



HAL
open science

Comment se projeter affectivement dans la modernité radicale : action collective, réflexivité, autonomie

Fabienne Martin-Juchat, Thierry Ménissier

► To cite this version:

Fabienne Martin-Juchat, Thierry Ménissier. Comment se projeter affectivement dans la modernité radicale : action collective, réflexivité, autonomie. *Revue française des sciences de l'information et de la communication*, 2018, 10.4000/rfsic.4068 . halshs-01884224

HAL Id: halshs-01884224

<https://shs.hal.science/halshs-01884224>

Submitted on 30 Sep 2018

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Se projeter affectivement dans la modernité radicale : action collective, réflexivité, autonomie

Fabienne Martin-Juchat, Gresec, Univ. Grenoble Alpes

Thierry Ménissier, PPL, Univ. Grenoble Alpes

Article publié dans *Revue Française des Sciences de l'Information et de la Communication*, n°14-2018 : <https://journals.openedition.org/rfsic/4068>

Résumé : dans le contexte de la fréquente revendication d'une vie socioprofessionnelle affectivement apaisée, cet article s'attache à questionner la nature du concept d'autonomie requis pour la subjectivité contemporaine à la lumière des relations entre les affects, les actions (individuelle et collective) et la coopération. Il pose également le problème du choix du type de méthode à développer afin de produire, avec des partenaires acteurs des organisation, une réflexion sur ce que peut signifier l'autonomie dans des contextes organisationnels contraints et émotionnellement déterminés. Il fait référence à un programme de recherche (en sciences de l'information et de la communication et en philosophie) basé sur l'expérience d'un *serious game* intitulé *Be Human in the Chaos*®, qui se donne pour objectif d'amener des participants, *via* une pratique privilégiant le mouvement corporel et l'improvisation, à s'interroger sur le rôle que jouent les affects dans l'origine et pour le sens de leur action.

Mots-clés : Autonomie, modernité, émotions, organisation, improvisation, serious game

INTRODUCTION

Depuis une vingtaine d'années, une certaine volonté d'apaiser les relations affectives au travail se déploie par le biais des discours managériaux. Nombreuses et variées sont les thématiques qui concourent à ce déploiement : la responsabilité sociale et l'éthique d'entreprise, le care, le bien-être au travail, le management par l'empathie, le management par la pleine conscience – autant de thématiques qui promettent des formes de travail débarrassées des affects négatifs, voire le rêve d'une vie professionnelle apaisée (Bachelard, 2017). Toutefois, la tension demeure vive entre les formes de domination au travail et les discours de légitimation (De Oliveira *et alii* 2008). La perception de l'activité productive est logiquement toujours ressentie comme contraignante et à l'origine de pathologies, malgré les efforts réalisés dans les organisations par la communication interne et externe concernant la prévention des risques psychosociaux (Abord de Chatillon *et alii* 2006).

De leur côté, depuis une dizaine d'années les sciences humaines et sociales soulignent le rôle des émotions pour l'émergence du sens de l'action, qui se construit par des engagements affectifs qu'ils soient conscients ou non, négatifs ou non pour les acteurs (voir pour une synthèse Petit 2015). Dans ces conditions, comment accompagner des acteurs dans une démarche réflexive, compte tenu du paradoxe d'affects perçus comme potentiellement gênants, alors qu'ils contribuent au déploiement de l'action, qu'elle soit individuelle ou collective ?

Notre réflexion se fonde sur un programme de recherche pluridisciplinaire (favorisant l'interaction entre les sciences de l'information et de la communication et la philosophie) fondée sur l'expérience d'accompagnement de différentes communautés d'acteurs professionnels (cadres de santé, managers en créativité, cadres industriels dans le secteur de l'innovation) dans un travail de réflexivité visant à révéler autant la variété des vécus affectifs que l'importance de cette dernière dans la construction de l'agir collectif et du sens. À la différence de la démarche du conseil en organisation, notre intention n'entend pas proposer des solutions afin d'accompagner le changement, mais consiste plutôt à observer la manière dont les acteurs attribuent du sens à leurs pratiques en incluant la dimension sensible, en nous situant dans la continuité de l'œuvre de Schütz (2006) telle qu'elle fut notamment reprise par les théories de l'interaction symbolique et par John Dewey dans sa théorie des valeurs et dans sa pensée politique (Dewey 2010 & 2011). Il s'agit de ce fait de comprendre et de faire comprendre le rapport que ces acteurs construisent eux-mêmes entre affects et action collective dans des contextes organisationnels.

Cette démarche s'appuie sur un *serious game* pédagogique intitulé *Be Human in the Chaos*© (désigné dans la suite du texte par son acronyme *BHIC*), jeu de salle que nous avons inventé en 2016¹. Elle nous invite à considérer l'importance, pour le développement de la réflexivité, des « jeux sérieux ». Dans le cadre de cette contribution, notre propos n'est pas d'analyser en profondeur les différentes possibilités qu'offrent les *serious game*, ni d'inclure notre jeu dans une typologie (lire à ce sujet : Chabert *et alii* 2010 ; Cohard 2015). Notre intention avec ce jeu est de permettre, *via* une expérience du mouvement improvisé, la prise de conscience par les participants d'aptitudes qu'ils possèdent de manière non consciente. Cette intention est adossée à l'hypothèse que la pratique de l'improvisation par le mouvement rend perceptibles les relations affectives complexes qui sont au cœur de l'agir collectif et qu'elle contribue à la

¹ *Be Human in the Chaos*© a été élaboré avec l'aide du programme IDEFI PROMISING, projet ANR Investissement d'Avenir de la vague des « IDEFI » (n° ANR-11-IDEFI-0031), et il a été déposé au nom de notre Université auprès de l'Institut National de la Propriété Intellectuelle. Plus précisément, son nom a fait l'objet d'un dépôt de marque, tandis que le jeu dans sa dimension matérielle est protégé par une enveloppe Soleau. S'il n'est à ce jour pas commercialisé, son utilisation se trouve donc protégée et ne peut se faire sans le consentement explicite de ses inventeurs et de l'Université Grenoble Alpes.

compréhension par chacun de son action individuelle (Bachir-Loopuyt, Canonne, Saint-Germier, Turquier 2010).

Nous voulons d'abord décrire les finalités de notre proposition, puis souligner que cette démarche engendre un questionnement intéressant pour penser l'action collective aujourd'hui. Notre démarche est celle de chercheurs engagés dans la conception de dispositifs qui favorisent les pratiques hybrides susceptibles de renouveler tant la pédagogie que la recherche dans les sciences humaines dont nous sommes spécialistes. À ce titre, notre proposition ouvre un espace d'interrogation à propos du rapport de l'homme à son corps, à ses affects, aux autres, à l'improvisation et à la création de nouvelles formes d'action collective.

Présentation des modalités de mise en œuvre du jeu

Le *serious game* pédagogique intitulé *BHIC* a été expérimenté en différentes occasions et avec des publics divers :

1. dans le cadre d'une formation universitaire au management de la créativité rassemblant consultants et designers (mars 2016 et mars 2017) ;
2. avec des étudiants en école de design dans le cadre d'un atelier de conception par les usages (mai 2016) ;
3. dans un cycle de formation des cadres de santé pour le compte de l'Institut de Formation des Cadres de Santé du CHU de l'UGA (septembre 2016 et septembre 2017) ;
4. enfin lors d'une séance plénière des ateliers de la Communauté d'Innovation Renault (juin 2017).

Le tableau que voici présente plus précisément les modalités, les attendus, la nature des publics participants et les objectifs poursuivis lors des sessions, de format varié, où le jeu a été déployé :

Description des sessions	Attendus par le commanditaire	Type de publics concernés	Objectifs de recherche poursuivis
Terrain n°1 1 session de 3 h : Séance continue de pratique ludique	Faire découvrir de nouvelles méthodes de créativité et de coproduction de connaissances	40 participants : enseignants-chercheurs toutes disciplines SHS, responsable de services d'innovation (entreprises et collectivités), consultants inscrits	Faire ressentir l'improvisation kinésique comme ressort de la créativité Utiliser les cartes persona pour se projeter dans l'imaginaire du

		dans une école de la créativité	futur
Terrain n°2 1 session de 6 h : 3 h de pratique ludique & 3 h d'invention collective	Imaginer des utilisations d'objets connectés pour illustrer le <i>Quantified Self</i> (QS)	15 participants : groupe composé d'étudiants et de designers devant innover par les usages avec le QS	Inventer de nouvelles situations de sociabilité Vivre l'expérience sensible du QS Pouvoir le mettre en perspective
Terrain n°3 1 session de 18 h : 3 h de préparation corporelle 6 h de pratique ludique 3 h d'apports théoriques 6 h de débriefing	Dans le cadre de la formation de cadres de santé, donner à réfléchir les compétences invisibles nécessaires aux emplois visés	En moyenne 30 participants sur les 2 sessions : Infirmières et infirmiers confirmés élèves cadres de santé en début de formation	Travail sur les référentiels de compétences des cadres de santé Stimuler par la créativité la relation entre adaptation et improvisation
Terrain n°4 1 session de 3 h incluant la pratique ludique & le débriefing	Dans le cadre d'une communauté d'innovation dédiée à la mobilité, faire découvrir de nouvelles méthodes de créativité et de coproduction de connaissances	30 participants : Cadres supérieurs de grands groupes, directeurs de start-up dans le secteur des nouvelles mobilités	Faire ressentir l'improvisation kinésique comme ressort de la créativité Utiliser les cartes persona pour se projeter dans l'imaginaire du futur de la mobilité

Si elles sont de format variés et bien qu'elles répondent à des attendus hétérogènes ou à des objectifs de recherche multiples, les sessions répondent à un protocole identique quel que soit le public. Dans les lignes suivantes nous voulons décrire ce protocole.

Parmi les participants, deux groupes d'un nombre équivalent sont constitués au début d'une séance dont la durée minimale moyenne est de trois heures : les participants et les observateurs-témoins. Ces deux groupes permutent régulièrement de rôle durant la séance, tantôt acteurs, tantôt observateurs. L'espace nécessaire à la pratique est générique : ce jeu peut être réalisé en intérieur comme en extérieur, dans n'importe quel lieu professionnel, public, pédagogique ou privé, quelle que soit sa forme, à la convenance des animateurs. La place nécessaire dépend du nombre de participants, mais elle doit être suffisamment vaste pour permettre d'amples déplacements collectifs. Le lieu choisi n'a pas besoin d'être vidé de son mobilier, mais doit obligatoirement

comporter des zones de déambulation. Tout au long de la séance, les participants sont en tenue confortable permettant de faire des mouvements.

Le protocole est articulé en deux temps, d'inégale longueur. Le premier temps, le plus bref des deux mais nécessaire car fonctionnant comme un sas ou un passage obligé (il occupe au moins un quart du temps complet d'une session), concerne des exercices corporels par l'intermédiaire desquels les animateurs visent à créer chez les participants un état d'esprit favorable à la mise en mouvement et à l'improvisation. Ce moment préparatoire à la fois permet une appropriation par chacun de son propre corps en mouvement, et fait apparaître, pour les participants, des résistances qui s'expriment par des émotions individuelles et des expressions collectives contrastées. Le second, le plus long, regarde le travail ludique à proprement parler ; il est toujours suivi d'un moment de débriefing avec les animateurs et peut également être complété par des temps réflexifs nourris de théorie (SIC, anthropologie et philosophie pratique) et donnant lieu à la production de livrables (manifestes et livres blancs, rendus artistes).

Dans le second temps, le protocole intègre le jeu des cartes *persona* selon la démarche suivante. On commence par la distribution à chaque participant d'une carte kinésique et des familles d'être. Cette distribution est anonyme. Chaque participant se voit attribuer une carte d'une famille qui désigne son statut ; dans la suite de la session, son comportement dans la relation à l'espace et aux autres participants est fonction de son interprétation subjective du rôle que lui assigne la carte. Pour chaque exercice, participants muets, les témoins observent, puis décrivent et commentent. Pour certains exercices, l'animateur doit disposer d'objets de la vie quotidienne et professionnelle, en nombre suffisant eu égard au nombre de participants. Une des règles principales porte sur le changement régulier de statut pour chaque participant, changement qui s'entend à un double titre : d'une part, successivement investi de plusieurs rôles, de l'autre, tour à tour acteur et observateur. Concernant ce dernier changement, il apparaît important car l'observateur joue comme un « témoin » facilitateur de réflexivité lors des échanges entre les exercices effectués, amené à exprimer ce qu'il a vu et ressenti à propos du déplacement des corps et des scènes composées par improvisation.

La finalité des exercices est de permettre à chaque participant de faire l'expérience la plus authentique possible du mouvement de son corps. Un temps initial est prévu afin que chacun puisse, en occupant successivement plusieurs places librement choisies, retrouver son propre mouvement, en se coupant dans un premier temps de la relation aux autres. Il s'agit alors d'éprouver son rapport personnel à l'espace, en quelque sorte en « habitant sa propre place ». Ensuite, des interactions se multiplient entre les participants, mais toujours à partir de la consigne qui vise à ce que chacun s'empare de l'espace disponible. Cette prise d'espace constitue une condition de possibilité fondamentale de la pratique de l'improvisation kinésique, expression que nous expliciterons ci-dessous.

Donner à percevoir par l'improvisation le lien entre déplacements physiques, mouvements affectifs et réflexivité

Improviser consiste à faire quelque chose qui n'était pas prévu et peut-être pas prévisible. Dans ce texte, nous ne désirons pas statuer sur la condition de possibilité métaphysique de l'improvisation : sans prendre position sur la capacité humaine d'inscrire dans la nature une forme de nouveauté, relative ou radicale, nous admettons que l'improvisation permet de révéler et d'explorer des zones de l'action qui d'ordinaire demeurent non perçues et invisibles (de Raymond 1980). En philosophie, Gilbert Ryle a souligné la fécondité de l'hypothèse de l'improvisation dans le fonctionnement normal de la pensée, permettant de faire échapper ce dernier à un paradigme mécanique étroitement entendu : se nourrissant de l'aléa, la pensée ne fonctionne pas exactement ainsi que le fait une machine (Ryle 2010). Nous estimons que l'improvisation par le mouvement questionne ce que c'est qu'être autonome. En tant que thème de référence de la modernité, depuis les philosophies des Lumières (Kant 2006) l'autonomie désigne la capacité du sujet individuel de s'orienter en se donnant à lui-même sa propre règle rationnelle de conduite. Dans le contexte contemporain, le développement du programme de la modernité a conduit à deux effets : d'une part, à interpréter l'autonomie comme le lot commun de toutes les personnes civilement majeures capables d'être responsables et d'accepter les règles rationnelles communes ; de l'autre, à la considérer comme l'horizon de l'éthique, en tant qu'elle est également la possibilité pour un sujet de choisir lui-même les valeurs qui lui apparaissent les meilleures pour sa propre existence.

Dans la première acception, on entend par autonomie, au premier sens, la capacité de s'assujettir à la responsabilité et à la rationalité juridique ; et dans la seconde, on coupe abstraitement l'individu de ses appartenances et on isole sa supposée faculté de choix des déterminants qui, dans la vie sociale, nourrissent la subjectivité (Ménissier 2010).

De telles conditions d'accès à l'autonomie engendrent un sentiment de solitude et de vulnérabilité, elles augmentent même les fragilités affectives. Aussi, la réussite du projet moderne a-t-elle produit des effets paradoxaux : non seulement ces fragilités affectives ont été occultées, mais encore les personnes supposées les plus autonomes sont de fait les plus exposées (Jouan et Laugier 2009). Être autonome consiste normalement à pouvoir évoluer seul, émancipé de toute tutelle, et en capacité de pouvoir rendre compte des raisons et des motivations de son action et donc d'assumer affectivement les conséquences de celle-ci. Or, ainsi que l'a suggéré Alain Ehrenberg, la « société de l'autonomie généralisée » qui s'est mise en place depuis les années 1990 conduit chacun à devoir être « l'auteur de son propre changement », ce qui engendre un fort sentiment d'insécurité personnelle (Ehrenberg 2007 : 92).

Les conditions contemporaines de réalisation de l'autonomie relèvent de ce que nous appelons le programme de la « modernité radicale » (Martin-Juchat et Staii 2016) ou « modernité affolée » (Ménissier 2016). Pour les acteurs qui sont contraints d'y évoluer, ce programme apparaît très anxiogène, car il implique de leur part à consentir à une importante dépense d'énergie, et leur fait courir le risque de souffrir des pathologies liées au sentiment d'insuffisance et d'inconsistance du moi : sentiment d'isolement, anxiété devant le vide, stress aigu sous l'effet des injonctions à être performant, fatigue, dépression et perte de sens, *burn-out*, etc. De surcroît, l'imaginaire encore incertain des sociétés de haute technologie augmente l'angoisse et fait douter l'individu tant de ses capacités à être socialement utile que de la possibilité de se rendre acteur de son épanouissement dans ce futur (Stiegler 2015).

Dans cette situation, le programme moderne ne peut être maintenu sans que l'on propose des moyens de remédier à cet état de fait. Si l'on veut aider les personnes à être autonomes, il importe de leur permettre aussi bien de trouver la place qui leur convient que de se diriger elles-mêmes, serait-ce en faisant l'expérience potentiellement désagréable d'un décalage par rapport aux rôles qu'elles jouent.

Un sujet, au sens plein du terme, se trouve en effet en capacité de sentir quelle est la bonne place pour lui et de se diriger lui-même tout en éprouvant des émotions constitutives d'une action dont il faut retrouver la justesse en dehors d'une règle définie en soi. Et le programme à réaliser pour une « individualité réflexive » adaptée à notre temps repose notamment sur les « rencontres » qui permettent de constituer une telle subjectivité (Giddens 1987 : 84-86). Dans cette perspective, notre proposition repose sur des exercices qui entendent offrir aux participants la possibilité de se sentir auteurs de leur déplacement, d'éprouver la place qu'il est pour eux judicieux d'occuper vis-à-vis des autres dans une situation collective, enfin de trouver dans la liberté de mouvement un chemin d'accès à une autonomie entendue comme le fruit d'un sentiment d'être à sa place, ou de découvrir sa « juste » place au sein de ce que nous pourrions métaphoriquement qualifier de flux de relations.

Une nouvelle approche de l'autonomie se dessine ici : elle est expérience de sa subjectivité propre, fruit d'une tension entre, d'un côté, se sentir affectivement à sa juste place dans un système organisationnel donné et, de l'autre, en capacité d'évoluer au sein de ce dernier du fait de la sensation de fluidité et de la dynamique relationnelle qu'il permet.

Un serious game pour expérimenter l'ambivalence affective de l'action

Aujourd'hui massivement utilisés en pédagogie et en management, les *serious game* (« jeux sérieux ») apparaissent caractéristiques d'un mouvement de société qui tend à redéfinir les apprentissages à travers de nouvelles formes de

socialisation, mais qui, par ailleurs, peut légitimement être soupçonné de céder à « l'idéologie de la facilité » (Pomian, 2009 : 123-125). Notre hypothèse a été qu'un tel dispositif pouvait ouvrir un espace adapté dans l'intention d'expérimenter l'ambivalence affective de l'action sans pour autant développer chez les participants l'impression d'une trop grande mise en danger.

Formellement, « *Be human in the chaos* »© articule un paquet de sept cartes graphiques originales (créés à notre demande par Frédéric Schmitt, concepteur et réalisateur graphique au service communication de l'Université Grenoble Alpes) et un ensemble de règles, à quoi s'ajoute un certain nombre d'auxiliaires, à savoir, des objets du quotidien progressivement intégrés dans l'activité et utilisés de manière détournée de leur finalité usuelle. Les cartes présentent aux participants des rôles possibles, en suggérant des modalités d'être et de faire – des *persona* – avec lesquelles ils vont devoir composer pour improviser (chaque participant essaie personnellement plusieurs rôles au cours d'une même session, et interagit avec tous les rôles). Elles constituent un moyen en vue de disposer à la pratique du mouvement improvisé plutôt qu'une fin en soi, mais leur spécificité induit tout de même des effets de sens et surtout un trouble affectif volontaire dont il faut rendre raison. Ces figures sont nommées ainsi : humain augmenté, robot producteur exploité, animal protégé, assureur, divinité, objet intelligent, esprit disparu. Pour chacune d'elle, le visuel est conçu dans l'intention de stimuler des émotions ambivalentes, si bien que l'incorporation des rôles par les participants s'effectue, de manière d'abord plus ou moins consciente, sur le mode empathique en découvrant progressivement un paysage affectif original et étrange.

La carte-*persona* « humain augmenté » suggère par son visuel que, tandis que la technoscience propose une effective amélioration des performances de l'individu humain grâce à la technologie, chose souvent considérée comme attirante, « l'augmentation » artificielle des performances, qui est déjà aujourd'hui davantage qu'un rêve puisqu'elle connaît plusieurs formes de réalisation, ne contribue ni immédiatement ni nécessairement au bien-être, ni a fortiori à un surcroît de bonheur.

La carte « animaux protégés » fait imaginer le statut de la nature sauvage sur une planète qui tend à être intégralement soumise à la domestication, et invite à ressentir une forme de pitié, ou conduit à ressentir soi-même la vulnérabilité de tels êtres.

« Assureur » évoque la volonté de gestion de l'action dans un monde en voie d'être dominé par le calcul et l'évaluation du coût des risques, et exacerbe un désir paradoxal de contrôle de l'action des autres, le paradoxe résultant de volonté de la sécuriser avec empathie et de celle de la guider fermement.

« Robot producteur exploité » pointe le statut de la domination dans le régime de la production industrielle assistée par l'intelligence artificielle, et entreprend de faire ressentir la soumission incarnée.

« Objet intelligent » fait référence à la relation complexe qui d'ores et déjà commence à se tisser entre humains et machines par le biais de l'internet des objets, et invite au trouble du vécu de l'hybridation entre la nature et l'artifice.

« Divinité » incite au désir de croire et d'aspirer à la présence parmi les humains d'un (ou de plusieurs) « radicalement autre(s) », voire au besoin de transcendance, dont nous estimons qu'il continue d'habiter le monde sécularisé ; cette carte propose au participant d'éprouver le trouble de se dédoubler entre l'ici-bas et l'ailleurs, ou stimule l'impression physique que plusieurs dimensions sont simultanément présentes dans l'action collective.

Enfin, « esprit disparu », vise à rendre sensible aux mémoires invisibles (historiques, patrimoniales, familiales, affectives) qui accompagnent les activités humaines, et contraint le participant à tenir physiquement compte de l'épaisseur du passé pour agir dans le présent, elle l'alourdit littéralement.

Aussi, toutes ces figures invitent non seulement à mobiliser le processus d'appropriation d'un rôle, mais aussi à assumer l'ambivalence de principe qui consiste à évoluer dans un monde où il faudrait composer avec des agents humains et non humains, dont on ne sait jamais ce qui motive leurs actions. Par-là notre proposition vise à induire un lien entre incorporation d'affects, improvisation et imagination, en fonction de la capacité des « puissances de l'imagination » comme faculté de connaissance (Pierron 2012 : 204-220). Dit autrement, notre démarche ancre la relation entre improvisation et imagination dans l'activité corporelle et le vécu affectif, en espérant favoriser pour les participants une projection dans les possibles socialités du futur, ce qui n'interdit nullement le surgissement d'images mentales qui seraient des invariants anthropologiques ou des héritages culturels

De plus, la théâtralisation de soi par l'incarnation de *persona* permet de révéler les règles socio-affectives inhérentes aux relations. Le processus d'imagination autour du jeu social qui vise à respecter ces règles², voire la disposition à l'empathie (capacité à se mettre à la place d'autrui), apparaissent alors fondamentaux pour générer du trouble affectif et du vertige, car il s'agit d'incorporer, en acceptant de jouer un rôle, une figure stéréotypée qui met en relation les mondes sensible et mental. À cet égard, dans la pratique du jeu, l'effectuation silencieuse des mouvements s'avère un principe important, car cela permet de révéler les manifestations affectives sans le biais de transformations a posteriori induites tant par le déclaratif que par l'échange verbal. Notre démarche vise ainsi, par le biais d'un jeu sérieux qui exacerbe les caractéristiques de la modernité, à stimuler des émotions qui d'ordinaire sont ignorées, voire déniées et

² Selon Goffman, l'ordre interactionnel est sous-tendu par un travail de contrôle de soi incluant la politesse. Ce travail de figuration, verbal et non verbal, vise, dans les termes littéraires de cet auteur, « à respecter les faces des interactants » (Goffman, 1973 : *face work*).

refoulées dans les relations de coordination et de coopération individuelles et collectives, médiées par des rôles et des artefacts techniques et technologiques.

En nous situant sur le plan de l'expérience sensible, dans l'inquiétude affective et la fatigue même qu'ils ont ressentie lors des sessions, les participants ayant pratiqué l'improvisation collective dans les expérimentations que nous avons proposées, ont déclaré avoir ressenti la vacuité de leur propre mouvement – pratique affectivement perturbante pour l'individu qui temporairement perd aussi bien les repères de sa propre subjectivité que les règles habituellement convenues d'interaction avec les autres.

Improvisation kinésique et création de possibles dans l'action collective

Nous nommons improvisation « kinésique », par référence au terme grec ancien *kinésis* (mouvement) les pratiques qui utilisent le déplacement dans le but de créer de l'indétermination et de la perturbation affective. Par l'intermédiaire d'exercices corporels et interindividuels progressifs dans leur difficulté, l'individu prend confiance en son corps en mouvement. Spécifiques par rapport aux autres formes d'improvisation (improvisation musicale, théâtrale ou de battle dance de hip hop), les exercices proposés aux participants par le biais des cartes-persona visent à permettre d'éprouver que le corps trouve par lui-même des solutions inattendues aux formes de propositions offertes, d'abord par l'exploration et l'appropriation personnelle de l'espace disponible, puis par la composition collective instantanée.

L'originalité de ce type d'improvisation concerne la découverte de la richesse des ressources du langage non verbal afin de rendre perceptibles les mouvements que sont les affects. Le fait de s'exprimer de cette manière apparaît, pour les participants, génératrice de sentiments ambivalents, faits d'émotions fortes et parfois même bouleversantes, du fait du décalage qui existe entre les situations collectives vécues dans les exercices et les habitudes corporelles typiques des situations de la vie quotidienne, des pratiques professionnelles et sportives usuelles – mais aussi compte tenu du « vertige de l'improvisation » (Martin-Juchat 2015). De surcroît, cela permet la redécouverte du plaisir corporel qu'il y a à développer des relations empathiques entre les participants pourtant silencieux, la mise en œuvre d'une attention corporelle qui tend à les rendre davantage sensibles à l'interaction entre eux. L'expérience ludique de l'action collective s'avère à cet égard inventive, la coopération se révélant comme une expérience sensible qui repose sur l'engagement corporel de chacun au-delà des rôles assignés (Ménissier & Martin-Juchat 2017).

Ainsi envisagée, l'improvisation par le mouvement est source de possibles renouvelés pour l'action collective. En effet, elle ne permet pas seulement aux participants d'observer leur talent d'adaptation, mais aussi de renouer avec les fondements de la coopération. Si cette situation est très souvent vécue comme

contrainte ou gênante par des participants peu à l'aise avec la pratique corporelle ou peu habitués à la perturbation émotionnelle qu'induit l'improvisation, notre double conviction est, d'une part, que le moment du jeu, s'il est correctement sécurisé du point de vue affectif, offre aux personnes évoluant dans l'espace la possibilité de se retrouver corporellement dans le mouvement propre et l'interaction, et, de l'autre, que dans l'usage ludique du corps réside la première condition de l'autonomie.

Comprendre le faire ensemble et le sens affectif de l'action par la réflexivité

Si elle invite à remettre en question les certitudes pas le biais de l'invitation à l'improvisation, notre démarche ne vise nullement à rendre les participants plus « flexibles » (au sens où l'entend le management de l'économie capitaliste contemporaine). Bien au contraire, il s'agit de faire prendre conscience, grâce à l'expérimentation de l'improvisation kinésique, que cette dernière peut constituer le ciment de la coopération. Elle est, paradoxalement, susceptible d'apparaître rassurante pour les participants dans un monde en tension qui est, d'une part, de plus en plus assujéti à la coordination, aux procédures et à la standardisation par les normes et, de l'autre, soumis aux aléas permanents de l'activité et aux dysfonctionnements organisationnels (Bolstanski & Chiapello 2011 ; Zarifian 2010).

Le jeu permet donc le partage d'un langage non verbal qui renouvelle le potentiel de signification, et donne aux individus le moyen d'expérimenter des situations où la confiance interpersonnelle est requise. Nous voulons pour notre part souligner que la disposition à l'improvisation kinésique constitue moins une compétence individuelle en tant que telle qu'une aptitude générale, voire un savoir à acquérir collectivement pour appréhender les transitions en cours (Miner, Bassoff & Moorman 2001, Krylova, Vera & Crossan 2016).

À ce titre, les émotions provoquées par le jeu rendent perceptible « le travail émotionnel » (à savoir, l'effort par lequel tout travailleur conforme ses expressions affectives et son vécu intérieur aux comportements requis par la situation socioprofessionnelle, Hochschild 2017), qui demeure souvent invisible aux yeux des personnes sur lequel il s'exerce. En perturbant le travail émotionnel, l'improvisation participe ainsi au processus d'individuation (Béthune 2009) essentiel à la coopération. Et pour compléter la sentence du sociologue Sennett : « la coopération est le fondement du développement humain » (Sennett 2013) sous condition d'un engagement au-delà des prescriptions affectives et de l'acceptation individuelle de la complexité d'une improvisation collective (Montuori 2003).

Au-delà de son insertion dans les thématiques contemporaines de la théorie des affects au sein des organisations (Zerbe, Härtel & Ashkanasy 2010), et du fait qu'elle interroge certains thèmes anthropologiquement structurants, notre

démarche a rencontré plusieurs questions fondamentales, appelées par la création de collectifs sous l'effet de l'action non programmée et non programmable : une action improvisée (Crossan, Lane, White, Klus 1996 ; Chédotel 2005). Par le partage du mouvement non prévu, à savoir de ce qu'il y a de plus élémentaire dans la relation à l'action, par les échanges d'information et le développement de langages non verbaux, les participants redécouvrent à travers des émotions qu'ils vivent à la fois leur besoin d'une planification-refuge, la non-disposition spontanée à la confiance et la nécessité de la confiance afin de pouvoir coopérer.

Cela, tandis que les pratiques professionnelles courantes, en focalisant le comportement prescrit sur l'intérêt réciproque, ont non seulement appauvri les relations d'échange informel entre les individus, mais encore enfermé chacun dans un cadre très étroit qui amenuise ses ressources en limitant son pouvoir d'inventer des possibles. De plus, compte tenu d'abord de l'impression vécue de bizarrerie qu'implique l'improvisation collective par le mouvement, ensuite de la forte expérience de la réinvention de la confiance qu'elle génère, les exercices favorisent des pratiques de civilité et le recours à ce qu'on est tenté de nommer une forme de diplomatie non-verbale.

Ancrer la création des collectifs humains dans la mise en mouvement des corps jette un aperçu très intéressant sur le type de phénomène induit par une pratique ludique qui invite à s'interroger sur l'action personnelle et celle des autres, telle que stimulée par des exercices de mouvement improvisé, soustrait à ses usages ordinaires, dé-finalisé. À cet égard, l'usage détourné d'objets de la vie quotidienne s'avère primordial, car il permet de faire prendre conscience du caractère normé des espaces d'action ordinaire (Blandin 2002).

Comment fonctionne cette réflexivité/intelligence non seulement situationnelle, mais fondamentalement corporelle et affective ? Que signifie-t-elle au plan d'une anthropologie de l'action collective ?

Il est possible que de lui-même, le corps qui improvise par ses mouvements ne porte aucun imaginaire au sens où Bachelard l'entendait (Bachelard, 1966) : il ne *produit* pas d'images. Peut-être qu'en termes d'imaginaire la proposition que nous avons expérimentée ne regarde pas l'invention de nouvelles formes, en dépit de la dimension projective des cartes persona et malgré le fait que leur incorporation adresse au futur chacun des participants. Peut-être cet apport n'est-il que négatif, en ceci que, une fois que chacun est activé par son mouvement propre et stimulé par l'interaction improvisée avec les autres, les participants se déprennent des imaginaires implicitement engrammés dans leur esprit et dans leur corps (Bertinetto, 2013). Ou même seulement prennent-ils conscience de la grande difficulté qu'il y a s'en déprendre.

Mais sans doute aussi se produit-il un autre phénomène : offrir un tel espace d'expérimentation non-contraint, c'est le moyen de concevoir l'importance d'une réflexivité des mouvements affectifs. En effet, pas d'autonomie sans

expérience des limites, ni sans création d'espaces propices à la vacuité. Mieux encore pas d'action, pas d'humanité véritablement active, sans expérience du « réseau des relations » où se joue l'*inter-est*, où se dessinent les intérêts qui orientent l'histoire des humains (Arendt, 2012 : 205-206). Nous avons constaté que notre proposition souligne l'importance d'une dimension souvent négligée : celle dans laquelle apparaît l'*inter-est* qui repose sur une expérience inter-affective propice l'émergence de mouvements collectifs.

RÉFÉRENCES

- ABORD DE CHATILLON E. *et alii*, « Conditions de travail et nouvelles pathologies : des contingences sectorielles et personnelles », *Management & Avenir*, 2006/4 (n° 10), p. 101-114 ;
- ARENDE H., 2012, 1^{ère} éd. 1958, *Condition de l'homme moderne*. trad. G. Fradier, in *L'Humaine condition*, éd. sous la dir. de Ph. Raynaud, Paris, Gallimard, 1056 p.
- BACHELARD, G., 1966, *Le nouvel esprit scientifique*. Paris, PUF, 183 p.
- BACHELARD, O., coord., 2017, *Le Bien-être au travail. Pour un service public performant et bienveillant*, Rennes, Presses de l'EHESP, 200 p.
- BACHIR-LOOPUYT T., CANONNE C., SAINT-GERMIER P. & TURQUIER B., 2010, « Improvisation : usage et transferts d'une catégorie ». *Tracés*, 18 (2010), « Improviser. De l'art à l'action », p. 5-20.
- BERTINETTO A., 2013, « Performing Imagination: The Aesthetics of Improvisation ». *Klesis*, n°28/2013, *Imagination et performativité*, p. 62-96.
- BETHUNE C., 2009, « L'improvisation comme processus d'individuation. Action, expression, signification ». *Critical Studies in Improvisation / Etudes critiques en improvisation*, vol. 5, n°1 (2009).
- BLANDIN B., 2002, *La construction du social par les objets*. Paris, PUF, 264 p.
- BOLTANSKI L. & CHIAPELLO E. 2011, (1^{ère} édition 1999), *Le Nouvel esprit du capitalisme*. Paris, Gallimard, 971 p.
- CHABERT, G., DESMARAIS, C., IBANEZ BUENO, J., 2010, « Des cadres de santé « jouent » à évaluer. Le « Serious gaming » pour appréhender l'évaluation ? », *Communication et organisation*, 38 | 2010, mis en ligne le 19 décembre 2012, consulté le 30 septembre 2016.
- URL : <http://communicationorganisation.revues.org/1419>
- COHARD, P. 2015, « L'apprentissage dans les serious games : proposition d'une typologie », *@GRH 2015/3* (n° 16), p. 11-40.
- CHEDOTEL F., 2005, « L'improvisation organisationnelle, concilier formalisation et flexibilité d'un projet ». *Revue française de gestion*, 1/ 2005 (n°154), p. 123-140.

- CROSSAN M. M., LANE H. W., WHITE R. E., KLUS L., 1996, "The improvising organization: Where planning meets opportunity". *Organizational Dynamics*, Vol 24(4), p. 20-35.
- DE OLIVEIRA P. *et al.*, 2008, « L'effet de la dominance sociale sur les idéologies de légitimation : le rôle modérateur de l'environnement normatif », *Revue internationale de psychologie sociale* 2008/4 (Tome 21), p. 115-150.
- de RAYMOND J.-F., 1980, *L'improvisation. Contribution à la philosophie de l'action*, Paris, Editions philosophiques J. Vrin, 232 p.
- DEWEY J., 2010, *Le Public et ses problèmes*, trad. J. Zask, Paris, Editions Gallimard, « Folio », 336 p.
- DEWEY J., 2011, *La Formation des valeurs*, trad. A. Bidet, L. Quéré et G. Truc, Paris, Editions La Découverte, 234 p.
- EHRENBERG A., 2007, « Épistémologie, sociologie, santé publique. Tentative de clarification », *Mouvements*, 1/2007 (n° 49), p. 89-97.
- GIDDENS A., 1987, *La Constitution de la société. Eléments de la théorie de la structuration*, trad. M. Audet, Paris, PUF, 474 p.
- GOFFMAN, E., 1973, *La mise en scène de la vie quotidienne : tome 1 et 2*, trad. A. Accardo, Paris, Minuit.
- HOCHSCHILD A.R., 2017, *Le Prix des sentiments. Au cœur du travail émotionnel* (1^{ère} édition 1983), trad. S. Fournet-Fayas et C. Thomé, Paris, Editions la Découverte, 307 p.
- JOUAN M., LAUGIER S., 2009, *Comment penser l'autonomie ? Entre compétences et dépendances*, Paris, PUF, 504 p.
- KANT I., 2006, *Réponse à la question « Qu'est-ce que les Lumières ? »* (1784), in *Vers la paix perpétuelle, Que signifie s'orienter dans la pensée ?, Qu'est-ce que les Lumières ?, et autres textes*. trad. F. Proust & J.-F. Poirier, Paris, Flammarion, 206 p.
- KRYLOVA K., VERA D., CROSSAN M., 2016, "Knowledge transfer in knowledge-intensive organizations: the crucial role of improvisation in transferring and protecting knowledge". *Journal of Knowledge Management*, 20(5), p. 1045-1064.
- MENISSIER T., MARTIN-JUCHAT F., 2017, « Renouveler les modèles de la communication et de la coopération par l'improvisation : Org'impro, une recherche-action innovante ». revue RESIPROC, *Communication et Professionnalisation*, n°4, p. 162-178.
- MARTIN-JUCHAT F., 2015, « L'atelier de l'imaginaire : les vertiges de l'improvisation », in Conjard (Antoine) *et alii*, *L'atelier de l'imaginaire. Jouer l'action collective*. Préface T. Zeldin, Grenoble : Elya Editions, p. 115-140.
- MARTIN-JUCHAT F., STALL A., 2016, dir., *L'Industrialisation des émotions. Vers une radicalisation de la modernité ?*, L'Harmattan, 238 p.

MENISSIER T., 2010, « Généalogie, critique de la responsabilité morale et constitution de la subjectivité selon Nietzsche », *Revue de théologie et de philosophie*, n°142/2010, p. 21-36.

MENISSIER T., 2016, « Innovation et histoire. Une critique philosophique », *Quaderni. Communication, Technologies, Pouvoir*, n°91, Hiver 2016, p. 43-55.

MINER A. S., BASSOFF P., MOORMAN C., 2001, "Organizational Improvisation and Learning: A Field Study". *Administrative Science Quarterly*, 46 (2), 304-337.

MONTUORI A., 2003, "The Complexity of Improvisation and the Improvisation of Complexity. Social Science, Art and Creativity", *Human Relations*, 56 (2), 237-255.

PETIT E., 2015, *Economie des émotions*, Paris, Editions La Découverte, 125 p.

PIERRON J.-Ph., 2012. *Les Puissances de l'imagination. Essai sur la fonction éthique de l'imagination*. Paris, Editions du Cerf, 304 p.

POMIAN J., 2009, « Serious games » : apprendre en jouant ? », *Quaderni*, 69 | Printemps 2009, p. 121-126.

RYLE G., 2010, « L'improvisation » (article originellement paru en 1976), traduit et présenté par V. Aucouturier, *Tracés*, 18 (2010), « Improviser. De l'art à l'action », p. 197-207.

SCHÜTZ A., 2006, « Faire de la musique ensemble. Une étude des rapports sociaux », *Sociétés* 2006/3 (no 93), p. 15-28.

SENNET, R., 2013, *Ensemble. Pour une éthique de la coopération*, trad. P.E. DAUZAT, Paris, Albin Michel, 384 p.

STIEGLER B., 2015, *La Société automatique, 1, L'avenir du travail*, Paris, Fayard, 300 p.

ZARIFIAN P., 2010, *Le Travail et la compétence, entre puissance et contrôle*, Paris, PUF, 184 p.

ZERBE W.J., HÄRTEL C.E.J., ASHKANASY N.M., 2010, *Emotions and Organizational Dynamism. Research on Emotion in Organizations*, Vol. 6, Bingley, UK, Emerald Group Publishing Limited, 385 p.

Fabienne MARTIN-JUCHAT,

Affiliation : Professeure de sciences de l'information et de la communication à l'Université Grenoble Alpes, développe une anthropologie par la communication corporelle et affective médiée ou non par des technologies, afin de proposer un cadre théorique et méthodologique destiné à penser les mouvements, le corps et les émotions dans notre société. Ses recherches portent sur l'analyse des nouvelles formes de médiation avec des méthodologies issues de l'anthropologie, mais aussi de la sémiotique et de la pragmatique.

Elle coopère avec des chorégraphes et des praticiens du corps dans le cadre de recherches sur la spécificité de la communication inter-corporelle.

Martin-Juchat Fabienne, Univ. Grenoble Alpes, laboratoire Gresec, fabienne.martin-juchat@univ-grenoble-alpes.fr, Institut de la Communication et des Médias 11, avenue du 8 mai 1945 - BP 337 - 38434 Échirolles Cedex, +33 (0)6 14 26 32 40

Thierry MENISSIER,

Affiliation : Thierry Ménissier est Professeur de philosophie à l'Université Grenoble Alpes. Ses recherches concernent la philosophie politique envisagée dans la perspective d'une compréhension des mutations en cours ou possibles et compte tenu des thématiques structurantes de la modernité politique. Les nouvelles formes d'engagement et d'éducation ainsi que les ruptures technologiques et les innovations sociales lui permettent de questionner les formes contemporaines de l'action à travers la dimension de la coopération, du faire ensemble et de la création collective des possibles. Dans cette perspective, il interroge actuellement le statut pratique de l'imaginaire, la portée sensible des mouvements et la réalité somatique du politique.

Ménissier, Thierry, Univ. Grenoble Alpes, laboratoire *Philosophie, Pratiques & Langages*, Université Grenoble Alpes, Bat. ARSH, CS 40700, 38058 GRENoble CEDEX thierry.menissier@univ-grenoble-alpes.fr, +33 (0)4 76 82 58 00

Abstract: “To project oneself emotionally into radical modernity: collective action, reflexivity, autonomy”

Resume_en :

In the context of the frequent claim of an affectively appeased socio-professional life, this article seeks to question the nature of the concept of autonomy required for contemporary subjectivity in the light of the relations between affects and actions (individual and collective bargaining) and cooperation. It also poses the problem of choosing the type of method to be developed in order to produce, with partner organizations, a reflection on what autonomy can mean in constrained and emotionally determined organizational contexts. It refers to a research program (in information and communication sciences and philosophy) based on the experience of a serious game called *Be Human in the Chaos* ©, which aims to bring participants, through a practice that privileges body movement and improvisation, to question the role played by affects in the origin and meaning of their action.

motscles en anglais : Autonomy, modernity, emotions, organization, improvisation, serious game

Resumen: “Proyectarse emocionalmente en la modernidad radical: acción colectiva, reflexividad, autonomía”

Resume_es:

Resumen: En el contexto del frecuente reclamo de una vida socioprofesional apaciguada afectivamente, este artículo busca cuestionar la naturaleza del concepto de autonomía requerido para la subjetividad contemporánea a la luz de las relaciones entre afectos y acciones (individual y negociación colectiva) y cooperación. También plantea el problema de elegir el tipo de método que se desarrollará para producir, junto con las organizaciones asociadas, una reflexión sobre lo que la autonomía puede significar en contextos organizacionales restringidos y emocionalmente determinados. Se refiere a un programa de investigación (en ciencias de la información y la comunicación y filosofía) basado en la experiencia de un juego serio llamado *Be Human in the Chaos* ©, que tiene como objetivo llevar los participantes, a través de una práctica que privilegia el movimiento corporal y la improvisación, para cuestionar el papel desempeñado por los afectos en el origen y el significado de su acción.

motscles EN ESPAGNOL : Autonomía, modernidad, emociones, organización, improvisación, serious game