle/impact de l'organisation fédérale : président et des instances fédérales (moyens, process, relation, …)

Caractérisation :

Les mauvais résultats des athlètes résultent d'un historique fédéral, de choix non pertinents, de répartition des pôles des moyens, de décisions subies par les athlètes

Une organisation fédérale qu'il convient de questionner

=> ?

Décision/action :

Implication du DTN au niveau des commissions spécialisées et instances fédérales

Ce que cela génère : impacts prévisibles et effets « systémiques »

Au plan individuel/ la personne

Au plan du collectif performance

Au plan organisationnel/institutionnel

Scénario typique

Questionnement sur le rôle de la presse/visibilité sociale qui perturbe avant - après la compétition

Caractérisation :

Les problèmes liés à l'expression dans la presse et à ses conséquences sur le fonctionnement du groupe.

Décision/action :

Implication du DTN : préserver l'intimité du groupe en élaborant des règles de communication/déclaration à la presse

Ce que cela génère : impacts prévisibles et effets « systémiques »

Au plan individuel/ la personne

Au plan du collectif performance

Au plan organisationnel/institutionnel

=> ?

Scénario typique

Questionnement sur l'organisation structurelle et le travail effectué dans les pôles PES / aux objectifs

Caractérisation :

Inefficacité des temps de travail collectif
Déséquilibre entre le Staff « pôle » et la DTN
Difficultés à mobiliser pour le projet EQF et les JO
Perte de sérénité

Décision/action :

Revoir l'organisation PES

Ce que cela génère : impacts prévisibles et effets « systémiques »

Au plan individuel/ la personne
Au plan du collectif performance
Au plan organisationnel/institutionnel

=> ?

Scénario typique

Questionnement sur la communication interne et extérieur

Caractérisation :

Maîtriser l'expertise : qui peut dire quoi, dans quel délai, avec quelle crédibilité, légitimité
Partage des analyses et de la conscience de la situation
Répondre aux exigences de communication : information non défensive, toutes cibles)

Décision/action :

Communiquer pour ne pas laisser un terrain ingérable - Diriger la communication : dire comment on travaille avec le chargé de communication

Ce que cela génère : impacts prévisibles et effets « systémiques »

Au plan individuel/ la personne
u plan du collectif performance
Au plan organisationnel/institutionnel

=> ?

Cartes joker

Scénario typique

Caractérisation :

Décision/action :

Ce que cela génère : impacts prévisibles et effets « systémiques »

Au plan individuel/ la personne
Au plan du collectif performance
Au plan organisationnel/institutionnel

=> ?

Carte – domino « joker bifurcation »

permettant de quitter la continuité de l'histoire en train de se faire pour en ouvrit une/des autres pistes en parallèle (et … et) ou en divergence (soit … soit)

Caractérisation :

Décision/action :

Ce que cela génère : impacts prévisibles et effets « systémiques »

Au plan individuel/ la personne
Au plan du collectif performance
Au plan organisationnel/institutionnel

=> ?

Question : *«Quelles réflexions/actions stratégiques du DTN après cet événement en gardant à l'esprit l'échéance finale ? »*

Réponse : *Dominos déposés dans l'ordre par les stagiaires*

- **D 1** = Implication du DTN : Requestionner les évidences - Débriefer avec le staff et les athlètes : rassurer, cadrer, clarifier, réexpliquer la stratégie et le cahier des charges
- **D 2** = Focalisation des hommes et des ressources sur les épreuves à forte probabilité de réussite Caractérisation des « Rubicon » à franchir
- **D3** = Implication du DTN : revoir les procédures de sélection - Revoir la participation des athlètes à ce process et les formes de communication interne et externe
- **D4** = Réorganiser les staffs d'entraînement – mieux spécialiser les entraineurs jusqu'aux épreuves et favoriser les espaces de dialogue : accompagner - engager un retour d'expérience précis
- **D5** = Implication du DTN : Agir sur la taille du staff et revoir les rôles et les moments d'action de chacun et Retravailler sur le sens du projet avec ces intervenants
- **D6** = Implication du DTN : Revoir les routines de préparation globale et les routines inter épreuves pour les compétitions suivantes
- **D7** = Implication du DTN : Prendre le temps de travailler le point du déroulement de l'épreuve et la possibilité d'erreurs « tactiques » dans les courses/séries avec l'entraineur principal
- **D 8** = Implication du DTN : Prendre le temps de travailler le point de la préparation physique des athlètes par rapport à la spécificité de l'épreuve avec l'entraineur principal