



**HAL**  
open science

# Soutenir l'innovation par l'organisation d'actions collectives... ou comment nourrir les capacités d'agir entrepreneuriales de dirigeants d'entreprises. Le cas des opérateurs de services à domicile en région PACA.

Rym Ibrahim

## ► To cite this version:

Rym Ibrahim. Soutenir l'innovation par l'organisation d'actions collectives... ou comment nourrir les capacités d'agir entrepreneuriales de dirigeants d'entreprises. Le cas des opérateurs de services à domicile en région PACA.. Gestion et management. Université d'Aix-Marseille (AMU); CERGAM - Centre d'Etudes et de Recherche en Gestion d'Aix-Marseille, 2018. Français. NNT: . tel-02089996

**HAL Id: tel-02089996**

**<https://theses.hal.science/tel-02089996v1>**

Submitted on 4 Apr 2019

**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.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License

**AIX-MARSEILLE UNIVERSITÉ**

INSTITUT DE MANAGEMENT PUBLIC ET GOUVERNANCE TERRITORIALE

École Doctorale de Sciences économiques et de gestion d'Aix-Marseille

Centre d'Études et de Recherche en Gestion d'Aix-Marseille (CERGAM)

---

**SOUTENIR L'INNOVATION PAR L'ORGANISATION D' ACTIONS COLLECTIVES  
... OU COMMENT NOURRIR LES CAPACITÉS D'AGIR ENTREPRENEURIALES  
DE DIRIGEANTS D'ENTREPRISES.  
LE CAS DES OPÉRATEURS DE SERVICES À DOMICILE EN RÉGION PACA.**

---

Thèse pour l'obtention du doctorat en sciences de gestion  
de l'Université d'Aix-Marseille

**Soutenu le 5 décembre 2018**

**Rym IBRAHIM**

**JURY**

**Directrice de recherche**

**Corinne GRENIER**, Professeure HDR,  
KEDGE Business School

**Rapporteurs**

**Mohamed BAYAD**, Professeur des Universités,  
Conservatoire National des Arts et Métiers

**Nathalie SCHIEB-BIENFAIT**, Maître de Conférences  
HDR, Université de Nantes

**Suffragants**

**Fahrudin BAJRIC**,

Directeur du Pôle Services à la Personne PACA

**Solange HERNANDEZ**, Professeure des Universités,  
Université d'Aix Marseille



Aix-Marseille Université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.



*« S'il n'y a pas de solution c'est qu'il n'y a pas de problème. »*

...

*« Quand on ne sait pas où l'on va, il faut y aller... Et le plus vite possible. »*

Jacques Rouxel – Les Shadoks.



---

## REMERCIEMENTS

Il convient pour moi, dès à présent, de remercier toutes les personnes qui ont participé à la conduite de cette thèse à son terme, mais bien au-delà de ça, qui m'ont permis de tenir un cap durant les quatre années de travail qu'elle a représenté.

Mes premiers remerciements vont bien entendu à Corinne Grenier, ma directrice de thèse. Tout d'abord pour avoir réussi à négocier pour moi un poste de 3 ans au sein de Kedge Business School (à ce titre, je remercie le conseil d'administration de Kedge d'avoir alors accepté de m'accorder le tout dernier contrat de ce type), m'assurant alors des conditions de travail idéales. Ensuite pour m'avoir proposé un terrain de recherche partenariale riche, et d'avoir tenu le rôle de médiatrice, durant nos premières rencontres avec un de ses partenaires socio-économiques de longue date : le Pôle Services à la Personne PACA. Pour m'avoir initié aux communications scientifiques et à la rédaction d'articles, m'avoir incité à viser des conférences ambitieuses, et pour nos échanges stimulants durant la co-écriture de ces papiers. Mais aussi, pour m'avoir fait confiance durant ces quatre années (et en particulier, lorsque moi je n'en avais plus), m'avoir associé à de nouveaux projets, m'avoir permis de valoriser mon travail, m'avoir accompagné durant les dernières étapes de la rédaction. Mille mercis, pour votre grande humanité.

Je me dois également de remercier le Professeur Mohamed Bayad ainsi que le docteur Nathalie Schieb-Bienfait, pour avoir accepté d'être les rapporteurs de cette thèse, et par conséquent de juger de la qualité de mes recherches. Je sais qu'ils ne manqueront pas de me faire part de tout ce qui pourrait être susceptible de l'améliorer, et de me faire progresser. Merci également au Professeur Solange Hernandez, qui par l'ensemble des retours fournis sur la première ébauche de mon manuscrit, aura permis d'en faire sensiblement progresser la qualité.

Je remercie également l'équipe du Pôle Services à la Personne PACA, pour l'accès au terrain et aux données qu'elle m'a autorisée, la confiance qu'elle m'a accordée de ce fait, l'intérêt qu'elle a toujours su manifester vis-à-vis de mes recherches. Je remercie plus particulièrement Fahrudin Bajric (Directeur du PSP) pour son ouverture et sa grande franchise durant nos échanges, mais également Sandie Badel (alors Directrice au début de ces recherches) et Valérie Rippert (sa successeuse) pour le temps qu'elles m'ont accordé à plusieurs reprises.

Ce que nous avons tendance à désigner sous le nom de « terrain » est en réalité composé d'hommes et de femmes. Mes recherches n'auraient pas été possibles sans le concours de ces directeurs et cadres d'entreprises de services à domicile, chef(fe)s de projets, chef(fe)s de service, maire de commune. À ce titre, je les remercie pour avoir accepté de me recevoir dans leurs locaux, et durant des entretiens d'une à trois heures, de m'avoir présenté l'historique de leurs structures, de revenir sur le déroulement de projets passés, de me faire part de leurs projets futurs, de leurs réflexions, de leurs tâtonnements, de leurs doutes, mais aussi de leurs ambitions vis-à-vis de leurs publics.

\*\*\*

À présent, place à tous ceux et celles qui ont directement participé à mon bien-être au travail, durant ces quatre ans.

Du côté de KEDGE, un énorme merci à Elizabeth Franklin-Johnsson, chercheuse à KEDGE et ancienne habitante de notre bureau, pour avoir été ma référence indispensable durant mes premiers mois à l'école, pour m'avoir présenté à tout le monde, m'avoir indiqué les procédures à suivre, avoir été le point de ralliement des pauses déjeuner, et m'avoir permis d'exercer mon « british english ».

Merci à Anne-Marie Levo, Neda Popova, Corinne Domestici, Sylvie Capeille et Nathalie Garcia, pour leur indispensable concours administratif au bon déroulement de mes recherches, leur bienveillance, leurs conseils expérimentés. Merci à Frédéric Prévôt, Rob Spencer, Thomas Lagoarde-Segot pour leur grande réactivité dans la validation finale de mes demandes, et les financements qu'ils ont accepté de m'accorder pour me permettre de me rendre à des conférences à l'étranger.

Merci à Maarouf Ramadan de m'avoir confié mes premières heures d'enseignement, et d'avoir fait en sorte que je démarre dans les meilleures conditions.

Any Penney, Vichara Kin, Anne-Gaëlle Rimbert-Pirot, Breeda Commyns, Louise Canning, Elias Erragraggy, Gregorio Fuschillo, Valentina Pitardi, Jérôme Lario, Noël Albert, ces années passées à Kedge n'auraient pas été les mêmes sans vous.

\*\*\*

Du côté d'Aix-Marseille Université et plus précisément de l'IMPGT, je tiens chaleureusement à remercier le Professeur Solange Hernandez, ainsi que Stéphanie Guillet, pour avoir été mes premières interlocutrices, alors qu'en fin d'études d'ingénieurs et résidant au Royaume-Uni, j'opérais mes prospections pour me diriger vers le domaine du management. Vous avoir eu au téléphone a été déterminant dans la décision difficile que je m'apprêtais à prendre. Merci pour votre sens de l'écoute, votre bienveillance et votre ouverture à la diversité.

Je tenais également à remercier à nouveau Stéphanie Guillet, mais aussi Brigitte Guyon, qui ont toujours fait en sorte que, chaque année, mes inscriptions administratives se déroulent dans les meilleures conditions. Stéphanie, merci pour ton accompagnement dans les dernières démarches de cette thèse.

Je remercie également le Professeur Fouchet, anciennement assesseur à la recherche, qui nous a permis, en tant que doctorants en fin de thèse, de participer à des séminaires croisés avec les chercheurs et doctorants de l'IDHEAP Lausanne et de l'UK Leuven. Un grand merci, à ce propos, au Professeur Andreas Ladner Directeur de l'IDHEAP, pour ses précieux conseils et encouragements concernant mon travail.

Merci aux doctorants (et anciens doctorants) de l'IMPGT qui se sont montrés présents pour me partager leur expérience et me faire bénéficier de leurs conseils : Marius Bertolucci, Juan-David Pinzon, Johan Bernardini, Paul Gimet, Anne-Gaëlle Rimbert-Pirot, Marie-Luce Grisoli.

Un merci particulier à mon cher ami et ancien binôme Nicolas Alfano, pour son soutien depuis mes tous premiers pas dans les sciences de gestion, alors que nous entrions en deuxième année de Master Recherche. Merci pour tes réflexions originales, ton sens critique, ton sens de l'humour, et ces longues discussions que nous avons eu à base d'épistémologie, sur le monde de la recherche et la société. Je suis heureuse que nous terminions cette aventure en même temps !

Un grand merci à Céline Desmoulins, également doctorante de l'IMPGT, experte en saisie d'opportunités, en formalisation de thèse, en compétitivité à toute épreuve, pour son soutien moral, ses relectures critiques, ses conseils en rédaction, et pour avoir été une binôme de choc lors de nos ateliers à l'établissement pénitentiaire pour mineurs.

\*\*\*

La seconde étape de ma thèse s'est déroulée pendant près de deux ans parmi les membres de l'équipe E2i de notre laboratoire, le CERGAM.

Un grand merci à Bénédicte Aldebert et à Serge Amabile pour m'avoir permis de présenter pour la première fois les avancées de ma thèse au laboratoire. Il s'est agi d'un moment déterminant pour moi, car après plusieurs années de doutes, il m'a permis de reprendre confiance en mon travail.

Merci Bénédicte pour ton sens de l'écoute, ton sens de la réaction, ainsi que pour la bienveillance et toute la considération que tu accordes au travail des doctorants. Merci Serge pour l'ensemble de ces réunions improvisées de « partage d'expériences entre doctorants » de la pause-déjeuner, qui permettent à coup sûr à tout le monde de se remonter le moral.

Merci à vous Catherine Avilès (notre Cathy), Antonin Ricard, Daisy Bertrand, Anne-Marianne Seck, pour faire vivre chaque semaine l'esprit de l'équipe, et donner aux doctorants un cadre de travail sécurisant.

Au sein de l'équipe E2i, j'ai eu la chance de rejoindre une petite famille, celle des doctorants : Kenan Wassouf, le pilier de notre bureau et désormais docteur, Ali Ghods et sa capacité à prendre avec humour tous les petits obstacles de la recherche, Sarra Kouada notre référente lorsqu'il s'agit d'être raisonnable, Nadia Boulmakoul, son dynamisme et son sens de la fantaisie... et plus ponctuellement Charlène Hoareau, l'incarnation de la bienveillance et de la douceur.

\*\*\*

À Aix-Marseille Université, il m'a été aussi donné en fin de thèse, de rejoindre ce grand paquebot qu'est la fonction d'enseignement.

Merci à toi, Lise Gastaldi, pour avoir pris le temps de m'orienter, et de me fournir toutes les informations dont j'avais besoin, alors que tout le monde était sur le pont. Merci pour ton aide précieuse, ton sens du travail d'équipe, tes précieux conseils, tes encouragements dans cette épreuve difficile qu'est la fin de rédaction.

Merci à Christophe Baret pour m'avoir permis d'enseigner en Licence et Master RH lors de mon premier contrat. Merci à Serge Amabile et Amandine Pascale, pour m'avoir donné la chance d'intégrer l'équipe pédagogique du tout nouveau Master en management de l'innovation de la Faculté d'Économie et Gestion. Merci à Jean Caussanel, directeur du département de l'Institut Supérieur des Sciences de Gestion, pour avoir fait en sorte que la répartition de mes heures de service soit la plus optimisée possible durant cette fin de thèse (je peux dire que j'ai un service en or !).

Cette fin de rédaction est particulière, dans la mesure où j'ai, à ce jour réalisé 91h de mon service d'enseignement. Ils sont ceux et celles qui m'ont donné l'énergie de terminer cette rédaction : les étudiants en L1 qui ont, chaque semaine, rempli complètement l'amphi (ceux qui participent depuis le fond, ceux qui posent des questions, ceux que j'ai surnommés le

« café du coin » qui discutent en permanence, mais participent de manière intensive pour gagner le droit de rester en cours, ceux qui éclatent en un violent débat sur Schumpeter, alors que ce n'est pas le sujet, ceux qui m'ont dit que c'était leur cours préféré, ceux et celles qui m'ont applaudi à la fin de notre toute dernière session)... mais aussi, nos nouveaux M1 du Master Innovation, une belle promotion dynamique, bienveillante et pleine de bonne humeur. Merci à eux de s'être toujours donnés à fond en TD, même lorsqu'il n'y avait aucun enjeu.

\*\*\*

Mais une thèse à l'Université d'Aix-Marseille, c'est aussi sa direction de la formation doctorale, et DynAMU, son réseau de doctorants.

Merci à Pascale Gerbail qui a initié cette dynamique et nous a encouragé à nous valoriser sur le plan professionnel. Merci à Sandrine Alligier d'être la meilleure référente qu'on puisse avoir en termes de formations. Merci à tous les doctorants issus des huit écoles doctorales d'AMU, avec qui il m'a été donné de partager cette aventure : William Zylberman, Julie Caillet-Peron, Morgane Miltgen, Morgane Derenty-Camenen, Marie-Aimée Galeron, Sophia Gavault, Christophe Rodo, Lamya Rezig, Léa Atmani, Xuan Luo, Lien Nguyen, Mohamed Didi-Alaoui, Laure Thierry-de-Ville d'Avray, Livia Segurado, Elise Mathurin, puis Céline Desmoulins, Carla Francisco, Thomas Ferracci, Gaëtan Aüllo-Rasser, Clément Reynaud, Chloé Papolla... et Lola Duprat !

Lola, un grand merci pour toute l'amitié dont tu m'as témoigné depuis que nous nous connaissons.

\*\*\*

Enfin, mes derniers remerciements vont à tous les membres de mon entourage, famille et amis, qui m'ont toujours soutenu durant ces quatre longues années.

Merci à ma mère qui a toujours su éviter de poser les questions qui fâchent, et pour ses relectures à la virgule près, à ma petite sœur pour son optimisme débordant, à mon petit frère pour les aventures qu'il nous a fait vivre, à mon grand frère pour avoir reconnu que j'avais un vrai travail.

Merci à mes enseignants et co-pratiquants du Bujinkan Shinobi dojo pour m'avoir permis d'exercer dans la bonne humeur, un art (à mon niveau c'est un bien grand mot) où je pouvais (enfin) me voir progresser : Steeve, Jean-Claude, Gérald, Sarah, Alexia, Cécile, Madjid, Shmuel, ... c'est pour beaucoup grâce à vous aussi.

Merci à Sahra, ma binôme d'école, et à Claire, pour avoir été toujours attentives à ce que j'aille bien et que je m'aère.

\*\*\*

Et le meilleur pour la fin ... Seb ! Sans ta présence quotidienne, ta patience et ton soutien infaillible, l'issue (dans les temps) de cette aventure aurait été bien compromise, et tu le sais.

---

## RÉSUMÉ

Notre recherche vise à identifier pour notre partenaire socio-économique, le Pôle Services à la Personne PACA (PSP PACA), les manières possibles dont il peut soutenir l'activité d'innovation de ses adhérents et des acteurs du champ des services à domicile. Nous tenterons pour cela de répondre à la problématique suivante :

« Dans un tel champ d'activité institutionnalisé et cloisonné, comment soutenir à l'échelle collective l'engagement et la capacité d'opérateurs de services à domicile à mener à bien des démarches (entrepreneuriales ou intrapreneuriales) d'innovation ? »

Nous avons dans un premier temps, à l'aide de revues de littérature, bâti un modèle théorique d'analyse nous permettant de mettre en évidence l'ensemble des activités cognitives, politiques, constructives et productives, fondamentales dans la conduite de projet entrepreneuriaux visant à transformer ou à renforcer le champ. Nous nous sommes pour cela appuyés sur une littérature portant sur la perspective fondée sur le projet, et sur trois ensembles de littérature portant sur l'appropriation d'objets de conception.

Nous avons ensuite, dans un deuxième temps mobilisé ce modèle d'analyse dans la lecture approfondie de deux cas de projets conduits par le PSP sous forme d'actions collectives. Deux projets que nous pouvons opposer l'un à l'autre par leur finalité (renforcer un positionnement vs transformer ce positionnement), et par leur orientation (prescriptive ou émancipatoire).

La mobilisation de ce modèle d'analyse nous a permis d'examiner les dispositifs (organisationnels, d'animation, d'accompagnement, ...) mis en place par l'équipe du pôle au niveau des actions collectives, et leur incidence sur les activités qui s'y sont déroulées. Celle-ci nous a également permis d'identifier, en contexte, les éléments qui ont été par la suite appropriés ou adoptés par les opérateurs de services, durant la conduite de leurs propres projets. Nous avons alors mis en évidence un certain nombre de leviers d'ordre méthodologique, sur lesquels peut s'appuyer l'équipe du pôle pour optimiser – selon les finalités et les orientations qu'elle se donne – l'organisation et l'animation de telles actions collectives. Ces leviers s'articulent selon quatre modalités différentes : A) les modalités d'organisation d'une action collective, B) ses modalités d'animation, C) ses modalités de capitalisation, D) la forme des résultats visés, en vue de faciliter leur mobilisation par la suite par les participants ou des porteurs de projets.

Ces résultats nous ont alors conduits à émettre trois principaux axes de discussion théorique : le premier traite de l'intérêt d'intégrer une perspective rationnelle « renouvelée » au sein de la littérature sur l'appropriation des outils de gestion, pour mieux appréhender les implications de leur conception sur leurs usages futurs ; le second traite de l'activité d'élaboration de sens observée durant les actions collectives et des différents rôles que celle-ci a pu jouer ; le troisième porte sur la manière dont l'expérimentation matérielle et l'élaboration de sens permettent de nourrir les capacités d'agir entrepreneuriales de dirigeants d'entreprises. Nous terminons enfin notre recherche par une ouverture sur trois objets de réflexion : la première porte sur le rôle à jouer des actions collectives organisées par le PSP dans le cadre du développement par les dirigeants d'entreprise d'une ambidextrie de réseau ; la seconde porte sur le potentiel représenté par la formation de communautés dans la pérennisation des dynamiques impulsées par le pôle ; enfin, la troisième porte sur le rôle à jouer du PSP PACA en tant qu'acteur d'un « middleground » pour le développement du pouvoir d'agir de ses adhérents.



---

## ABSTRACT

Our research aims to identify, for the PSP PACA our socio-economic partner, the possible ways to support the innovation activity of its members and the home-care services field players. We thus attempt to respond to the following problem:

“In an institutionalized and compartmentalized field of activity, how can be supported, on a collective scale, the commitment and the capacity of home service operators to carry out entrepreneurial or intrapreneurial processes of innovation?”

Firstly, based on an expanded literature review, we built a theoretical model of analysis allowing us to highlight all the cognitive, political, constructive and productive fundamental activities in the implementation of entrepreneurial projects intended to transform or strengthen a field. Thus, we rely on a project-based view literature and on three sets of literature on the appropriation of human artefacts.

Secondly, we mobilized this model of analysis in the in-depth reading of two cases of projects carried out by the PSP PACA, setting up collective actions. These two projects can be distinguished by their purpose (reinforcing the field vs transforming the field), and by their orientation (prescriptive or emancipatory).

Mobilizing this analytical model allowed us to examine the different ways (organization, collective animation and individual support) by which the PSP team carried out these collective actions, and their subsequent impact on the activities. It also allowed us to identify, in context, the elements that were appropriated or adopted by the participants while conducting their own projects. We then highlighted a certain number of methodological levers, on which the team of the cluster can rely to optimize - according to its aims and its orientations - the organization and the animation of such collective actions. We articulated these levers according to four different modalities: A) the modalities of the organization of a collective action, B) its modalities of animation, C) its capitalization procedures, D) the shape of the targeted results, in order to facilitate their mobilization by participants or project carriers.

These results then led us to put forward three main axes of theoretical discussion: the first deals with the interest of integrating a "renewed" rational perspective into the literature on the appropriation of management tools to better understand the implications of their conception on their future uses. The second deals with the sensemaking activity observed during the collective actions and its potential roles. The third concerns the way by which material experimentation and sensemaking can nurture entrepreneurial capabilities of business leaders.

Finally, we conclude our research by opening on three themes of reflection. The first asks how the collective actions organized by the PSP can help business leaders to build a network ambidexterity. The second concerns how the formation of communities can bring value to sustain the dynamics driven by the pole. Finally, the third concerns the role to be played by the PSP PACA as a middleground actor to empower its own members.



# SOMMAIRE

## INTRODUCTION

SECTION 1 : LE CONTEXTE DE LA RECHERCHE .....	17
SECTION 2 : ÉLABORATION DE LA PROBLÉMATIQUE ET DE L'OBJET DE RECHERCHE .....	29
SECTION 3 : PLAN DE LA RECHERCHE .....	39

## PARTIE 1 : ÉPISTÉMOLOGIE, DESIGN DE LA RECHERCHE ET MÉTHODOLOGIE

SECTION 1 : ÉPISTÉMOLOGIE DE LA RECHERCHE .....	49
SECTION 2 : DESIGN DE LA RECHERCHE ET MÉTHODOLOGIE .....	57
SYNTHÈSE DE LA PARTIE.....	77

## PARTIE 2 : CADRAGE THÉORIQUE. ÉLABORATION D'UN MODÈLE D'ANALYSE DE L'ACTIVITÉ D'INNOVATION.

### CHAPITRE 1 : LA PERSPECTIVE FONDÉE SUR LE PROJET COMME UNE PERSPECTIVE ACTIONNISTE DE L'INNOVATION .....87

SECTION 1 : ABORDER L'ACTION COLLECTIVE À TRAVERS UNE « PROJECT-BASED VIEW » .....	91
SECTION 2 : ABORDER L'AGIR ENTREPRENEURIAL À TRAVERS UNE « PROJECT-BASED VIEW ».....	101
SECTION 3 : ABORDER L'INNOVATION DANS LES SERVICES À DOMICILE EN RÉGION PACA À TRAVERS LA « PROJECT-BASED VIEW » : VERS LA FORMULATION D'UNE PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE. ....	111

### CHAPITRE 2 : L'APPROPRIATION COMME MAILLON ESSENTIEL DE L'INNOVATION : PROPOSITION D'UNE APPROCHE PAR L'ACTIVITÉ INSTRUMENTÉE ..... 117

SECTION 1 : DÉFINITION DE L'APPROPRIATION : ENTRE SOCIO-CONSTRUCTIONNISME ET ARTIFICIALISME .....	119
SECTION 2 : TROIS REGARDS POUR APPRÉHENDER L'APPROPRIATION DE L'INNOVATION. PROPOSITION D'ARTICULATION AVEC LA « PROJECT-BASED VIEW ». ....	125
SECTION 3 : L'APPROPRIATION À TRAVERS UN REGARD SOCIO-POLITIQUE PRAGMATISTE. LES APPORTS DES TRAVAUX DE PHILIPPE ZITTOUN. ....	133
SECTION 4 : L'APPROPRIATION À TRAVERS UN REGARD PSYCHO-COGNITIF PRAGMATISTE. LES APPORTS DES TRAVAUX DE PIERRE RABARDEL. ....	153
SECTION 5 : L'APPROPRIATION À TRAVERS UN REGARD RATIONNEL « RENOUVELÉ ». LES APPORTS DES SCIENCES DE L'ARTIFICIEL ET DES SCIENCES DU DESIGN. ....	167
SECTION 6 : APPLICATION À L'ANALYSE D' ACTIONS COLLECTIVES VISANT À SOUTENIR L'INNOVATION. FORMULATION DE NOS QUESTIONS DE RECHERCHE. ....	193

<b>CONCLUSION DE LA PARTIE. VERS LA PROPOSITION D'UN MODÈLE INTÉGRÉ DE L'ACTIVITÉ (ENTREPRENEURIALE/INTRAPRENEURIALE) D'INNOVATION. ....</b>	<b>197</b>
--	------------

### **PARTIE 3 : PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS**

<b>CHAPITRE 1 - CAS PILOTE : LE PROJET « HABITAT COLLECTIF ET CONNECTÉ POUR LES SÉNIORS » .....</b>	<b>211</b>
---	------------

SECTION 1 : ANALYSE DU DÉROULEMENT ET DE L'ORGANISATION DE L'ACTION COLLECTIVE.....	213
---	-----

SECTION 2 : LES RETOMBÉES DU PROJET. APPROPRIATION DU CAHIER DES CHARGES ET DE RESSOURCES NOUVELLES EN CONNAISSANCES.....	279
---	-----

SECTION 3 : QUE TIRONS NOUS DE CETTE ÉTUDE DE CAS ? LA RÉPONSE À NOS QUESTIONS DE RECHERCHE. ....	291
---	-----

<b>CHAPITRE 2 - CAS ANTIPODE, COMPLÉMENTAIRE : LE PROJET « RSE » .....</b>	<b>299</b>
--	------------

SECTION 1 : ANALYSE DU DÉROULEMENT ET DE L'ORGANISATION DES ACTIONS COLLECTIVES.....	301
--	-----

SECTION 2 : LES RETOMBÉES DU PROJET. APPROPRIATION AU SEIN DES ENTREPRISES DE LA DÉMARCHE RSE ..	331
--	-----

SECTION 3 : QUE TIRONS NOUS DE CETTE ÉTUDE DE CAS ? LA RÉPONSE À NOS QUESTIONS DE RECHERCHE. ....	339
---	-----

### **PARTIE 4 : DISCUSSION**

SECTION 1 : D'UNE ÉTUDE DE CAS À L'AUTRE, QUELS ENSEIGNEMENTS PRATIQUES ? .....	353
---	-----

SECTION 2 : D'UNE ÉTUDE DE CAS À L'AUTRE, QUELS APPORTS THÉORIQUES ? .....	359
--	-----

SECTION 3 : GESTION DES ACTIVITÉS CONSTRUCTIVES ET DÉVELOPPEMENT DE CAPACITÉS D'AGIR : DES RÉPONSES COMPLÉMENTAIRES À NOTRE PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE.....	375
---	-----

<b>CONCLUSION GÉNÉRALE .....</b>	<b>391</b>
----------------------------------	------------

<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>403</b>
---------------------------	------------

<b>ANNEXES... ..</b>	<b>425</b>
----------------------	------------

<b>TABLE DES MATIÈRES .....</b>	<b>487</b>
---------------------------------	------------

---

# INTRODUCTION

Nous exposerons au sein cette introduction, les éléments qui nous ont conduits à construire et élaborer notre projet de recherche – et dont les tenants et aboutissants seront développés dans le présent manuscrit. Pour ce faire, nous présenterons dans un premier temps le contexte de notre recherche (**SECTION 1**). Nous aborderons dans un second temps la problématique de notre recherche, en détaillant les multiples rebondissements qui nous ont amenés à formuler son objet et les questions de recherche qui en découlent (**SECTION 2**). Enfin, nous spécifierons le plan suivi dans la réponse à cette même problématique (**SECTION 3**).

## SECTION 1 : LE CONTEXTE DE LA RECHERCHE

Notre projet de recherche s'inscrit au sein du champ organisationnel des services à domicile.

Par champ organisationnel nous entendons désigner « *ces organisations, qui, dans l'ensemble, constituent une ère reconnue de vie institutionnelle : fournisseurs clés, consommateurs de produits et de ressources, agences de régulation et autres organisations fournissant des produits ou des services similaires* » (Di Maggio et Powell, 1983, p.148). Il s'agit plus encore d'une « *communauté d'organisations qui partagent un même système de signification et dont les participants interagissent plus fréquemment et décisivement entre eux qu'avec des acteurs situés hors du champ* » (Scott, 1995). Benoît Demil et Bernard Leca (2003) précisent qu'il s'agit d'un ensemble d'organisations qui entretiennent des liens étroits et durables et ayant conscience de former une communauté distincte. Dans l'espace social que constitue le champ, des groupes peuvent néanmoins partager une même problématique tout en ayant des intérêts divergents (Demil et Leca, 2003).

Quand les organisations d'un champ sont amenées à interagir régulièrement (à l'instar de celles du service à domicile), les acteurs sont amenés à développer des normes d'interaction (des conceptions communes dans la manière de réaliser les activités, un vocabulaire commun), qui s'*institutionnalisent* au fur et à mesure de leur adoption et favorisent leur coordination (*Ibid.*). Ces normes d'interactions deviennent alors des institutions, c'est-à-dire

« *des normes, valeurs et schémas cognitifs « tenus pour acquis »<sup>1</sup>, qui à la fois contraignent et habilitent les comportements des acteurs, rendant ces derniers à la fois prévisibles et éloquents* » (DiMaggio and Powell, 1983).

Demil et Leca (2003) identifient trois étapes dans le processus de structuration des champs organisationnels : une étape d'*émergence* du champ (création des activités, pas encore d'institution), une étape de *structuration* à proprement parler (croissance des interactions, prise de conscience de l'appartenance à un champ, définition de règles cognitives et formelles), et enfin, une étape d'*atteinte de maturité* du champ (logiques tenues pour acquises, existence d'autorités de régulation, stabilisation des relations sociales et des rapports de pouvoir).

Le champ des services à domicile est un champ traditionnellement inscrit dans le champ de l'Économie Sociale et Solidaire. Ses activités s'articulent autour de deux principales formes de services : les services d'aide et d'accompagnement à domicile (SAAD) et les services de soins infirmiers à domicile (SSIAD). Ces services s'adressent principalement à un public particulier : celui des personnes âgées dépendantes ou en perte d'autonomie.

Du point de vue de sa structuration, le champ des services à domicile peut être désormais considéré comme ayant atteint une certaine maturité. D'aucun pourront même le considérer comme particulièrement institutionnalisé tant au sein de celui-ci les organisations interagissent entre elles et avec leurs publics de manière normée. Ces interactions se font notamment à travers un ensemble complexe de dispositifs demandant une certaine acculturation à de nouveaux entrants pour être compris, et considérés comme opaque du point de vue des publics. Les instances de régulation y sont également très présentes, multiples, et veillent à l'application d'une législation, d'une réglementation et d'une fiscalité qui dépend à la fois des publics visés et des types de services dispensés (assistance à domicile, soins, services de « confort », ...).

Bien que d'un point de vue historique, le champ ait émergé de manière étroitement mêlée à celui du handicap, les activités liées au grand-âge et celles liées au handicap ont connu deux trajectoires d'institutionnalisation différentes. Il en résulte que ces deux champs possèdent des

---

<sup>1</sup> L'expression « *taken for granted* » est empruntée à Tolbert et Zucker (1983).

arrangements inter-organisationnels, des dispositifs, des logiques et des vocabulaires distincts, alors même que des entreprises de services à domicile peuvent avoir une gamme de services plus étendus (de manière très ancienne ou nouvelle) et s'adresser simultanément aux deux publics<sup>2</sup>. Par mesure de simplicité, nous nous concentrerons ici essentiellement sur les activités de services destinés aux personnes âgées.

Bien que mature et fortement institutionnalisé, la permanence du champ des services à domicile est actuellement remise en question par un certain nombre de perturbations, qu'elles soient liées à l'essor de nouvelles technologies (santé connectée et *silver economy*, ubérisation des services via des plateformes de mise en relation de particuliers), à son « envahissement » par les activités d'autres champs (maisons de retraites « hors les murs », résidences autonomes), ou encore à la négation de ses spécificités du point de vue politique (Loi Borloo de 2005 relative au développement des services à la personne). Pour les entreprises de services à domicile, il y a donc urgence à entreprendre et innover pour faire face à l'arrivée de nouveaux entrants sur le champ d'activités (par exemple des gestionnaires d'établissements ou des entreprises de services mues en premier lieu par intérêts lucratifs), risquant de prendre le leadership et d'imposer les normes et logiques de leurs propres champs ou secteurs d'origine.

Nous verrons dans les sous-sections suivantes que le champ des services à domicile a d'abord émergé sous l'impulsion d'acteurs concernés par une problématique commune : celle de la prise en charge des personnes âgées (et des personnes handicapées), souvent pauvres et sans entourage familial. Nous verrons également comment l'enchaînement des politiques publiques qui ont accompagné la structuration du champ (puis sa dérégulation) a favorisé l'apparition progressive d'orientations et d'intérêts divergents au sein de celui-ci, à travers l'entrée de nouveaux acteurs, et l'intégration de nouveaux enjeux (notamment celui de la résorption du chômage). Nous présenterons enfin un état des lieux du champ des services à domicile, et expliciterons les grands enjeux auxquels les acteurs du champ sont désormais confrontés, appelant à des efforts collectifs en termes d'innovation.

---

<sup>2</sup> La logique à l'œuvre dans le champ du handicap n'est pas tant celle du maintien à domicile, que celui de l'inclusion et de l'accompagnement à la vie sociale.

## 1.1 LES SERVICES À DOMICILE, UNE HISTOIRE MOUVEMENTÉE DE DÉCENNIE EN DÉCENNIE

Les services à domicile sont issus en France d'une longue histoire, initiée au début du XX<sup>ème</sup> siècle, par la promulgation en 1905 d'une Loi portant sur « l'assistance aux vieillards, aux infirmes et aux incurables », que nous pourrions traduire dans notre système de représentations actuel par « l'assistance aux personnes âgées, en situation de handicap ou atteintes de maladies chroniques ». Cette Loi de 1905 visait à favoriser le *maintien à domicile* de l'ensemble de ces catégories de personnes.

Pourquoi la promulgation d'une telle Loi ? Face à l'encombrement des hospices de l'assistance publique, le versement d'une allocation en espèces aux personnes âgées et handicapées indigentes, constituait en fait pour l'État une solution relativement économique de prise en charge de ces publics (Capuano, 2017). D'un point de vue opérationnel, les dépenses furent réparties à la charge de l'état, des communes, des collectivités territoriales, des départements, et des bureaux de bienfaisance<sup>3</sup>. En 1909, selon Dugé de Bernonville<sup>4</sup> « *neuf-dixièmes des personnes assistées (sous condition de privation de ressources, ndlr) recevaient le secours sous forme d'allocations mensuelles à domicile, la presque généralité des autres étant hospitalisées* ». Cette Loi de 1905, marquant le début d'une reconnaissance par l'État d'un besoin en assistance à domicile, constitue également une manifestation d'une forte volonté de sécularisation des régimes de solidarité<sup>5</sup>.

Malgré cette reconnaissance étatique, la prise en charge des personnes restera néanmoins longtemps répartie du côté des familles aisées entre recours à la domesticité et aux aidants proches, et du côté des populations plus pauvres et isolées – entre bénévolat ou engagement religieux. Ces derniers modes de prises en charge sont essentiellement le fait de mouvements catholiques et ouvriers qui se sont dans un premier temps – et pendant plusieurs décennies – investis de ces activités (Schieb-Bienfait, Bréchet et Urbain, 2006).

Les services à domicile ne se sont cependant véritablement structurés qu'au lendemain de la seconde guerre mondiale, avec l'institution par décret d'une prestation d'aide-ménagère au domicile en 1959 (à nouveau afin de permettre à l'État de réaliser des économies sur les frais

---

<sup>3</sup> Qui sont les ancêtres des actuels CCAS (Centre Communaux d'Action Sociale).

<sup>4</sup> Dugé de Bernonville, « La Loi du 14 juillet 1905 sur l'assistance aux vieillards, aux infirmes et aux incurables : ses premiers résultats », *Journal de la société statistique de Paris*, tome 52 (1911), p.216-229.

<sup>5</sup> La Loi 1905 de séparation de l'Église et de l'État était alors en préparation.

de prise en charge en hospice – d’après Capuano, 2017) puis la publication en 1962 du rapport Laroque<sup>6</sup>. Dans un contexte de forte croissance économique (celui des trente glorieuses), et de développement des politiques sociales, ce rapport – considéré comme historique dans le champ des services à domicile – permet de dresser le constat d’une paupérisation alarmante des personnes âgées en France. Des fonds des caisses d’assurance maladie et de la caisse nationale de l’assurance vieillesse sont progressivement alloués à l’action sociale en faveur des personnes âgées (sous la forme d’heures d’aide à domicile plafonnées à 30 heures légales, et de services de soins infirmiers à domicile), et les municipalités sont dotées de nouvelles responsabilités. Celles-ci se tournent alors vers les associations d’aide à domicile en milieu rural (ADMR) avec leurs travailleuses familiales, et la question de leur formation à la prise en charge des personnes âgées (et ainsi de leur professionnalisation) est rapidement posée. Très rapidement, le secteur associatif devient alors le relai de l’action publique en matière de prise en charge de ces publics.

En 1972, le Ministère de la Santé Publique et de la Sécurité Sociale met en place par circulaire une sectorisation de l’action en faveur du maintien à domicile. Chaque secteur devant comprendre au moins un service d’aide-ménagère et de soins infirmiers à domicile, plus des équipements – foyers de vie, restaurants-foyers, centres d’accueil de jour – et desservir 300 personnes âgées de 65 à 74 ans. Des réseaux d’acteurs associatifs et publics se structurent alors territorialement, bien que les politiques de créations de maisons de retraites aient d’avantage la préférence des élus locaux (Capuano, 2017 ; Grand, 2017). En 1974, aux heures légales de prestation d’aide-ménagère s’ajoute une obligation de financement d’aides complémentaires par les caisses d’assurance retraite. Toutefois, malgré ces dispositifs, le financement d’aides pour les personnes âgées les plus économiquement fragiles reste insuffisant, le plafond des 30 heures étant rarement atteint. Le nombre de personnes bénéficiaires, toutes prestations confondues, décuple en effet en à peine une décennie<sup>7</sup>.

À travers la Loi de décentralisation de 1982, les conseils généraux<sup>8</sup> sont progressivement responsabilisés vis-à-vis de l’action sociale dédiée aux personnes âgées. Un volet obligatoire leur est imposé vis-à-vis de la gestion de cette action sociale, un volet facultatif restant à leur discrétion. Le volet obligatoire correspond à la législation nationale, et les dotations faites par

---

<sup>6</sup> Qui a également été le fondateur de la sécurité sociale en 1945.

<sup>7</sup> D’après Capuano (2017), on passe de 40 000 bénéficiaires en 1971 à 400 000 bénéficiaires en 1981 (puis 500 000 bénéficiaires sous l’effet de politiques volontaristes de la gauche nouvellement au pouvoir).

<sup>8</sup> Devenus conseils départementaux en 2015.

l'État sont depuis cette époque, généralement et régulièrement considérées comme insuffisantes. Le volet facultatif dépend quant à lui des politiques mises en œuvre par les conseils généraux, puis départementaux, ce qui résulte jusqu'à nos jours en de fortes disparités entre les territoires. Une grille AGGIR<sup>9</sup> – constituant un référentiel commun visant à objectiver les besoins en prise en charge – est néanmoins instaurée en 1997 pour limiter ces disparités interdépartementales. L'aide sociale est alors rationalisée sous la forme d'une Prestation Spécifique à la Dépendance (devenu Allocation Personnalisée d'Autonomie en 2002). Celle-ci correspond à des prestations en nature via les organismes prestataires, afin d'éviter les détournements de l'aide, constatés sur les précédentes formes d'allocation. Le régime d'aide privilégié par l'État est alors assistanciel plutôt qu'assuranciel (Grand, 2017). La dépendance (ou la perte d'autonomie) ne relèvera donc pas d'un risque couvert par l'assurance maladie, et sera ainsi laissé aux assurances privées.

Parallèlement, face à des situations de chômage massif et au déficit des budgets sociaux (appelons cela une crise de l'« État-providence »), les services à domicile – devenus peu économiques pour l'État – sont progressivement considérés comme de potentiels gisements d'emplois à faible niveau de qualification (Schieb-Bienfait, Bréchet et Urbain, 2006 ; Grand, 2017). Entre 1986 et 1996 les services à domicile sont diversifiés et libéralisés : exonérations de cotisations sociales pour les publics de plus de 70 ans, créations de services en régime mandataire et développement du chèque emploi-service<sup>10</sup>, ouverture progressive à la concurrence par des associations, des entreprises d'insertion, puis le secteur marchand (Grand, 2017). Ces évolutions préfigurent les bouleversements introduits une décennie plus tard – et à une autre ampleur – par la Loi Borloo de 2005 « relative au développement des services à la personne et portant diverses mesures en faveur de la cohésion sociale ».

---

<sup>9</sup> « La grille nationale Aggir permet de mesurer le degré de perte d'autonomie du demandeur de l'allocation personnalisée d'autonomie (APA). Les degrés de perte d'autonomie sont classés en 6 groupes dits "iso-ressources" (GIR). À chaque GIR correspond un niveau de besoins d'aides pour accomplir les actes essentiels de la vie quotidienne. » (6 correspondant au niveau d'autonomie le plus fort, 1 caractérisant un haut niveau de dépendance) - Direction de l'information légale et administrative, CNSA

<sup>10</sup> Le service mandataire se caractérise par une mise en relation de l'utilisateur avec une personne rémunérée via une plateforme. Le chèque-emploi service entre en revanche dans le régime du particulier-employeur (ou emploi de gré à gré).

## 1.2 LA LOI BORLOO DE 2005, OU DU BROUILLAGE DE L'IDENTITÉ DES ENTREPRISES DU CHAMP DES SERVICES À DOMICILE

La Loi Borloo de 2005 « relative au développement des services à la personne et portant diverses mesures en faveur de la cohésion sociale » constitue un bouleversement majeur pour les opérateurs de services à domicile, qui aura pu être assimilé par le passé à un véritable « choc institutionnel », à l'échelle du champ (Gimet, 2014).

La Loi Borloo s'est articulée en quatre points majeurs :

- La création d'un large « secteur » des « services à la personne », regroupant 26 catégories de services<sup>11</sup>, ce qui en fait le périmètre le plus large d'Europe. D'un point de vue historique et statistique, l'homogénéité du secteur relèverait cependant d'une fiction (Jany-Catrice, 2013 ; 2016), malgré tous les efforts de l'INSEE;
- Une création de l'Agence Nationale de Services à la Personne<sup>12</sup> (ANSP), visant à soutenir et accompagner la structuration de l'offre du secteur des services à la personne. Celle-ci fut d'ailleurs l'objet d'un accord entre les ministères de l'économie et de l'immigration, pour une orientation obligatoire vers l'ANSP des personnes arrivées par regroupement familial (Devetter, Jany-Catrice et Ribault, 2015) ;
- Un allègement des procédures permettant à de nouvelles entreprises d'intervenir sur le champ des services aux personnes âgées, moyennant l'obtention d'un agrément à validité nationale, délivré par une autorité unique. La mise en place de ce régime d'agrément (à travers un droit d'option) est venue bouleverser les modèles locaux de structuration de l'offre, qui étaient réalisés à l'échelle des conseils généraux à travers le régime d'autorisation<sup>13</sup> (soumis quant à lui au code de l'action sociale et des familles) ;

---

<sup>11</sup> La Loi Wauquiez de 2009 fera monter ce nombre à 31.

<sup>12</sup> L'ANSP a été dissoute par décret en 2014, et ses missions ont été confiées à l'époque à la Direction générale des Entreprises du Ministère de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique.

<sup>13</sup> Le régime d'autorisation permet aux opérateurs prestataires de services à domicile qui s'y soumettent d'intervenir auprès des publics bénéficiaires de l'aide sociale. Les Conseils départementaux délivrent l'autorisation aux opérateurs (à condition que ceux-ci respectent un cahier des charges en termes de qualité de services), définissent les tarifs de prestation horaire et les périmètres géographiques d'activité de ces derniers. Le droit d'option institué par la Loi Borloo en 2005 a été défait en 2015 à travers la Loi d'adaptation de la société au vieillissement.

- La simplification du régime d'emplois directs à travers le développement d'un chèque emploi service universel, dit « ticket CESU »<sup>14</sup>, un crédit d'impôt de 25% pour les organismes co-financeurs de ces chèques, et un allègement des charges sociales pour les particuliers employeurs.

On constate alors à travers la Loi Borloo de 2005 une tentative d'institutionnalisation d'un champ sectoriel des services à la personne, qui s'est faite au détriment de la stabilité de champs tels que celui des services à domicile. La logique à l'œuvre tient alors plus de celle du développement de marchés, plus que de logiques de solidarité.

Contrairement aux différentes législations qui ont marqué l'histoire des services à domicile, celle-ci répond en effet à un objectif univoque de créations d'emplois (Devetter, Jany-Catrice et Ribault, 2015). Un de ces objectifs était alors de créer 500 000 emplois en 3 ans :

*« Comme on a vu qu'il suffirait que chaque famille consomme deux ou trois heures de services par semaine pour créer deux millions d'emplois, on voit qu'il suffirait qu'elle dépense 20 ou 30 euros par semaine pour éliminer le chômage ! »*

*« Avec 22 euros (le prix du cinéma pour la famille de trois personnes), une famille pourra au choix chaque semaine faire aider ces enfants à faire leurs devoirs, repasser son linge, nettoyer à fond une partie de son logement, faire cirer toutes les paires de chaussures, laver et entretenir le lave-linge et le lave-vaisselle, faire les carreaux, cirer les parquets, décrocher les rideaux et les faire nettoyer, déboucher les éviers et lavabos, lessiver les murs d'une pièce, tailler les fleurs fanées du jardins ou les arbustes, déléguer l'ouverture et la fermeture de la résidence secondaire, se débarrasser des formalités sanitaires obligatoires pour un chien, apprendre à utiliser les potentialités de ses appareils téléphoniques ou informatique, etc., tout en contribuant à l'objectif du plein emploi. »*

[Rapport Cahuc et Debonneuil (2004, p. 14 et 37) préfigurant la Loi Borloo de 2005, cité par Florence Jany-Catrice (2016)]

En premier lieu, du point de vue du volume d'heures prestée et du nombre d'emplois créés, la Loi n'obtiendra bien évidemment pas les effets escomptés. Comme le relève Florence Jany-Catrice (2016), la construction d'une telle politique repose sur une absence de considération de la différence fondamentale entre besoin et demande. L'impasse est faite sur l'assujettissement de cette dernière à des considérations socio-culturelles ou des réalités socio-économiques (on entend par là que tout le monde n'est pas prêt à transformer un « besoin » d'aide à domicile en une demande sur le marché).

---

<sup>14</sup> Venant en remplacement des chèques emploi-services et titres emploi-services.

En second lieu, la Loi Borloo aura par ailleurs contribué à la dilution des spécificités des activités d'aide à domicile dans la catégorie floue des services à la personne, à la banalisation de ces services et des emplois qui les sous-tendent. Celle-ci contribuera également au brouillage de l'identité des opérateurs de services à domicile et de leurs salariés, entre aide à domicile et aide-ménagère, assistance prescrite et domesticité (Schieb-Bienfait, Bréchet et Urbain, 2006). Cela rendra notamment plus complexe à la fois l'analyse des dynamiques sociales et l'évaluation des politiques publiques (Jany-Catrice, 2016)

Enfin, la Loi Borloo aura contraint les opérateurs de service à domicile à s'inscrire dans des logiques de marché (là où la logique prédominante était celle du tiers secteur, de l'aide, du don). De la dérégulation opérée par la loi Borloo s'est en effet suivie une forte augmentation de la pression concurrentielle subie par les entreprises de service du champ – appuyée par une explosion du nombre d'autoentrepreneurs et d'emplois directs. Celle-ci s'est par ailleurs couplée à une forte augmentation de la pression réglementaire et normative qui pesait sur elles. Nous parlerons alors pour ces entreprises, de l'émergence d'enjeux de survie (Gimet, 2014). Sur le champ, s'est en effet progressivement opéré un phénomène de substitution marchande (Devetter *et al*, 2015 ; Gorz, 2007). Cela s'est en particulier traduit dans un premier temps en un mouvement de regroupement, qui a notamment pris la forme d'une grande vague de fusions-acquisition d'entreprises en difficulté. Les perceptions des dirigeants de ces entreprises avaient pu être récemment étudiées dans le cadre de travaux de thèse portant sur l'innovation dans les services à la personne en région PACA (Gimet, 2014), mettant en évidence chez certains dirigeants une forte perception des menaces de la concurrence, ou encore une résignation à adopter un vocabulaire mercantile malgré un ancrage militant.

### 1.3 ET À PRÉSENT ?

Nous constatons à travers l'histoire du champ des services à domicile et les effets des différentes Lois qui l'ont jalonnée, que celui-ci se retrouve finalement pris entre deux périmètres d'action publique différents, aux orientations politiques contradictoires :

- Du côté du périmètre d'action publique liée à la santé et à l'action sociale et médico-sociale, les orientations politiques adoptées (notamment à travers la Loi de 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale) enjoignent à la professionnalisation de

l'activité prestataire. Cela s'est notamment manifesté à travers de nouvelles exigences concernant la mise en œuvre de dispositifs de contrôle et d'évaluation de la qualité des services, et un renforcement des droits des usagers.

- Du côté du périmètre d'action publique liée au travail et à l'emploi, les orientations politiques adoptées favorisent au contraire le développement d'emplois directs peu qualifiés – venant banaliser du point de vue des publics tout un pan d'activité professionnelle<sup>15</sup>. L'entrée d'une logique concurrentielle dans le champ et l'émergence d'enjeux de survie enjoignent par ailleurs les entreprises de services à domicile à diversifier leurs activités pour y puiser des sources d'équilibre économique.

Les injonctions subies par les entreprises de service à domicile peuvent alors être considérées comme « paradoxales » (Hernandez, 2008), situation accentuée par le caractère limité des ressources qu'elles ont à disposition : il s'agit pour les plus anciennes d'entre elles d'investir dans la mise en œuvre de lourdes démarches qualité (afin d'obtenir les autorisations départementales), tout en investiguant de nouvelles voies de développement.

Au-delà des nouvelles contraintes subies par les opérateurs de services à domicile, les années 2000 ont constitué par ailleurs un contexte de transitions sociétales majeures.

La première concerne l'accroissement de la proportion de personnes âgées au sein de la population française. La proportion des plus de 60 ans a progressé de 2 points entre 1990 et 2000, de près de 4 points supplémentaires entre 2000 et 2010, et de 2 points à nouveau entre 2010 et 2016, atteignant plus d'un tiers de la population totale (INSEE). Au cours du siècle précédent, l'espérance de vie moyenne s'est allongée, avec par conséquent, un accroissement du nombre de catégories d'âges. On observe par ailleurs une évolution des attentes des publics : accroissement de la mobilité professionnelle et éloignement géographique des parents âgés, attentes de prise en compte de la diversité des individus et de personnalisation des services à leur rencontre.

Du point de vue des politiques liées à la santé et à l'action sociale, la tendance est au centrage des services autour de la personne (on parle alors de « parcours de vie »). Cette tendance

---

<sup>15</sup> Les emplois non déclarés restent néanmoins les premiers concurrents des organismes prestataires et mandataires – et leur volume tend à s'accroître en période de crise.

appelle à une coordination entre plusieurs mondes professionnels pour plus d'efficacité (Grenier et Guitton-Philippe, 2011). La coordination des parcours et la lutte contre les inégalités sociales et territoriales en particulier peuvent être vues comme deux chantiers prioritaires de la période actuelle (Grand, 2016). Une logique de prévention de la perte d'autonomie est également de plus en plus présente, récemment inscrite au cœur de la Loi 2015 relative à l'adaptation de la société au vieillissement (Loi ASV).

Enfin, on a vu émerger durant les cinq dernières années avec l'essor des technologies numériques deux nouveaux marchés: le marché de la *silver economy* et celui de la santé connectée. Ces derniers sont vus comme de nouvelles opportunités de profit pour les industriels (la génération des baby-boomers étant vue comme consumériste) et une source de compétitivité pour l'État français. Cependant, fort est de constater que les pourvoyeurs de solutions technologiques communiquent encore très peu avec les professionnels de l'aide à domicile – ces solutions développées semblent par ailleurs encore assez dé-corrélées de la demande.

L'ensemble de ces évolutions nécessitent de repenser les activités et métiers du service à domicile ou de l'aide à la personne, et de décloisonner les champs organisationnels de la santé et l'action sociale et médico-sociale. Elles appellent donc à un effort collectif d'innovation, de la part de l'ensemble des acteurs du champ.

Pour répondre à ces nouvelles problématiques que constituent la forte évolution dans les attentes sociétales et la brutale augmentation des niveaux de pression économique et d'injonctions institutionnelles, les entreprises du service à domicile se voient contraintes à entreprendre la recherche de nouvelles solutions

- afin d'assurer une meilleure prise en compte des besoins de leur public en adoptant une vision plus globalisante de ces besoins,
- afin de développer des services à l'encontre de nouveaux publics, dans le cadre de politiques préventives.

Conjointement, celles-ci se voient également contraintes à entreprendre la restructuration du champ dans lequel elles opèrent, pour mieux répondre à ces attentes

- par une mobilisation territoriale impliquant des acteurs diversifiés et les utilisateurs des services,
- en prenant part à l'élaboration des politiques publiques de santé, de cohésion sociale et d'emploi qui les habilite à intervenir.

Cependant, pour les dirigeants des entreprises prestataires de service à domicile les ressources financières paraissent manquer. La forte concurrence, la baisse d'activité liée à la baisse de la solvabilité des ménages, elle-même liée à la crise, et les faibles marges de bénéfice en général nécessitent d'optimiser l'allocation du temps des équipes administratives. Les opportunités de développement de nouveaux services peuvent également sembler rares, d'autant plus que les marges de manœuvre semblent limitées par les contraintes tutélaires des entreprises (conseils départementaux, agences régionales de santé) et une réglementation pesante.

En région PACA, un réseau territorialisé d'organisations, le Pôle Services à la Personne (PSP PACA) – fondé en 2007 au lendemain de la Loi Borloo – rassemblait en 2014 (aux débuts de notre recherche) près de cent-cinquante organisations du champ des services à domicile implantées dans la région, soit 50% des activités et de l'emploi dans le secteur. Anciennement labellisé PRIDES par la Région PACA, le PSP se donne depuis 2014 pour mission principale de « *favoriser la croissance et l'innovation des organisations, de créer et consolider l'emploi tout en améliorant le service rendu par ses membres* ». Ce dernier constituera un partenaire central dans notre recherche, à travers la disponibilité de son équipe nous donnant accès au terrain, nous partageant ses questionnements, et définissant avec nous la problématique investiguée.

## SECTION 2 : ÉLABORATION DE LA PROBLÉMATIQUE ET DE L'OBJET DE RECHERCHE

Au regard des enjeux que nous venons d'évoquer dans la **section 1**, nous avons constaté que la réponse des entreprises de service à domicile pouvait passer d'une part **1**) par la réaffirmation de leur identité et des spécificités de leur champ vis-à-vis du public et des pouvoirs publics, mais aussi **2**) par la transformation radicale des activités de même champ. Cette transformation interpelle les entreprises de services à domicile (et plus largement les acteurs du champ) et les appelle à entreprendre des démarches collectives d'innovation.

### 2.1 ENTREPRENDRE POUR INNOVER DANS LES CHAMPS D'ACTIVITÉS INSTITUTIONNALISÉS ET CLOISONNÉS

L'innovation peut être généralement définie comme « l'introduction dans un domaine établi, de quelque chose de nouveau » [CNRTL et DMF<sup>16</sup>]. Dans la littérature managériale, celle-ci est couramment qualifiée de « destruction créatrice » (Schumpeter, 1951 : 1990) tant l'accent est mis sur les transformations irréversibles que cette nouveauté implique dans les manières de faire. Pour le sociologue Norbert Alter, l'innovation, plus qu'un résultat, est avant tout un processus qui va de la découverte (ou de l'invention) à l'intégration dans le milieu social de ces inventions. Il s'agit d'un processus non linéaire qui implique plus généralement la génération d'une idée, son appropriation, et son institutionnalisation dans les pratiques (Alter, 2010).

De nombreux auteurs en théorie des organisations, en sociologie et en anthropologie qui se sont intéressés à l'émergence d'innovations s'accordent sur l'interdépendance entre les systèmes techniques existant d'une part, et les aspects sociaux qui constituent l'innovation d'autre part. Les institutions constituant des modèles d'action, de compréhension et d'entente partagés par des réseaux d'acteurs autour de systèmes techniques existants (Hargadon et Douglas, 2011 ; Callon, 1989), au plus une technologie persisterait au plus celle-ci serait progressivement encadrée dans un panel de modes de compréhension et d'action (Tolbert and Zucker, 1983 ; Giddens, 1984 ; Barley and Tolbert, 1997). À cet égard, on peut aisément

---

<sup>16</sup> Centre National des Ressources Textuelles et Linguistiques, et Dictionnaire du Français Moyen. Nous avons d'ailleurs eu le plaisir d'y découvrir que le terme d'innovation est usité depuis au moins le 14<sup>ème</sup> siècle dans la sphère juridique (bien que sa connotation paraisse à l'époque négative).

imaginer de toute technologie alternative – dont les modalités s’écarteraient trop radicalement de ces schémas institués – que celle-ci ne dépasse jamais le stade d’*invention* et ne se transforme ainsi jamais en *innovation*.

La diffusion d’une invention dans des champs d’activité institutionnalisés ne peut donc facilement se concevoir comme un phénomène passif, surtout lorsqu’il s’agit d’altérer les schémas institués et changer durablement les manières de faire. L’innovation implique alors « la participation active de tous ceux qui sont décidés à la faire avancer » (Arkrich, Callon, Latour, 1988). Il s’agit pour ces acteurs de réaliser un véritable travail d’intéressement auprès de ceux qui sont susceptibles de s’en saisir. Cet intéressement passe par des jeux de négociation, par l’adaptation de l’invention en situation, et par le choix des bons porte-paroles (*Ibid.*). Plus encore, elle impliquerait la formation de coalitions autour de l’innovation à naître, nécessitant de la part de ses promoteurs de mobiliser des pratiques discursives reposant sur une certaine empathie (Fligstein, 1997).

Institutionnaliser l’innovation dans les pratiques et les usages impliquerait notamment que celle-ci soit *théorisée* – c’est-à-dire que celle-ci soit justifiée comme la manière la plus appropriée de résoudre un problème (lui-même formulé en sorte de faire sens collectivement), puis légitimée en tant qu’impératif social au sein du champ organisationnel à transformer (Strang et Meyer, 1993 ; Tolbert et Zucker, 1996). Les associations professionnelles (telles que le PSP PACA) – en ce qu’elles ont la capacité de rassembler des acteurs aux intérêts diversifiés, tout en formulant un sens commun à leur action – peuvent jouer un rôle important dans la théorisation collective d’une innovation, et ainsi faciliter son processus d’institutionnalisation (Greenwood, Suddaby and Hinings, 2002 ; Grenier, Valette et Denis, 2018). Les mécanismes de cette théorisation au sein des associations professionnelles ont toutefois été encore peu explorés.

Innover pour transformer les activités au sein du champ des services à domicile impliquerait donc de la part des acteurs volontaires des efforts à la fois *cognitifs* (pour concevoir une solution nouvelle appropriable, mais ayant un potentiel à transformer les cadres établis), *politiques* (pour intéresser des acteurs, choisir les porte-paroles adéquats, former des coalitions autour de l’innovation). **Nous qualifierons ces efforts d’*entrepreneuriaux*.**

Dans le cadre de nos recherches, nous nous baserons en premier lieu sur la définition que Thierry Verstraete et Alain Fayolle (2005) donnent de l'entrepreneuriat :

*« L'entrepreneuriat est une initiative portée par un ou plusieurs individus, construisant ou saisissant une opportunité d'affaires, dont le profit n'est pas forcément d'ordre pécuniaire, par l'impulsion d'une organisation (pouvant faire naître une ou plusieurs entités) et créant de la valeur nouvelle (plus forte dans le cas d'une innovation) pour les parties prenantes auxquelles le projet s'adresse. »*

Cependant, face à la pénurie de ressources et la forte institutionnalisation de leur champ organisationnel (avec ses contraintes réglementaires), innover semble aux dirigeants d'entreprises de services à domicile particulièrement hors d'horizon. Nous comprenons ici que ces deux variables d'environnement (au sens de Bayad et Delobel, 1997) peuvent fortement peser sur ses étapes d'*invention*, et d'*intégration* dans les usages et pratiques existantes. Innover implique en effet en premier lieu d'y croire (Alter, 2010).

La problématique suivante s'est donc posée à nous :

*« Dans un (tel) champ d'activité institutionnalisé et cloisonné, comment soutenir à l'échelle collective l'engagement et la capacité d'opérateurs de services à domicile à mener à bien des démarches (entrepreneuriales ou intrapreneuriales) d'innovation ? »*

## 2.2 DU DILEMME DES ENTREPRISES DE SERVICES À DOMICILE À L'ENGAGEMENT DANS UN PROJET COMMUN POUR INNOVER COLLECTIVEMENT

Transformer les activités au sein du champ particulièrement institutionnalisé des services à domicile implique notamment de la part des entreprises d'innover collectivement. Pour autant, comment faire collaborer des entreprises marchandes et non marchandes, potentiellement concurrentes, autour de nouvelles propositions, sources de croissance ? Au début de nos recherches et au vu de la nouvelle situation de pression concurrentielle subie par les entreprises, la situation pouvait sembler insoluble, même pour une structure d'accompagnement telle que le PSP PACA.

Les premières réunions organisées avec le Pôle, en vue de définir une problématique de recherche pertinente, avaient dans un premier temps abouti à un questionnement empirique de la forme suivante :

*« Comment accompagner les opérateurs de services vers une réorientation stratégique allant dans le sens d'une diversification d'activités et du développement de nouvelles fonctions de coordination ? »*

*[...en sorte d'assurer la survie des opérateurs et transformer les modes de prise en charge, à travers l'évolution des métiers].*

La formulation même de cette première problématique et la terminologie employée nous semblent illustratives des logiques concurrentes entre lesquelles étaient pris les opérateurs de services à domicile, mais aussi les membres de l'équipe du pôle.

Le terme de « réorientation stratégique » renvoie en effet directement à des modèles d'action délibérée éludant l'incertitude (pourtant élevée au sein du champ) des contextes de prise de décision. L'implicite de son emploi est qu'il existerait sur le marché une demande qui nécessitait d'adapter les offres existantes et les processus internes de l'entreprise. La notion de « diversification d'activités » renvoie quant à elle à nouveau à une logique de marché, d'offre et de demande, sans pour autant que les buts de cette diversification fussent dans notre cas clairement définis. Celle-ci peut par exemple renvoyer à une stratégie « défensive » visant à compenser des reculs de rentabilité, ou à une stratégie « offensive » visant à conquérir de nouveaux segments d'activité (Calori and Harvatopoulos, 1988). On pourrait également supposer ici qu'il est attendu des opérateurs de service à la personne qu'ils diversifient leurs offres pour répondre aux attentes de leur public. Cependant, se soumettre à la logique de marché implique de se soumettre à une forme de régulation de l'offre qui tend à favoriser des réponses aux demandes solvables, préférentiellement (Castel, 2015) ce qui peut contribuer en l'accroissement des inégalités sociales déjà présentes (Devetter *et al.*, 2015). À notre sens, cette logique ne saurait ni être fédérative pour innover collectivement, ni directement compatible avec les formes de réciprocité portées par les entreprises de l'économie sociale et solidaire, fondées sur le lien social (Castel, 2015 ; Bréchet, Schieb-Bienfait et Urbain, 2006).

La notion de « développement de nouvelles fonctions de coordination » renvoie quant à elle à une orientation forte des politiques publiques récemment portées au sein du champ de la santé

et de l'action sociales à travers par exemple la Loi « Hôpital, Patient, Santé, Territoire » de 2008 ou la Loi d' « Adaptation de la Santé au Vieillissement » de 2015. On parlait toutefois déjà de coordination des services autour des personnes âgées dès 1962 au sein du rapport Laroque, et en 1981 une circulaire créait 500 emplois de coordination locale (Ennuyer, 2014). Elle obéit principalement à une logique d'efficacité (économique) de la prise en charge de la personne. Celle-ci implique notamment pour les entreprises de services à domicile de travailler en étroite relation avec des structures issues d'autres champs organisationnels (prise en charge médico-sociale en établissement, hôpitaux, professionnels de santé, PIS<sup>17</sup>, MAIA<sup>18</sup>, ...). Cependant, comme nous l'avons déjà évoqué, ces champs organisationnels restent encore très cloisonnés dans leur mode de fonctionnement, et les évolutions en la matière sont encore trop pionnières. Les innovations qui favoriseraient la mise en place et l'entretien d'une coordination – entre professionnels de l'action sociale et médico-sociale et les professionnels de santé notamment – restent donc fortement attendues malgré la multiplicité des expériences qui ont déjà été réalisées par les gouvernements successifs, et malgré l'ambivalence de leurs résultats, décrite à de nombreuses reprises par les chercheurs et les praticiens (Ennuyer, 2012).

Nous identifions ici également une limite à ce type de logique : le risque est grand de tendre au sein du champ à envisager « l'intégration des services et la coordination autour de la personne et de son parcours » comme une finalité (ou un objet d'innovation) en elle-même – et de brider ainsi les perspectives d'innovation collective en se focalisant sur une forme d'organisation particulière plutôt que sur une réponse à un besoin identifié. Le but n'est effectivement pas simplement de parvenir à la seule « efficacité des dispositifs existants », mais bien de trouver de nouvelles manières d'agir, pour mieux prendre en charge les personnes âgées, pour mieux appréhender les besoins de celles-ci, ou encore, pour leur assurer, globalement, une qualité de vie appréciable tout en prévenant leur perte d'autonomie.

Entre obéissance à une logique de régulation de l'offre de services par le marché et obéissance à un effort de régulation étatique de la prise en charge des personnes, dans quelle direction entreprendre pour innover ?

Ni l'une, ni l'autre, dirons-nous.

---

<sup>17</sup> PIS : Pôles Info Séniors, anciennement CLIC (Centres Locaux d'Information et de Coordination)

<sup>18</sup> MAIA : Maisons pour l'Autonomie et l'Intégration des malades Alzheimer

Face à ce dilemme, ce sont les travaux de Elinor Oström (2010) qui nous ont finalement permis de nous orienter vers une troisième voie.

Comment, en effet, échapper à ces deux logiques rationalisantes et fédérer des entreprises potentiellement concurrentes (et aux situations et intérêts potentiellement divergents), si ce n'est autour d'un « bien commun<sup>19</sup> » ?

Les travaux de l'auteure mettent en effet en évidence tout le potentiel d'une action collective et d'une gestion collaborative et négociée des biens communs et des biens publics, qu'ils soient matériels ou immatériels (comme la santé publique), « par une approche originale de la gouvernance<sup>20</sup> qui démontre la capacité des collectifs à s'auto-organiser et s'autogouverner, et que les solutions qu'ils trouvent sont pertinentes et viables » (Desreumaux et Bréchet, 2013). Pour Desreumaux et Bréchet (2013) qui s'inspirèrent des travaux d'Ostrom (1990 : 2010) l'approche par les biens communs est intéressante pour appréhender la dimension politique, la divergence d'intérêts et la richesse des comportements humains dans l'entreprise, l'organisation, ou plus largement au sein de toute action collective.

Condition nécessaire à l'accomplissement d'intérêts individuels, le bien commun peut être vu comme une construction dynamique d'ordre politique, « un concept horizon » ou encore « un socle à construire et dont l'achèvement ne peut jamais être considéré comme définitif, une sorte de chantier permanent » (*Ibid.*). Pour les auteurs, cette perspective permet de comprendre *le projet* au cœur de l'entreprise ou de l'action collective à la fois comme relatif à une « œuvre objectivée à réaliser » (Hauriou, 1925), comme une activité de régulation des comportements des acteurs (Hauriou, 1925 ; Ostrom, 1990), et pour ses protagonistes, comme une recherche d'entente sur la légitimité et la justification de l'action (Bréchet et Desrumeaux, 2013).

---

<sup>19</sup> En anglais il s'agit de « common-pool resources ». C'est-à-dire des biens pour lesquels il est difficile d'exclure de potentiels bénéficiaires (à l'instar des biens publics), mais en revanche pour lesquels il est relativement facile de soustraire l'usage à une partie (principe de rivalité). Le champ des services à domicile pourrait constituer un « common-pool resource » dans la mesure où les biens prestés sont rivaux à la fois pour les usagers (l'enveloppe globale de l'aide par l'État n'est pas extensible, le marché tend à exclure les moins solvables d'entre eux) et pour les prestataires (toutes les entreprises ne pourront pas survivre à une forte concurrence).

<sup>20</sup> La gouvernance autonome des biens communs implique une reconnaissance par l'État de la légitimité des parties prenantes de cette gouvernance à en réguler l'usage par eux-mêmes à l'échelle locale. Celui-ci aurait alors pour rôle de développer des institutions de soutien adéquates (Ostrom, 2012 traduite par Laurent).

Pour innover de manière collective, il s'agira alors dans un premier temps pour les entreprises de services à domicile non plus de subir les prescriptions de leur environnement, mais de construire une nouvelle représentation commune et opératoire de celui-ci (Bayad, Delobel et Ribau, 2002).

Il s'agira ainsi avant tout pour elles de se doter d'un projet commun à l'échelle du champ (Bréchet, Schieb-Bienfait et Urbain, 2006), en sorte d'agir collectivement.

### 2.3 EXPLICITATION DE NOTRE DÉMARCHE DE RECHERCHE ET DE NOS PRINCIPALES CONTRIBUTIONS

Dans le cadre de notre recherche, nous nous sommes spécifiquement intéressés à deux projets innovants, menés par le Pôle Services à la Personne sous la forme d'actions collectives impliquant des acteurs et parties prenantes multiples. Il s'agissait pour le premier d'un projet visant à élaborer le cahier des charges d'un « habitat collectif et connecté », et pour le second, à faciliter l'intégration d'une démarche RSE au sein d'entreprise de services à domicile, par le biais de l'élaboration collective d'un nouvel outil.

Ces projets – qui font ici l'objet de deux études de cas complémentaires – se sont déroulés entre 2010 et 2016, et avaient tous deux pour vocation de fournir à leurs participants de nouvelles ressources pour agir. Ces deux projets se distinguent cependant par leurs finalités (*renforcer l'identité et le positionnement des entreprises du champ vs transformer et étendre ce positionnement*), et par leur orientation globale (*prescriptive vs émancipatoire*).

Au regard des enjeux que nous avons précédemment évoqués, l'objet de notre recherche sera ainsi le suivant :

*Identifier les différentes manières par lesquelles la participation d'acteurs du champ des services à domicile à ces actions collectives peut permettre de nourrir*

- *leurs capacités à inventer de nouvelles manières d'envisager leurs activités, ainsi que*
- *leurs capacités d'agir entrepreneuriales (ou intrapreneuriales), en vue de porter ces inventions et d'innover.*

Afin de faire ressortir certains éléments saillants dans l'analyse de nos cas, notamment pour comprendre comment les produits de ces actions collectives peuvent être mobilisés par des acteurs pour porter des projets innovants – et ce, malgré certaines contraintes ou tensions institutionnelles à dépasser – **nous construirons un modèle d'analyse** permettant de rendre compte des différents types d'activités mises en jeu à la fois au niveau des actions collectives, et de celui des acteurs.

Nous commencerons par prendre le parti de considérer, à l'instar de Bréchet et Desreumaux (2009), que toute action collective est nécessairement fondée sur un projet. Nous nous intéresserons ainsi à l'articulation des projets au cœur des actions collectives organisées par le PSP PACA, avec ceux situés au cœur de l'activité entrepreneuriale des acteurs (Schmitt et Bayad, 2005) souhaitant s'appuyer sur les résultats de ces actions pour innover.

Pour Bréchet et Desreumaux (2009), en tant que projet en action, l'action collective peut se définir avant tout comme une activité de conception et de régulation. Cependant, cette définition ne nous permet pas en l'état de comprendre comment les participants aux actions collectives peuvent articuler les projets portés au sein du pôle avec leurs projets individuels. Elle ne nous permet pas non plus de comprendre comment ces derniers – lorsqu'ils se trouvent en situation de concevoir collectivement ou individuellement de nouveaux services, de nouveaux outils, ou de nouvelles organisations – vont pouvoir passer de l'« invention » à l'« intégration » de ces inventions dans leurs usages et pratiques.

Au sein de la littérature, c'est l'appropriation (au cœur de l'intégration dans les usages et pratiques) qui est désignée comme étape indispensable au passage de l'invention à l'innovation (Alter, 2010). Réciproquement, l'appropriation a été également identifiée comme permettant de relier conception, usage et régulation (De Vaujany, 2006). Mobiliser conjointement trois regards sur l'appropriation (psycho-cognitif, sociopolitique, rationnel) (*Ibid.*) – à travers les travaux d'auteurs ancrés dans les philosophies pragmatistes et/ou les sciences de l'artificiel <sup>21</sup>– nous permettra d'articuler cette dernière avec la notion de développement de capacités d'agir (entrepreneuriales).

---

<sup>21</sup> Ils ont pour point commun d'adopter une approche par l'activité instrumentée (de manière implicite ou explicite). Nous mobiliserons ainsi en particulier les travaux de Rabardel (2005), Joas (1999), Zittoun (2013), Le Moigne, (2005), Avenier (1997), Garud et Karnøe (2003) et Sarasvathy (2001).

En nous appuyant sur le cadre d'analyse ainsi élaboré, nous explorerons notre terrain en tâchant de répondre aux deux questions de recherche suivantes :

*« Comment, dans des champs d'activité institutionnalisés et cloisonnés, la mobilisation de certaines approches spécifiques d'organisation et d'animation d'actions collectives va-t-elle permettre à des acteurs de ...*

*QR1 – Définir des problèmes, concevoir des solutions nouvelles pertinentes, et développer des énoncés politiques ?*

*QR2 – S'approprier des connaissances et des arguments, en vue de développer leur capacité et leur pouvoir d'agir ? »*

À travers la réponse à ces deux questions de recherche, nous entendons élaborer des recommandations pratiques à l'intention de toute équipe désireuse de soutenir l'innovation (ou l'entrepreneuriat innovant) à travers l'organisation d'actions collectives. Nous distinguerons pour cela deux cas d'application : les actions collectives s'inscrivant dans le registre de l'invention, et celles s'inscrivant dans le registre de l'intégration de l'innovation.

Du point de vue théorique, nous entendons adosser une approche « appropriative » de l'entrepreneuriat innovant, à une perspective fondée sur le projet. Notre objectif est en effet de pouvoir opérationnaliser cette dernière, jusqu'aux ressources de l'agir des acteurs.

Nous entendons ainsi apporter deux principales contributions, sur le volet théorique :

- La proposition de l'intégration d'une « approche rationnelle renouvelée » dans le corpus théorique portant sur l'appropriation d'objets techniques ou d'outils de gestion, et par extension, de solutions innovantes. Cette proposition se basera sur l'analyse comparée de nos deux cas de projets portés sous forme d'actions collective.
- Une mise en avant du rôle de l'appropriation des artefacts, outils, connaissances, arguments et conjointement de celui d'une création collective de sens dans le développement des capacités d'agir entrepreneuriales de dirigeants d'entreprises de services à domicile.



### SECTION 3 : PLAN DE LA RECHERCHE

Dans l'objectif d'accompagner le lecteur ou la lectrice dans la prise de connaissance de la démarche complète de notre recherche, depuis la formulation de sa problématique et des questions de recherche jusqu'à la discussion des résultats obtenus, nous avons de manière très classique divisé notre document de thèse en quatre parties.

Ainsi la **Partie 1** nous permet de préciser nos objectifs de recherche à travers notre cadre épistémologique de référence, et de décrire la manière dont nous avons construit notre démarche avec notre partenaire socio-économique, recueilli et analysé nos données. La **Partie 2** porte sur les éléments théoriques sur lesquels nous nous sommes basés dans l'élaboration de notre modèle d'analyse. La **Partie 3** comporte la présentation et l'analyse de nos deux cas de projets menés sous forme d'actions collectives. La **Partie 4** nous permet de discuter les résultats émergents de nos analyses au regard de notre littérature de référence et d'une littérature complémentaire, et nous permet de dégager des pistes de futures recherche.

Nous détaillons ci-après le contenu de chacune de ces parties.

#### **Partie 1 : Épistémologie, design de la recherche et méthodologie**

Relativement à la nature des contributions escomptées, nous précisons au sein de cette partie que nous inscrivons nos recherches au sein du paradigme épistémologique constructiviste « radical » (von Glasersfeld, 1988), dit « téléologique » (Le Moigne, 2001), dit « pragmatique » (Avenier, 2011). Aussi nous reviendrons au sein de cette partie sur les hypothèses fondatrices de ce paradigme, qu'elles soient d'ordre gnoséologique (relatives à la nature de la connaissance), méthodologique (relatives à la constitution des connaissances) ou éthique (relatives à la valeur et à la validité des connaissances). Nous expliciterons ici en quoi nous entendons que nos recherches s'inscrivent dans ce paradigme.

Nous présenterons ensuite le PSP PACA (notre partenaire socio-économique) et notre démarche de recherche. Celle-ci a été exploratoire et fondée sur une approche abductive. Nos interactions avec le terrain ont en effet été fondamentales dans l'élaboration progressive de notre modèle d'analyse, ne serait-ce que parce que c'est le terrain qui nous a fourni les clefs de l'articulation des différentes briques théoriques de celui-ci. Après avoir exposé le design de

notre recherche et l'articulation de ses différentes étapes, nous précisons enfin nos choix d'ordre méthodologique (notamment celui de procéder à des études longitudinales de cas enchâssés), nos méthodes de collecte et d'analyse, ainsi que les précautions adoptées pour garantir la validité de nos construits.

## **Partie 2 : Cadrage théorique**

Le cadrage théorique de notre recherche est organisé en deux chapitres. Le **Chapitre 1** porte sur les apports de la perspective fondée sur le projet (plus précisément ceux des différents courants qui s'y rattachent) à l'analyse des retombées d'actions collectives telles que portées par le PSP PACA. Nous mettrons plus précisément en avant l'intérêt d'articuler plusieurs de ces perspectives (à l'instar d'Emin et Schieb-Bienfait, 2013) pour étudier l'articulation des projets au cœur de ces actions collectives avec le projet « existentiel » du pôle (Bréchet et Desreumaux, 2009), mais aussi avec les projets entrepreneuriaux des acteurs concernés (Schmitt et Bayad, 2005 ; Lindgren et Packendorff, 2011). Bien que ces apports soient tout à fait fondamentaux pour nous permettre d'adopter un cadre de représentation de l'action adapté à la résolution de notre problématique, ceux-ci ne sont toutefois pas suffisamment opératoires si nous voulons nous placer au niveau des acteurs, pour appréhender les ressources de leur agir. Nous postulons en effet que c'est l'appropriation des éléments constitutifs des projets précédemment évoqués qui permet leur articulation, et *in fine*, le portage d'invention dans les usages, en sorte de les transformer en innovations.

Le **Chapitre 2** porte ainsi les apports complémentaires de trois regards (psycho-cognitif, sociopolitique et rationnel) pouvant être portés sur l'appropriation (De Vaujany, 2006). Pour aborder les deux premiers regards, nous sollicitons deux auteurs, respectivement issus des champs de l'ergonomie (Rabardel, 2005) et des sciences politiques (Zittoun, 2013), et qui nous paraissent particulièrement pertinents pour illustrer la question d'un point de vue pragmatiste. Quant au regard rationnel sur l'appropriation, qui renvoie en fait à une dialogique conception-appropriation, nous abordons celui-ci d'une part à travers les comportements entrepreneuriaux des acteurs – car « savoir entreprendre, c'est savoir concevoir » (Schmitt et Rosker, 2015) – et notamment ceux qui se rapportent aux théories de l'effectuation (Sarasvathy, 2001) et du bricolage (Garud et Karnøe, 2003). Nous nous placerons ainsi au niveau individuel de l'action. Nous abordons celui-ci d'autre part à travers l'exposé d'une approche particulière de conception, le *design* – qui est l'une de celle qui a été empruntée sur

notre terrain – pour nous placer au niveau collectif de l'action. Dans l'élaboration de notre modèle d'analyse, nous couplons ainsi une perspective actionniste de l'entrepreneuriat et de l'innovation, à une approche pragmatique par l'activité instrumentée.

À l'issue de notre travail de cadrage théorique, nous aboutissons finalement à un modèle d'analyse multi-niveaux de l'activité entrepreneuriale d'innovation. Nous représentons celle-ci comme basée sur un triptyque conception – appropriation – régulation, prenant en compte à la fois les dimensions cognitives et politiques, individuelles et collectives de cette activité.

### **Partie 3 : Présentation et analyse des résultats**

Nous présenterons au sein de cette partie les résultats de nos investigations.

L'analyse de notre premier cas révèle, d'une part, comment des ateliers de design de services vont conduire leurs participants à se départir au moins temporairement de leurs cadres habituels de conception (logiques, perception des ressources et opportunités), pour construire le sens qu'ils souhaitent communément donner à un habitat encore à concevoir. D'autre part, celle-ci nous permet de mettre en évidence comment cette création de sens partagée a nécessité le dépassement de tensions institutionnelles, et comment celle-ci s'est concrétisée au sein du cahier des charges, en termes de capitalisation de connaissances et de production d'énoncés. Nous montrons enfin, comment ces ateliers ont abouti à l'élaboration d'une proposition ancrable dans les usages, et de quelle manière certains des participants et porteurs de projet ont pu s'appropriier l'outil, les connaissances et les énoncés générés, pour enrichir leur action, modifier leurs pratiques, donner de nouvelles directions à leurs activités, travailler leur positionnement et leur légitimité.

L'analyse comparative des cas de porteurs de projets accompagnés sur la seconde action collective révèle que pour que de nouveaux outils puissent être pleinement mobilisés par les participants à une action, dans le cadre d'une démarche de transformation des usages de leur entreprise, ces porteurs de projets doivent s'inscrire au départ dans une démarche entrepreneuriale. Il semblerait en effet, à la lecture de nos cas, que la mise en œuvre d'une démarche de transformation durable d'une organisation, de ses activités et de son positionnement doit s'inscrire dans le projet existentiel de l'entreprise, pour ne pas être limitée ni en temps (celui de l'accompagnement), ni en ampleur (un segment d'activité, un service). De même, pour qu'un projet de transformation des pratiques en interne puisse rencontrer un succès, il semble important

que tout projet opérationnel mené soit intégré dans une stratégie d'ensemble, soulignant également l'importance de l'engagement des décideurs dans les démarches d'action collective à l'origine de ces projets. Nous rejoignons ainsi une partie des constats déjà opérés par Bayad, Gallais et Schmitt (2006) concernant la prescription et l'adoption d'outils de gestion au sein de PME. Nous relevons par ailleurs que les trois vagues d'actions collectives qui ont jalonné le projet RSE n'avaient pas poursuivi les mêmes objectifs, ni impliqué les mêmes profils de participants et partenaires – les projets portés à l'échelle collective étant de plus en plus incrémentaux. Nous observons que ces trois vagues n'ont pas impliqué les mêmes modalités d'accompagnement, ni n'ont donné lieu aux mêmes retombées au niveau des entreprises et structures participantes. Ces dernières observations nous conduisent à formuler plusieurs hypothèses sur ce qui aurait pu conduire à ces résultats, rejoignant à nouveau en partie les constats réalisés par Bayad *et al* (2006 ; 2010) dans leurs propres recherches.

#### **Partie 4 : Discussion**

Cette partie visera dans un premier temps à transformer les résultats de nos analyses en recommandations pratiques, puis à discuter les résultats émergents de ces analyses au regard de la littérature, afin de formaliser nos contributions théoriques.

L'analyse comparée de nos deux études de cas nous permet dans un premier temps de proposer d'enrichir le corpus de la littérature sur l'appropriation des outils de gestion par une approche rationnelle « renouvelée » de la conception de ceux-ci. L'intégration de cette perspective permettrait d'anticiper et renforcer « l'autonomie interprétative des acteurs » face aux solutions et outils proposés. Nous nous proposons ensuite d'enrichir la conceptualisation faite par Pierre Rabardel (2005) des activités dites « constructives » (c'est-à-dire orientées vers l'accroissement, le maintien et la reconfiguration de capacités de faire et d'agir). Ainsi, nous proposons l'idée que ces activités constructives ne peuvent être réduites à des processus de genèse instrumentale lorsqu'il s'agit de développer des capacités d'agir. L'élaboration (collective) de sens nous semble en effet tout aussi fondamentale. Nous en arrivons à la conclusion que la mise en œuvre d'approches de conception ouvertes et participatives, à forte teneur en activités constructives (genèse instrumentale par l'expérimentation matérielle et élaboration de sens), permettent de mieux servir les entrepreneurs effectuaux ou bricoleurs, confrontés à des situations ouvertes.

Nous ouvrons dans un second temps la discussion sur la formulation de réponses à notre problématique, complémentaires aux précédentes. Celles-ci porteront sur la manière dont le Pôle Services à la Personne peut accompagner ses adhérents dans le développement de capacités et de pouvoirs d’agir entrepreneuriaux, notamment :

- En leur fournissant un dispositif leur permettant de développer une ambidextrie de réseau (McNamara et Baden-Fuller, 1999) et d’économiser un temps précieux dans l’exploration de nouvelles voies de développement (Puech, 2014), à savoir à travers les actions collectives riches en activités constructives ;
- En initiant la formation de communautés autour des projets situés au cœur des actions collectives, en sorte de prolonger les dynamiques impulsées dans le temps de ces actions, contrebalancer de potentiels effets d’essoufflement individuel, permettre les échanges continus de connaissances, la formation de relations, et l’appropriation de nouvelles ressources pour entreprendre et innover en direction d’un projet commun ;
- En se positionnant en tant qu’acteur d’un middle-ground opérant des synthèses entre le prescrit et l’émergent dans la formulation de projets communs, contribuant à cultiver le *pouvoir d’agir* des dirigeants d’entreprises de services à domicile, en direction des transformations collectivement escomptées au niveau du champ.

Enfin notre conclusion générale reprendra l’ensemble des contributions de cette recherche tout en exposant leurs limites, donnant lieu à l’exploration de pistes de recherches futures.



---

**PARTIE 1 :**  
**ÉPISTÉMOLOGIE, DESIGN DE LA RECHERCHE ET**  
**MÉTHODOLOGIE**

---



# PARTIE 1 : ÉPISTÉMOLOGIE, DESIGN DE LA RECHERCHE ET MÉTHODOLOGIE

SECTION 1 : ÉPISTÉMOLOGIE DE LA RECHERCHE.....	49
ÉPISTÉMOLOGIE : LES FONDAMENTAUX.....	49
LE POSITIONNEMENT ÉPISTÉMOLOGIQUE DE NOTRE RECHERCHE .....	52
SECTION 2 : DESIGN DE LA RECHERCHE ET MÉTHODOLOGIE .....	57
PRÉSENTATION DE NOTRE PARTENAIRE SOCIO-ÉCONOMIQUE ET DU TERRAIN DE LA RECHERCHE .....	57
NOTRE DÉMARCHE DE RECHERCHE ET SON DESIGN .....	63
MÉTHODES DE COLLECTE ET D'ANALYSE DES DONNÉES .....	68
RETOUR SUR LA NOTION D'ABDUCTION, ET EXPLICITATION DE NOTRE DÉMARCHE .....	72
SYNTHÈSE DE LA PARTIE.....	77

*Nous définissons l'épistémologie au sens de Jean Piaget (1967) comme « l'étude de la constitution des connaissances valables ». Celle-ci peut aussi être vue comme « une activité réflexive qui porte sur la manière dont les connaissances sont produites et justifiées » (Allard-Poesi et Perret, 2014). Le paradigme épistémologique de référence d'une recherche, se rapporte directement aux objectifs qu'elle poursuit, et permet non seulement de se doter de critères qui permettent d'évaluer la validité scientifique de celle-ci, mais aussi la valeur des connaissances qu'elle a contribué à produire (Avenier, 2011). Celui-ci permet en outre d'appréhender les présupposés et hypothèses implicites d'une recherche, et de placer le chercheur ou la chercheuse dans une posture réflexive (Thiétart et al, 2014). Selon Jean-Louis Le Moigne (1995 : 2007), un paradigme épistémologique se compose d'hypothèses d'ordre gnoséologique (relatives à la nature de la connaissance), méthodologique (relatives à la constitution des connaissances) et éthique (relatives à la valeur et à la validité des connaissances). Nous présenterons et expliciterons en **Section 1** le choix de notre paradigme épistémologique d'ancrage et ses hypothèses fondatrices, au regard de notre projet de recherche.*

*La cohérence d'un projet de recherche s'évalue au regard de la cohérence de son architecture, de son « design », c'est-à-dire de l'articulation de la problématique investiguée, du cadre conceptuel emprunté et des instruments de cette investigation sur le terrain. Nous présenterons notre design de recherche en **Section 2** en élucidant notre démarche ainsi que les choix d'ordre méthodologique que nous avons opérés en sorte de la mener à bien. Nous spécifierons également les méthodes de collecte et d'analyse de données que nous avons mobilisées, en présentant leurs portées respectives ainsi que leurs limites.*



## SECTION 1 : ÉPISTÉMOLOGIE DE LA RECHERCHE

### 1.1 ÉPISTÉMOLOGIE : LES FONDAMENTAUX

L'exercice de positionnement d'une recherche au sein d'un paradigme épistémologique oblige le chercheur à opérer une analyse réflexive sur la nature et les finalités de la recherche qu'il souhaite entreprendre (Thiétart *et al*, 2014). Fournir cet effort lui permet d'explicitier des présupposés et des hypothèses qui sans cela pourraient rester implicites, de s'interroger sur les dimensions éthiques et politiques de sa recherche, et de contribuer à favoriser un dialogue entre les différents points de vue portés au sein d'une communauté de chercheurs (Avenier, 2009).

L'« objet » de la recherche constitue le support de cette réflexion. Il est la problématique à travers laquelle un chercheur exprime son projet de connaissances (« qu'est-ce que je cherche, quels sont mes objectifs ? »), et interroge des objets théoriques (concepts, modèles théoriques, théories), empiriques (ex. performance d'une entreprise, stress au travail) et parfois méthodologiques (une échelle de mesure, un outil d'aide à la décision). Il est aussi l'ensemble des contributions visées par le chercheur. La formulation d'un objet de recherche est étroitement liée au choix du paradigme épistémologique au sein de laquelle cette recherche sera positionnée.

Le choix d'un paradigme épistémologique d'ancrage découle lui-même de la réponse à une série de questions portant sur la conception qu'a le chercheur de la réalité étudiée (des phénomènes managériaux) et sur la nature de la connaissance supposée s'en faire le reflet ou bien d'en faire la lecture. La première question est **ontologique**, elle porte sur la nature des phénomènes observés (la réalité est-elle indépendante de nos observations ? des règles et des lois stables extérieures à notre volonté peuvent-elles déterminer l'activité humaine ?). La seconde question est **gnoséologique**, elle porte sur la nature des connaissances produites sur la réalité et de la valeur qu'on peut leur donner (quelle relation peut-on faire entre une carte et le territoire qu'elle est censée représenter ? en élaborant cette carte dois-je prioriser des critères d'exactitude ou d'adéquation aux usages ?).

La troisième question, qui découle de la précédente mais avec une dimension normative, est **méthodologique**, et porte sur les critères de « vérité » de la connaissance à produire (la connaissance *doit-elle* étroitement correspondre à une réalité décrite ou *doit-elle* être adaptée en regard d'un projet de connaissance et d'un usage défini, tel que la résolution d'un problème ? sur quels critères se fonder pour valider ou légitimer ces connaissances ?). La dernière question est **axiologique**, intègre la question des dimensions éthiques et politiques de la recherche, et porte sur le découplage ou non des faits problématisés et des valeurs portées dans la pratique gestionnaire ou managériales (la pratique scientifique est-elle autonome vis-à-vis de ces dernières ? plus généralement la science est-elle indépendante de la société ? l'instrumentation investie dans un projet de recherche a-t-elle une influence sur la nature des vérités qu'elle permet d'établir ?).

Bien entendu, les réponses aux questions méthodologiques et axiologiques découlent des réponses données aux questions ontologiques et gnoséologiques, avec lesquelles il s'agit de les faire entrer en cohérence.

Dans les sciences de gestion, plusieurs paradigmes épistémologiques cohabitent actuellement (Allard-Poesi et Perret, 2014) et se distinguent par leurs postulats d'ordre ontologique et gnoséologique (Allard-Poesi et Maréchal, 2014) – (**Figure 1.1**).

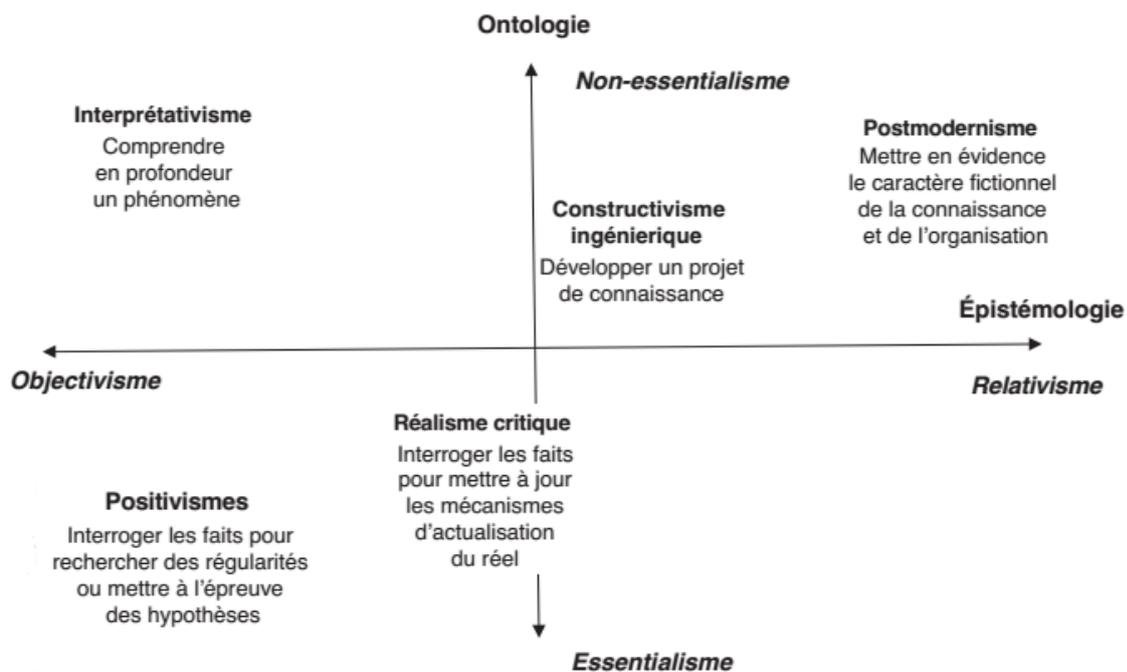


Figure 1.1 – Postures épistémologiques et objets de recherches  
[Source : Allard-Poesi et Maréchal in Thiétart et al. (2014)]

Ces postulats se fondent en premier lieu sur la conception qu'on peut avoir de la réalité : la réalité (et ses phénomènes observables) a-t-elle une extériorité par rapport à nous, et il nous appartient de la connaître (**objectivisme**) ou la réalité dépend-elle finalement de la perception qu'on en a (**relativisme**) ? Ils se fondent en second lieu sur la nature des choses : est-elle déterminée d'après des Lois qui nous échappent et nous précèdent (**essentialisme**) ou dépend-elle de la manière dont on conceptualise ces choses d'après notre contexte social (**non-essentialisme**) ?

Cinq paradigmes épistémologiques peuvent ainsi être classifiés selon ces deux axes :

- **Deux d'entre eux se rapportent à un référentiel hérité des sciences de la nature.** Ils se caractérisent par leur objectivisme et leur essentialisme. Il s'agit notamment du post-positivisme, principalement influencé par le réfutationnisme de Karl Popper et dont l'objet est de mettre à l'épreuve des énoncés par des tests, afin d'établir des vérités. Il s'agit également du réalisme critique (Bhaskar, 1988) dont l'objet est d'identifier les mécanismes qui régissent le réel et les phénomènes observés.
- **Un autre se différencie radicalement des deux premiers et se rattache au référentiel des sciences de l'ingénieur :** il s'agit du paradigme constructiviste « radical » (von Glasersfeld, 1988), dit « téléologique » (Le Moigne, 2001), dit « pragmatique » (Avenier, 2011). Celui-ci, dans sa formalisation héritée de Jean-Louis Le Moigne s'inscrit dans philosophies pragmatistes au sens de William James et de John Dewey (Avenier, 2011), et s'inspire des sciences de l'artificiel introduites par Herbert Simon et diffusées par Le Moigne. Les recherches inscrites dans ce paradigme ont pour objet saisir la complexité des artefacts humains (tels que des situations de gestion, des dispositifs, des processus) et donner une intelligibilité à cette complexité pour mieux la maîtriser (c'est-à-dire élaborer des connaissances permettant d'agir en adéquation avec des finalités explicites). Ses hypothèses fondamentales (Le Moigne, 1995) le placent dans une forme de relativisme modéré (« la réalité n'est accessible au sujet que par l'expérience qu'il en a »), et dans un non-essentialisme (« le sujet exprime sa connaissance de son expérience du réel à travers des représentations » et « la représentation d'un phénomène dépend des finalités par rapport auxquelles elle a été construite »).

Ces deux ensembles de paradigmes ont une portée qui dépasse les seules sciences de gestion et même les sciences humaines et sociales.

- **Les deux derniers paradigmes pouvant être cités se rapportent à un référentiel spécifique aux sciences humaines et sociales** : leur portée épistémologique est donc dite « régionale »<sup>22</sup> (Avenier, 2011). Il s'agit de l'interprétativisme (dérivé des philosophies socioconstructivistes), et du paradigme épistémologique constructiviste selon Guba et Lincoln (dérivé des philosophies post-modernes). Les recherches inscrites dans chacun de ces deux paradigmes visent à saisir la nature construite des phénomènes sociaux (Allard-Poesi et Perret, 2014), et convergent donc par leur positionnement non-essentialiste. Elles se distinguent néanmoins sur la question gnoséologique (objectivité ou relativité de la connaissance générée).

## 1.2 LE POSITIONNEMENT ÉPISTÉMOLOGIQUE DE NOTRE RECHERCHE

Nos recherches s'inscrivent dans le paradigme épistémologique constructiviste « radical » (Von Glasersfeld, 1988), dit « téléologique » (Le Moigne, 2001), dit « pragmatique » (Avenier, 2011).

À travers la formulation de notre problématique - (« *Dans un (tel) champ d'activité institutionnalisé et cloisonné, comment soutenir à l'échelle collective l'engagement et la capacité d'opérateurs de services à domicile à mener à bien des démarches (entrepreneuriales ou intrapreneuriales) d'innovation ?* ») nous traduisons en effet un double objet de recherche, à la fois théorique et empirique.

Ce double objet, nous l'avons formulé de la manière suivante :

*Identifier les différentes manières par lesquelles la participation d'acteurs du champ des services à domicile à ces actions collectives peut permettre de nourrir*

- *leurs capacités à inventer de nouvelles manières d'envisager leurs activités, ainsi que*
- *leurs capacités d'agir entrepreneuriales (ou intrapreneuriales), en vue de porter ces inventions et d'innover.*

---

<sup>22</sup> L'auteure réalise une analogie avec la notion d'ontologie régionale de G.G. Granger (1988), mettant en avant par-là que les hypothèses fondatrices de ces paradigmes ne peuvent s'appliquer qu'à l'étude de phénomènes humains et sociaux.

Du point de vue empirique, notre objet est en effet d'aboutir à des recommandations pratiques (fondées sur l'expérience de notre partenaire de terrain (le Pôle Services à la Personne PACA), à l'intention de toute équipe désireuse de soutenir l'engagement dans des démarches d'innovation (ou d'entrepreneuriat innovant) d'un ensemble d'acteurs, à travers l'organisation d'actions collectives.

Cependant, satisfaire notre objet empirique impliquera ici d'entrer dans un processus d'élaboration de connaissances théoriques qui permettront dans un premier temps au PSP PACA de faire sens de la situation dans laquelle il intervient, d'après son projet de soutenir les capacités de ses adhérents à générer et porter des projets innovants. C'est en effet en donnant de l'intelligibilité à ses démarches d'organisation et d'animation d'actions collectives, que nous permettrons au PSP d'agir en adéquation avec ses finalités.

Du point de vue de ses dimensions éthiques et politiques notre démarche n'est bien entendu pas neutre. Nous souhaitons en effet bâtir un modèle d'analyse offrant au PSP PACA (et aux acteurs de l'économie sociale et solidaire en général) une alternative à des conceptions normatives et plutôt rationalisantes de l'action (e.g. des orientations vers des stratégies de diversification, des logiques d'efficacité impulsées par l'État) dont la finalité peut tendre à être oubliée. Il s'agit en effet ici de reconnaître l'autonomie des acteurs face aux situations qu'ils rencontrent et aux formes de régulation qui peuvent s'imposer à eux (Bréchet et Desreumaux, 2011). Nous souhaitons, plus encore, bâtir un modèle d'analyse des activités de soutien à l'innovation qui puisse réellement servir à donner du sens à l'action, et qui puisse être adapté aux manières d'agir des dirigeants d'entreprises de service à domicile<sup>23</sup>.

Bien entendu, adopter de tels objets de recherche et inscrire cette dernière dans le paradigme épistémologique constructiviste pragmatique (PECP)<sup>24</sup> entraîne un certain nombre de conséquences sur la manière dont celle-ci sera conduite. Cela entraîne également des conséquences sur les critères de validité (ou de légitimation) que nous appliquerons à l'évaluation des connaissances produites.

---

<sup>23</sup> Ou plus généralement d'entreprises de l'économie sociale et solidaire ou du tiers-secteur.

<sup>24</sup> Nous resterons sur cette dénomination qui est la plus récente.

**La première conséquence** de cet ancrage dans le PECP concerne le choix des corpus théoriques que nous mobilisons pour élaborer notre modèle d'analyse. Ceux-ci doivent avoir des implications compatibles avec celles au fondement du paradigme. C'est ce qui permettra d'ailleurs d'assurer que ces corpus théoriques puissent facilement être articulés entre eux. En l'occurrence, les corpus théoriques mobilisés ici ont les mêmes fondements philosophiques que le PECP.

Nous avons ainsi pour la présente recherche pris soin de sélectionner des ensembles théoriques ancrés, dérivés ou inspirés des courants philosophiques pragmatistes (Peirce, James et Dewey pour leurs fondateurs, mais également Mead et Habermas, puis Joas, Reynaud, Emirbayer et Mische, Rabardel, Zittoun – et Weick dans notre discussion) mais aussi des courants proches des sciences de l'artificiel (Simon en tant que fondateur, Lindblom, Cyert, March, Hatchuel, Sarasvathy, ...). Le premier ensemble théorique permet de prendre en compte la subjectivité des acteurs dans le cours de leur action, sur lesquels il est porté un regard habilitant par le rejet de toute forme de déterminisme concernant leur activité. Les croyances (ou la connaissance) des individus se forment par l'expérience à travers l'action ; action que les pragmatistes appréhendent dans sa dimension processuelle et collective. Le second ensemble théorique permet de prendre en compte le caractère procédural de la rationalité des individus dans le processus de conception et de prise de décision. Philosophies pragmatistes et sciences de l'artificiel trouvent leur complémentarité dans le fait que les premières, à travers les travaux de Dewey, s'intéressent aux processus de construction de problèmes, quand les secondes s'intéressent plutôt aux stratégies empruntées pour leur résolution.

Le point d'arrimage de ces différents ensembles théoriques nous a été fourni par la perspective fondée sur le projet – au sens de Bréchet et Desreumaux (2010) principalement, mais également au sens de Schmitt et Bayad (2005). C'est ensuite la typologie des regards (rationnel, psycho-cognitif, sociopolitique) portées sur l'appropriation des outils de gestion telle que présentée par De Vaujany (2006) qui nous a permis d'articuler différents travaux rattachés aux courants pragmatistes ou des sciences de l'artificiel (*Figure 1.2*). Notre choix particulier a été d'adopter une approche par l'activité (instrumentée) en sorte de nous donner plusieurs niveaux d'analyse de l'activité collective d'innovation.

Les approches par l'activité mettent « *en particulier l'accent sur les liens entre la cognition individuelle ou collective et le contexte dans lequel elle se déploie. [...] Les analyses de l'activité ont en commun de partir d'une analyse très micro des activités pour comprendre des phénomènes organisationnels plus macro* » (Journé et Raulet-Croset, 2012).

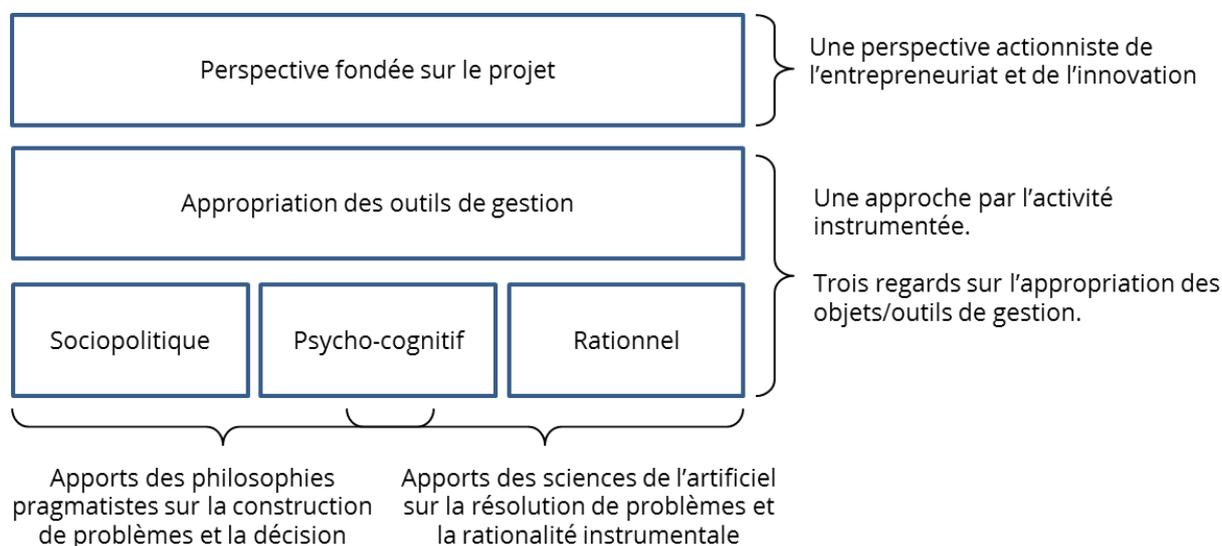


Figure 1.2 – Explication du choix de nos cadres théoriques

**La seconde conséquence** de cet ancrage dans le PECP concerne l'importance que nous accorderons au contexte des acteurs, leur situation, leur histoire, leurs buts, leurs intérêts subjectifs, autant qu'aux activités qu'ils mettent en œuvre. Cela se traduira notamment dans le choix de la méthode d'investigation que nous privilégierons vis-à-vis de notre objet de recherche : la méthode des cas.

**La troisième conséquence** de cet ancrage dans le PECP concerne la valeur que nous accorderons au discours des différents acteurs que nous interrogerons (ou dont nous lirons ou enregistrerons le discours) au cours de nos investigations de terrain. En cohérence avec notre ancrage pragmatiste nous considérerons que les discours peuvent être locutoires (ils sont le fruit d'une intention), illocutoires (ils peuvent avoir des effets intentionnels) et perlocutoires (ils peuvent avoir des effets non-intentionnels) (Austin, 1970 ; Zittoun, 2013 p100). Sans entrer dans leur analyse à proprement parler, nous considérons que les discours reflètent les modèles de représentation des individus, qu'ils peuvent récursivement contribuer à les

façonner, les bricoler ou les renforcer (Zittoun, 2013). Nous rangeant derrière Jürgen Habermas (1999), nous considérons en effet que « *notre capacité de connaître ne peut plus être différenciée de notre capacité de parler et d'agir* ». D'un point de vue méthodologique concernant l'analyse de ces discours, nous nous focaliserons ainsi sur les énoncés des acteurs dans leur intégralité (en vue de saisir les modèles de représentation qu'ils reflètent ou construisent) et dans leur contexte d'énonciation, plutôt que de chercher à les découper en unités de sens décontextualisées. Ces dernières ne seraient en effet représentatives que de nos propres modèles de représentation (Dumez, p. 69-74) et nous n'estimons pas qu'il soit de notre ressort d'interpréter d'éventuels « sens cachés » dans le discours d'individus.

Enfin, **la quatrième conséquence** de notre ancrage dans le PECP concerne les critères à employer dans la justification de la qualité de notre recherche. Cette qualité s'exprime à travers la valeur des connaissances générées et la validité scientifique de ses construits, et nous l'avons vu, ces critères ne sont pas les mêmes suivant le cadre épistémologique de la recherche. Dans une recherche ancrée dans le PECP, les nouveaux modèles et formes de compréhension générés lors de la recherche à l'intention des acteurs se doivent de « constituer des marqueurs viables pour leur permettre d'agir intentionnellement » (Avenier et Thomas, 2015). La valeur des connaissances générées tient en effet à leur caractère viable (von Glasersfeld, 1988) et enseignable (Le Moigne, 2001) (dans le sens où celles-ci doivent être fonctionnelles, opératoires, et les prescriptions réalisées doivent permettre de produire les effets escomptés, dans des contextes préalablement délimités ; les modalités de formation de ces connaissances doivent donc aussi être explicitées). Du point de vue cette fois de la validité scientifique des construits, nous ferons en sorte de permettre à toute personne extérieure à la recherche de pouvoir suivre l'ensemble de notre démarche, depuis la problématisation et la collecte de données, jusqu'à leur analyse et la discussion des résultats de cette analyse. Nous donnerons notamment un descriptif détaillé de chacune des étapes qui nous a permis de réaliser des inférences depuis l'analyse « à plat » de nos données, jusqu'à leur abstraction progressive pour former des connaissances (Drucker-Godard, Ehlinger et Grenier, 2014 ; Avenier et Thomas, 2015).

## SECTION 2 : DESIGN DE LA RECHERCHE ET MÉTHODOLOGIE

### 2.1 PRÉSENTATION DE NOTRE PARTENAIRE SOCIO-ÉCONOMIQUE ET DU TERRAIN DE LA RECHERCHE

La problématique de notre recherche, ainsi que les objets théorique et empirique à laquelle elle est liée a été formulée à partir de questionnements émis par notre partenaire socio-économique – le Pôle Services à la Personne PACA – dont il convient ici de présenter l’historique et les activités.

Le PSP PACA fut créé en 2007 à l’occasion d’une politique régionale visant à soutenir le développement d’une économie de réseau en région PACA.

L’objectif d’une telle politique était plus précisément de favoriser un développement économique territorial, fondé sur l’innovation (non nécessairement technologique, à la différence des pôles de compétitivité), et considérant « l’international, le social, l’environnement, la formation des salariés »<sup>25</sup> comme principaux leviers de compétitivité. Celle-ci s’est notamment manifestée en 2006 par l’émission d’un appel à candidatures, visant à accompagner la création de Pôles Régionaux d’Innovation et de Développement Économique Solidaire (les PRIDES) – organisés en filières, labellisés et soutenus financièrement par la Région.

Désirant s’engager dans le « sauvetage » du champ des services à domicile (suite à la mise en application très récente de la Loi Borloo de 2005), et dans la défense des valeurs de l’économie sociale et solidaire, un réseau d’acteurs locaux coordonné par la Chambre Régionale d’Économie Sociale et Solidaire créa alors une association et déposa candidature. Parmi ces acteurs (il y avait en tout 23 membres fondateurs) pouvaient être notamment comptés la Mutualité Française, l’UNA (Union Nationale de l’Aide, des Soins et des Services aux Domiciles), des plateformes de services, des fédérations professionnelles, des coopératives, des banques mutualistes, la Caisse d’Épargne. Ils obtinrent quelques mois plus tard, le label PRIDES.

---

<sup>25</sup> Voir <https://www.maregionsud.fr/economie-emploi/innovation-et-recherche/les-prides/les-prides-au-coeur-de-la-strategie-regionale-economique.html>, consulté en septembre 2018.

À l'instar de l'ensemble des PRIDES de la Région PACA, le PSP nouvellement créé et son équipe opérationnelle nouvellement constituée avait pour missions :

- d'accompagner ses entreprises adhérentes dans la consolidation de leurs fonctions de gestion des ressources humaines et de formation,
- favoriser l'appropriation par ses adhérents des technologies de l'information,
- soutenir l'innovation dans les domaines d'activités stratégiques identifiés par la Région, au sein de sa stratégie régionale,
- promouvoir la responsabilité sociale des entreprises.

Et de manière plus spécifique : « *de soutenir la création d'emplois durables et le développement économique, de promouvoir une offre de services de qualité, construite sur des valeurs de solidarité et de responsabilité sociale et environnementale* ». Ses axes de travail étaient centrés autour de « la veille et de l'observation du secteur en Région PACA, la consolidation de l'offre de services existante, la professionnalisation des structures et de leurs salariés, la promotion du secteur, de ses opérateurs, et de sa valeur d'usage ». <sup>26</sup>

Deux grands chantiers avaient néanmoins été confiés au PSP par la Région :

- accompagner les acteurs de l'économie sociale sur des logiques de diversification d'activités, en direction des métiers en développement dans les *services à la personne*, (tout en défendant une stratégie de différenciation par les valeurs de solidarité et de responsabilité sociale et environnementale) ;
- travailler avec les opérateurs sur le volet « Ressources Humaines », notamment autour de questions relatives aux conditions de travail et à la gestion prévisionnelle des emplois et compétences.

Si la question RH a persisté jusqu'à nos jours (2018) dans les grands axes de travail du pôle, le chantier d'accompagnement à la diversification d'activités a connu une première inflexion après deux premières années :

*« Le PRIDES a été créé dans un moment où il y avait la Loi Borloo, donc c'était l'ouverture aux entreprises et aussi l'ouverture du secteur à une diversification... c'est-à-dire qu'on passait de l'aide à domicile pour des personnes dépendantes, aux services pour les familles actives, garde d'enfant, ménage... c'était un peu le but de ce qui était recherché.*

---

<sup>26</sup> Site du PSP PACA, au 11/11/2008, consulté via WayBackMachine (web.archive.org).

*Autant la problématique RH elle est restée... autant la logique de diversification, on a commencé des travaux, on a monté des accompagnements à la diversification, on a fait des études, etc... et on s'est rendus compte que au bout d'un an ou deux, de deux ans... on n'y arrivait pas, quoi. L'aide à domicile a eu beaucoup de mal à aller sur le secteur des services à la personne, enfin on va dire des services aux familles... qui est quand même dans une logique métier très différente, et que malgré tous les accompagnements divers et variés qu'on pouvait faire ça ne prenait pas vraiment et que le développement des structures ne se faisait pas.*

*[...] L'idée qu'une structure puisse venir rendre un service tout au long de la vie d'une personne, d'enfant à personne dépendante, on en est revenus, tous. »*

- [Sandie B. – ancienne directrice du PSP PACA (extrait d'un entretien réalisé en 2018)]

Le pôle prit en effet conscience qu'une diversification d'activités par les publics était difficile pour les entreprises du champ, du fait de la spécificité des métiers du *champ* de l'aide à domicile (bien différente de l'acception qu'on pourrait avoir d'un *secteur* des services à la personne). Celui-ci réorienta alors son accompagnement des opérateurs vers une diversification d'activités centrée sur les personnes âgées.

Plusieurs périodes ou épisodes clés ont jalonné la vie du pôle :

- Une montée en compétences et en légitimité d'expertise (auprès des entreprises et pouvoirs publics) de 2007 à 2014, durant sa première période de labellisation PRIDES (celui-ci se définissait alors comme une structure de coopération des entreprises agréées services à la personne en région PACA),
- Un recentrage de son positionnement, début 2015, à l'occasion de sa seconde labellisation PRIDES, (celui-ci s'est alors défini comme « le réseau des services et soins aux domiciles, rassemblant les organisations sanitaires, sociales, médico-sociales et de services à la personne autour de la construction d'un parcours de soins et de services aux domiciles »), le PRIDES devient le « Pôle Sanitaire et Social »,
- Une période d'instabilité suite à un changement de mandature au niveau de la Région, fin 2015 (marqué par une alternance politique drastique), la remise en question de la politique des PRIDES, et la redéfinition des axes d'un nouveau schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation. Les PRIDES n'existant plus, les réseaux territorialisés d'acteurs tels que le PSP, initialement dépendants à hauteur de 80% de financements publics (Région, Europe, État) ont alors dû redéfinir leur modèle économique, afin de trouver de nouvelles sources de financement pérennes.

- Depuis 2017, un nouveau positionnement auprès de la nouvelle Région Sud comme centre d'expertise régional en *silver economy*, avec un fort investissement dans la construction des projets structurants de l' « *Opération d'Intérêt Régional* » éponyme (habitat collectif et connecté, campus des métiers et des qualifications « *silver economy* et bien vivre à domicile », consortium avec d'autres pôles de compétitivité, ...).

Nous consignons dans le tableau 1.1 ci-dessous, l'évolution du nombre et du type d'adhérents du pôle depuis sa création, jusqu'à aujourd'hui (2018) :

Année	Nb d'adhérents	dont associations	dont entreprises marchandes	Autres acteurs de l'ESS
2008	52	nc	nc	50 %
2014	144	60 %	23 %	17 %
2018	84	56 %	23 %	21 %

Tableau 1.1 – Évolution du nombre d'adhérents du pôle entre 2007 et 2018

En 2014, à la fin de sa première période de labellisation (et au démarrage de notre recherche), le pôle rassemblait un nombre d'opérateurs de services à domicile, représentant 50 % des emplois du secteur en Région PACA (contre 25% après sa première année). Celui-ci proposait à ses adhérents une offre de services étendue allant de :

- l'accès à un réseau (intégration à un annuaire professionnel, événements, groupes de travail) et à des ressources (outils de gestion RH, observatoire économique et social dans les services à la personne) ;
- l'accès à des services d'appui technique (diagnostics de gestion et ingénierie de financement, accompagnement à la coopération entre entreprises) ;
- l'accès à des services de soutien à l'innovation (participation à des réflexions collectives sur des chantiers d'avenir, accompagnement des projets et aide à la recherche de financements, valorisation des initiatives).

Celui-ci avait notamment accompagné de 2011 à 2014, autour de 13 opérations de fusions acquisitions d'entreprises de services à domicile en difficulté (Gimet, 2014).

S'il ne rassemble à présent que 84 adhérents<sup>27</sup>, ceux-ci représentent toujours et toutefois 45 % des emplois du secteur sur la Région, l'adhérent « moyen » étant une PME de 135 salariés. Suite à l'évolution de son modèle économique, l'offre de services du pôle a été réorganisée en 2017 en trois nouveaux domaines : « **Réseau** » (réflexions collectives, événements, projets innovants, annuaire), « **Accompagnement** » (mûrissement de projets, diagnostics RH et qualité, préconisations de plans d'action, orientation vers des dispositifs de financement), « **Informations et conseils spécialisés** » (productions professionnelles et outils dédiés, développement de formations adaptées, résolutions de difficultés opérationnelles, aide à l'orientation stratégique).

À l'automne 2014 au démarrage de nos recherches et jusqu'à aujourd'hui, l'une des interrogations de l'équipe du pôle a porté sur la manière la plus appropriée d'accompagner ses adhérents vers des démarches d'innovation, malgré l'ensemble des difficultés que ceux-ci pouvaient être amenés à rencontrer dans leurs activités d'exploitation (poids réglementaire, pression concurrentielle, marges réduites, ...). Pour les raisons évoquées dans la partie introductive de notre recherche, entreprendre collectivement pour innover semble aujourd'hui plus que jamais nécessaire pour parvenir à la transformation du champ des services à domicile (au bénéfice des usagers mais aussi des prestataires de services) et à la réaffirmation de l'identité de ses acteurs.

Parmi les différentes activités organisées par le pôle depuis sa création, on peut décompter pas moins de 6 projets menés sous forme d'actions collectives, avec ses adhérents. Ces actions collectives se sont pour la plupart intégrées aux offres « réseau » et « appui technique » du PSP. Parmi celles-ci, huit ont porté sur des thématiques liées à l'emploi ou la formation dont 4 sur la GPEC, trois autres ont porté sur la RSE, et une sur un projet de conception d'un habitat innovant.

Alors que nous cherchions à mieux connaître les activités du PSP PACA, les opérateurs de services à domicile, nous imprégner de leurs problématiques et nous acculturer à leur univers institutionnalisé (dispositifs, sigles, vocabulaires, logiques, ...) nous avons fait, fin 2014, la démarche opportuniste de nous intégrer au démarrage de l'une d'elle. Le projet en question était le projet « Habitat collectif et connecté pour les seniors ».

---

<sup>27</sup> Cette diminution peut en partie s'expliquer par la réadaptation par le PSP des montants d'adhésions (fonction de la taille des entreprises) et de la définition de deux niveaux de services (dont l'un payant) suite au changement forcé de son modèle économique. Une partie est néanmoins due à la cessation d'activités de certaines structures.

Notre participation à cette action collective s'est révélée être particulièrement féconde du point de vue de la sélection et de l'articulation de nos cadres théoriques (en plus de nous avoir permis de collecter des données d'une grande richesse), du fait de l'emploi par le pôle d'une approche de conception et d'animation particulière – le *design* de services. Afin d'enrichir notre recherche (et sur les recommandations de notre directrice), nous nous sommes ensuite tourné vers l'équipe du pôle afin que celle-ci puisse nous suggérer un second cas d'étude, qui lui paraîtrait intéressant d'investiguer. Parmi les différents projets passés évoqués au cours de nos discussions, un autre d'entre eux avait été retenu par l'équipe du pôle comme se démarquant par son caractère particulièrement ambitieux et innovant. Il s'agissait du projet dit « RSE <sup>28</sup> ».

L'équipe du pôle se montra alors intéressée par les connaissances approfondies que pouvait générer l'étude de ces deux projets innovants (notamment pour y repérer les bonnes pratiques mobilisées, identifier la plus-value apportée pour les adhérents, les retombées concrètes des actions collectives après plusieurs mois, mais également les différentes limites qui auraient pu être rencontrées).

Notre problématique de recherche prit alors le chemin de sa formulation définitive, à laquelle nous étions désormais en mesure d'assortir deux questions de recherche précises :

*« Comment, dans des champs d'activité institutionnalisés et cloisonnés, la mobilisation de certaines approches spécifiques d'organisation et d'animation d'actions collectives va-t-elle permettre à des acteurs de ...*

*QR1 – Définir des problèmes, concevoir des solutions nouvelles pertinentes, et développer des énoncés politiques ?*

*QR2 – S'approprier des connaissances et des arguments, en vue de développer leur capacité et leur pouvoir d'agir ? »*

Nous expliciterons dans la sous-section suivante notre démarche de recherche, ainsi que la manière dont nous l'avons conçue en sorte de répondre à nos questions de recherche.

---

<sup>28</sup> RSE = Responsabilité Sociétale des Entreprises (anciennement Responsabilité Sociale et Environnementale).

## 2.2 NOTRE DÉMARCHE DE RECHERCHE ET SON DESIGN

En cohérence avec notre problématique, l'objet (empirique et théorique) de notre recherche, et les questions investiguées, notre démarche globale de recherche peut être caractérisée de la manière suivante :

- Il s'agit d'une recherche exploratoire : notre objectif est en effet de « *proposer des résultats théoriques novateurs, c'est-à-dire de créer de nouvelles articulations théoriques entre des concepts, et/ou d'intégrer de nouveaux concepts dans un champ théorique donné.* » (Charreire-Petit et Durieux, 2014, p. 78).
- Il s'agit d'une recherche qualitative : « *la nature même d'une recherche qualitative est d'être compréhensive, c'est-à-dire de donner à voir et d'analyser les acteurs pensant, éprouvant, agissant et interagissant [...] la dynamique de la recherche se caractérise par des boucles successives de confrontation de cadres théoriques et de traitement de matériaux qui permettent de préciser la question de recherche et les résultats.* » (Dumez, 2016).
- Celle-ci reposera principalement sur l'analyse de données qualitatives, à travers une démarche abductive. Nous détaillerons cet aspect-ci de notre démarche au sein de la sous-section suivante.

Nous choisirons comme principale méthode d'investigation théorique la méthode des cas.

Nous investiguerons en effet – en sorte de répondre à nos deux questions de recherche – deux cas de projets menés sous forme d'action collective : le projet « Habitat collectif et connecté » et le projet « RSE ». Nous qualifierons respectivement ces deux cas de « cas pilote » et de cas « antipode » (Hlady-Rispal, 2002). Comme mentionné dans la sous-section précédente, l'action collective du projet « Habitat collectif et connecté » fut en effet le point de départ de la formalisation de nos recherches. Il s'est agi du premier cas sélectionné suite à notre première immersion empirique (Yin, 1990 :2003) d'où sa qualification de cas « pilote ». Un cas « antipode » (Hlady-Rispal, 2002 p. 88) se définit par opposition à un cas « pilote » (ou un ensemble de cas semblables entre eux) au niveau des caractéristiques ayant présidé à leur sélection.

Les projets étudiés – qui font ici l’objet de deux études de cas complémentaires – avaient tous deux pour vocation de fournir à leurs participants de nouvelles ressources pour agir et innover. Ces deux projets se distinguent cependant par leurs finalités (renforcer l’identité et le positionnement des entreprises du champ vs transformer et étendre ce positionnement), et par leur orientation globale (prescriptive vs émancipatoire).

Notre cas pilote, le projet « Habitat Collectif et Connecté », a été mené de l’année 2014 à l’année 2016 par le PSP PACA. Sa finalité était de susciter des projets entrepreneuriaux innovants chez ses participants, visant à transformer le champ institutionnel des services à domicile. Ce projet d’élaboration du cahier des charges fonctionnel d’un nouveau type d’habitat a été animé à travers une démarche de *design* de services, elle-même innovante, aussi bien pour la diversité d’acteurs qui a participé à cette action que pour le PSP lui-même.

Notre cas antipode et complémentaire, le projet « RSE », a quant à lui été mené par le PSP de l’année 2010 à l’année 2016. Sa finalité était de susciter des projets intrapreneuriaux et/ou entrepreneuriaux chez ses participants, visant à renforcer le champ institutionnel des services à domicile, à travers le renforcement de l’identité des opérateurs. Ce projet, organisé en plusieurs « vagues », a consisté d’abord en une série d’expérimentations de démarches RSE ayant abouti en l’élaboration d’une boîte à outils adaptée aux opérateurs de services, puis en l’accompagnement de nouveaux participants dans l’appropriation et la mise en œuvre de ces démarches innovantes au sein de leurs organisations. Ces actions ont été animées de manière plus « classiques », alternant des phases de diagnostic, d’information et d’échanges collectifs, d’accompagnement individuel des structures participantes, et d’élaboration d’outils sur la base de retours d’expérience en collectif.

Afin de réaliser l’étude de ces deux cas de projets de soutien à l’innovation, nous choisirons plus précisément d’adopter une stratégie d’études longitudinales de cas enchâssés (Pettigrew, 1990 ; Yin, 2003 ; Musca, 2006).

*« L’étude longitudinale des cas enchâssés peut être définie comme une étude de cas longitudinale comportant plusieurs sous-unités d’analyse au sein du cas et dans laquelle des investigations sont également menées au niveau de l’ensemble du cas. »* (Musca, 2006)

Les études de cas enchâssées sont en effet considérées comme particulièrement adaptées à l'étude de processus organisationnels longs, riches et complexes, multi-acteurs, tels que l'innovation, le changement, l'apprentissage ou encore les dynamiques de compétences (*Ibid.*). Celles-ci se prêtent particulièrement bien à notre objet de recherche. Nous cherchons en effet à observer, d'une part, comment leur participation à des actions collectives peut permettre à un groupe d'acteurs d'élaborer des solutions innovantes, ainsi que des ressources pour leur action. Nous cherchons d'autre part à investiguer comment ces mêmes acteurs peuvent être amenés à mobiliser de manière individuelle les ressources de cette action.

Ainsi, chacun des deux projets étudiés sera traité comme un cas d'organisation et d'animation d'action collective, au sein duquel seront enchâssés les cas individuels des acteurs y ayant participé.

Nous n'adopterons pas tout à fait les mêmes méthodes de collecte de données d'un cas à l'autre, pour des raisons de temporalité. Si en effet nous avons pu participer à l'action collective du projet « habitat collectif et connecté » et suivre son évolution et ses retombées en temps réel, le projet « RSE » était en revanche complètement achevé (depuis quelques mois ou quelques années, selon la vague d'action collective considérée) au début de nos investigations. Son étude est donc rétrospective.

Selon Musca (2006)<sup>29</sup>, les études de cas en temps réel permettent de minimiser les biais introduits par une étude rétrospective – par exemple ce que Dumez (2016) qualifiera de risques liés à la circularité et à l'équifinalité – mais maximisent en revanche le risque de donner trop d'importance à des facteurs qui se révéleront par la suite éphémères. La réciproque est vraie pour les études rétrospectives. Nous tâcherons de compenser ces limites en adoptant des mesures de précaution adéquates. La première consistera à prendre un temps de recul conséquent lors de nos dernières étapes d'investigation des retombées des deux projets. La seconde consistera à élaborer un cadre d'analyse adapté à la richesse de notre matériau. Nous détaillerons ce dernier aspect dans la sous-section suivante.

---

<sup>29</sup> D'après Yin (2003) et Van de Ven et Poole (1995).

Pour chacun des cas, des données seront collectées en vue d'une analyse sur trois niveaux différents : celui de l'élaboration du projet, celui des actions collectives en elles-mêmes, celui des acteurs ayant participé à ces actions collectives.

Du point de vue de l'analyse, les données liées à chacune des deux études de cas seront dans un premier temps traitées de manière indépendante, en vue d'en tirer des réponses à nos questions de recherche. Ce n'est que dans la discussion des résultats de notre analyse, que nous chercherons à identifier – à un niveau d'abstraction plus élevé – les points de divergence et de complémentarité entre ces deux cas, afin d'enrichir notre construction théorique.

Comparer directement les résultats d'analyse d'une étude de cas à l'autre en vue d'obtenir une réponse « synthétique » à nos questions de recherche aurait en effet très peu de sens. Ces cas sont « antipodes » l'un de l'autre et renvoient à deux orientations différentes, complémentaires mais non comparables d'un processus d'innovation : l'invention et l'intégration<sup>30</sup>.

Nous schématisons *Figure 1.3* (voir page suivante) le design de notre recherche.

---

<sup>30</sup> Pour reprendre la terminologie de Norbert Alter (2010).

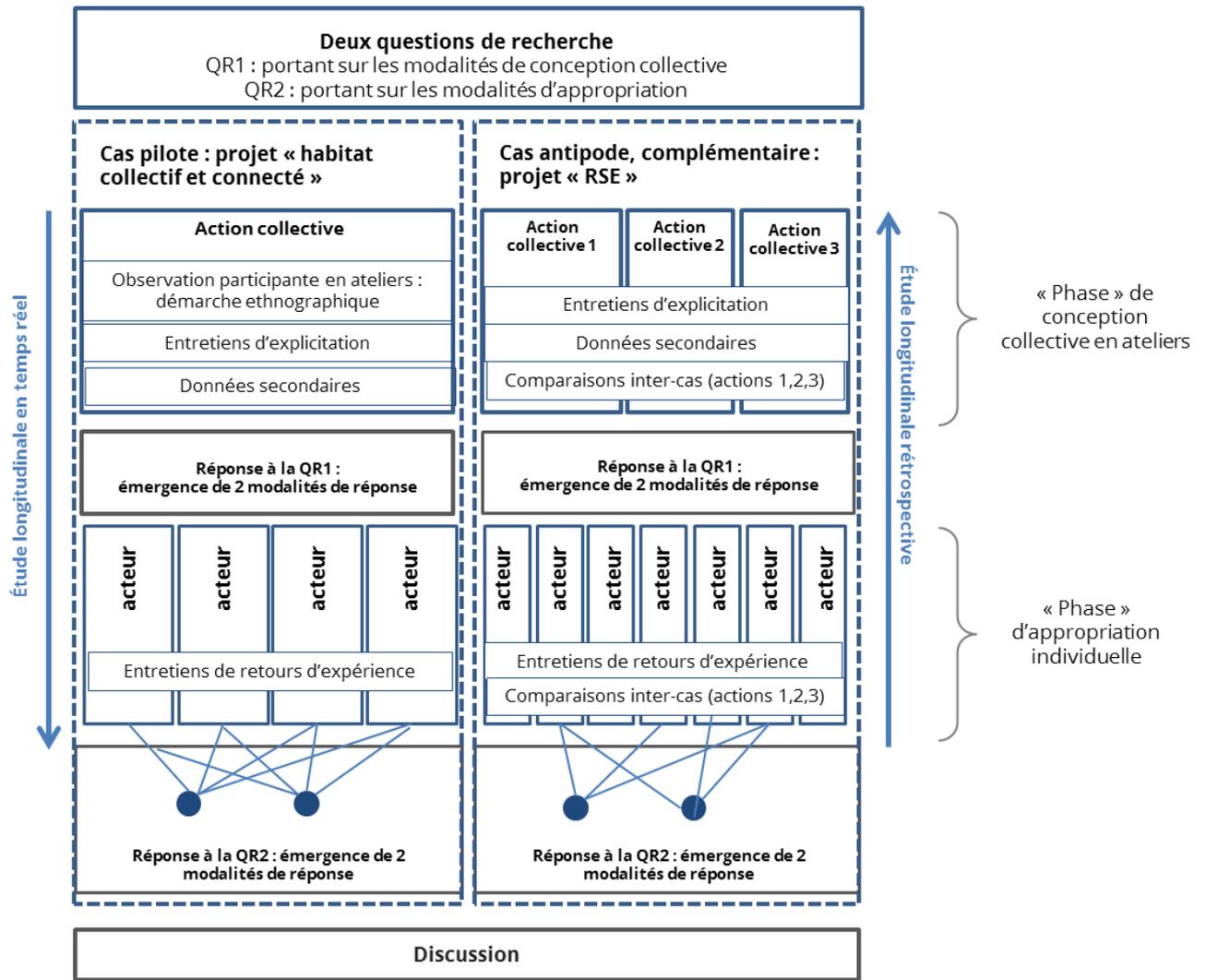


Figure 1.3 – Le design de notre recherche :  
 Deux études longitudinales de cas enchâssés menées sur quatre ans

## 2.3 MÉTHODES DE COLLECTE ET D'ANALYSE DES DONNÉES

Selon Martine Hladly-Rispal (2002 p. 100) la qualité d'une étude de cas peut s'évaluer au regard de cinq critères définis : la fidélité, la validité du construit, la validité interne et la validité externe.

**La fidélité d'une étude de cas** réside dans « *la concordance d'observations faites avec les mêmes instruments par des opérateurs différents sur le même sujet* » (Grawitz, 1990). Il s'agit plus ou moins de s'assurer qu'un autre chercheur répliquant la même démarche aurait pu aboutir à des résultats similaires. Même si cela est en réalité invérifiable (il nous paraît par exemple difficile d'aller interroger deux fois la même personne à deux moments différents et d'espérer obtenir un discours identique), il s'agira pour le chercheur de réaliser un effort important de transparence sur ses méthodes de collecte et d'analyse de données, mais aussi le contenu du matériau collecté (par exemple le compte-rendu précis des entretiens).

**La validité du construit** repose sur l'adéquation entre la définition d'un concept mobilisé dans son cadrage théorique, le phénomène véritablement observé sur le terrain et les données collectées. Le chercheur peut prendre plusieurs précautions en sorte d'assurer cette validité : une bonne définition des concepts d'après une revue de littérature exhaustive, une opérationnalisation au préalable de ces concepts, une attention portée aux dissonances dans les données collectées, la recherche d'explications rivales, la multi-angulation de données à partir de plusieurs sources, etc.

**La validité interne d'une étude de cas** consiste à « *s'assurer de la pertinence et de la cohérence interne des résultats générés par l'étude* » (Drucker-Godard, Ehlinger et Grenier, 2014). Elle réside, pour les approches compréhensives telles que la nôtre, en l'adoption de tactiques visant à maîtriser trois principales sources de biais : l'effet d'histoire (et de rationalisation à posteriori), l'effet d'instrumentation (lié au processus de collecte de données, par exemple la formulation des questions lors d'un entretien), l'effet de sélection (lié au choix des personnes interrogées).

Enfin, la **validité externe d'une étude de cas** réside dans l'examen des possibilités et des conditions de généralisation des résultats de cette étude. D'après Drucker-Godard *et al* (2014), « *le chercheur doit porter attention au problème éventuel de la dépendance*

*contextuelle des résultats d'une recherche* ». Pour s'assurer du caractère transposable des résultats de sa recherche, c'est cependant la connaissance approfondie par le chercheur du contexte de sa recherche, que celui-ci sera le plus à même d'apprécier les possibilités et les conditions de généralisation et de réappropriation de ses résultats dans d'autres contextes (*op. cit.*).

Nous détaillons au sein du [Tableau 1.2 a, b] ci-dessous et pour chacune de nos deux études de cas, l'ensemble des modalités précises de notre collecte et de notre analyse de données.

<b>Étude de cas « pilote » : le projet « habitat collectif et connecté » (temps réel)</b>	
<b>Type de données collectées</b>	<b>Données primaires et secondaires</b>
données primaires	<p>Méthode 1 : <b>observation participante</b> en ateliers de <i>design</i> de services menés avec des acteurs du champ de l'aide à domicile (4 ateliers sur 5). Enregistrement audio des deux premiers ateliers, et retranscription des verbatim. Prises de notes manuelles sur les 4 ateliers. Total = 10 h d'enregistrements.</p> <p>Méthode 2 : <b>enquête par entretiens</b>. Entretiens semi-directifs réalisés avec les participants aux ateliers (3/13), les membres de l'équipe du PSP (2/2), le designer (1/1), le principal partenaire financeur du projet (1/1), puis des porteurs de projets d'habitats (3/4). Total = 10 entretiens, moyenne 1h30. Enregistrements audio et retranscription des verbatim.</p> <p><b>[Guide d'entretien : Annexe A1]</b></p>
données secondaires	<p>Listes et coordonnées des participants et des personnes invitées, Comptes rendus visuels des ateliers et notes de synthèse, Documents de communication, Cahier des charges (version intermédiaire et version finalisée) de l'habitat collectif et connecté élaboré</p>
<b>Méthodes d'analyse</b>	<p><b>Codage multithématique</b> (Dumez, 2016) : quadrillage du matériau par des séries thématiques larges tirées de notre revue de littérature. +</p> <p><b>Codage multinominal hiérarchisé</b> (dimensions binomiales ou trinomiales) (Dumez, 2016) : chaque unité de sens est susceptible d'être rattachée à plusieurs codes, des nuances pouvant être apportées par attribution à des sous dimensions. Le matériau est donc parcouru à plusieurs reprises. +</p> <p><b>Analyse inductive</b> : l'ensemble du contenu créé par les unités de sens rattachées à chaque code est examiné et rapporté aux variables de nos questions de recherche.</p> <p><b>[Grille de codage : Annexe A2 ; Grille d'analyse : Annexe A3]</b> <b>Logiciel d'aide à l'organisation et la visualisation des codes : Nvivo 11</b></p>

Tableau 1.2 a – Cas pilote « habitat collectif et connecté » : méthodes de collecte et d'analyse de données.

<b>Étude de cas « antipode », complémentaire : le projet « RSE » (rétrospective)</b>	
<b>Type de données collectées</b>	<b>Données primaires et secondaires</b>
données primaires	<p><b>Enquête par entretiens.</b> Entretiens semi-directifs réalisés avec les participants aux actions collectives [action collective 1 (3/7), action collective 2 (1/6), action collective 3 (4/8)], les membres de l'équipe du PSP (2/2). Total = 10 entretiens, moyenne 1h40. Enregistrements audio et retranscription des verbatim.</p> <p><b>[Guide d'entretien : Annexe A1]</b></p>
données secondaires	<p><b>Auprès du PSP</b> Listes et coordonnées des participants et personnes invitées, Feuilles de présence, Documents de communication externe, Documents de communication interne (comptes rendus, répartition des rôles au sein du comité technique, ...), Bilan de chacune des actions collectives Guide RSE élaboré, articles et outils publiés sur le site internet du PSP</p> <p><b>Auprès des participants</b> Plaquettes de communication, Rapports d'activités pour les années concernées, Bilans des actions, Productions internes autour du projet</p>
<b>Méthodes d'analyse</b>	<b>Voir tableau 1.2 a ci-précédent</b>

Tableau 1.2 b – Cas antipode, complémentaire « RSE » : méthodes de collecte et d'analyse de données.

Dans le [Tableau 1.3] ci-après, nous précisons les mesures de précaution adoptées durant nos collectes de données, la constitution de notre matériau de travail et l'analyse de nos données, en sorte de limiter les effets pouvant nuire à l'éthique, la fiabilité et à la validité interne de notre recherche.

Nous avons cependant rencontré quelques difficultés lors de notre collecte de données par entretiens. Comme le lecteur pourra le constater, la part de participants aux actions collectives ayant accepté de nous recevoir en entretien est faible, relativement au nombre total de participants. Cela s'est expliqué de différentes manières : des emplois du temps extrêmement contraints de la part de nos interlocuteurs (certains nous ayant contacté pour s'excuser de ne pouvoir nous recevoir, d'autres ayant dû annuler notre rendez-vous en dernière instance), des cessations d'activités ou changements complets de direction, un départ en retraite. Certains dirigeants d'entreprises ayant participé aux deux cas de projets étudiés, ces indisponibilités se sont en outre répercutées sur les deux cas. Ceci peut toutefois être considéré comme illustratif des difficultés rencontrées dans le champ d'activité.

Nous avons néanmoins pris le parti de tenter de compenser cette limite par la richesse des données collectées durant les entretiens réalisés (à l'inverse, un dirigeant d'ETI nous a par exemple reçus durant une matinée entière) et par les sources de données complémentaires. Ainsi, pour notre cas pilote cette limite a pu être partiellement compensée par la richesse de nos données d'observation en ateliers, et par les entretiens réalisés avec des porteurs de projets s'étant saisis de ressources élaborées durant ces mêmes ateliers. Pour notre cas antipode, cette limite a pu être partiellement compensée par la couverture (en termes d'entretiens réalisés) de l'ensemble des actions collectives « RSE »<sup>31</sup> et la collecte de données secondaires.

Nous fournissons en **Annexe A5** la liste des entretiens réalisés.

Étape de la démarche	Mesures de précaution adoptées
Revue de littérature	- Une circonscription claire des concepts de travail de départ (innovation, bricolage entrepreneurial, ressources et compétences, métiers <sup>32</sup> ), en sorte de limiter nos biais de circularité.
Observation participante	- Une demande d'autorisation d'enregistrer, - Une participation sincère, - Une posture d'écoute et d'observation, - Une investigation des modèles de représentation et des limites des participants à travers des phrases de relance durant nos interactions, - Une retranscription des verbatim enregistrés en ateliers au mot à mot.
Élaboration de la grille de codage	- Une organisation en grandes séries thématiques (contexte, méthodologie, conception, appropriation) pour quadriller le matériau d'analyse de manière souple. - Le choix d'une grande diversité de variables issues de notre modèle d'analyse théorique. - La spécification de sous dimensions binomiales ou trinomiales pour opérationnaliser les concepts de manière précise.
Enquête par entretiens	- Entretiens en face à face, une demande d'autorisation d'enregistrer, - Un guide en quatre thématiques (voire grille de codage), - L'explicitation de notre démarche, l'annonce des quatre thèmes en début d'entretien pour fixer le cadre d'une narration « libre », - Une posture empathique, des questions ouvertes (parfois sous forme de phrases inachevées), des relances régulières, - Une discussion libre en fin d'entretien (réflexion partagée, explicitation d'aspects théoriques, partage d'informations sur les avancées des actions collectives), - Une retranscription des verbatim enregistrés au mot à mot ; l'appui sur des données secondaires indépendantes pour augmenter la fiabilité des entretiens

<sup>31</sup> Bien que nous n'ayons malheureusement pu rencontrer qu'un seul participant à la deuxième d'entre elles

<sup>32</sup> Qui n'ont finalement presque plus rien à voir avec ce à quoi nous avons finalement abouti.

Codage du matériau primaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plusieurs séries de codage par document de retranscription (un passage à chaque série thématique),</li> <li>- Une lecture flottante pour repérer des unités de sens,</li> <li>- Une diversité de codes adaptée à la richesse de notre matériau (pour limiter le biais de circularité),</li> <li>- L'appel à un(e) autre doctorant(e) en cas de doute sur une attribution de code,</li> </ul>
Réponse aux questions de recherche	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Découpage de nos questions de recherche en plusieurs variables à investiguer,</li> <li>- Un croisement systématique de chacune de ces variables avec les contenus rassemblés dans nos nœuds de codage (cf grille d'analyse en Annexe A3),</li> <li>- Une lecture de la grille d'analyse ligne par ligne et en colonne,</li> <li>- La grille d'analyse comme support de rédaction</li> </ul>

Tableau 1.3 – Fiabilité et validité interne de la recherche: Les étapes de notre démarche et les mesures de précaution adoptées

Enfin, une bonne part de la validité des construits et de la validité externe de notre recherche (critères prééminents de la qualité d'une recherche constructiviste) tient en sa démarche abductive.

## 2.4 RETOUR SUR LA NOTION D'ABDUCTION, ET EXPLICITATION DE NOTRE DÉMARCHE

Introduite, retravaillée, enrichie et amendée par Charles Peirce tout au long de la construction de son œuvre (Dumez, 2016), la notion d'abduction réfère à une forme d'inférence ayant comme point de départ un fait surprenant (Peirce, 1931 : 1935). Pour Peirce, si ni la déduction, ni même l'induction ne permettent de créer de nouveauté, en revanche l'abduction permet, par « rétroduction », de formuler une hypothèse sur l'origine de ce fait surprenant. Seule celle-ci permet d'interroger l'univers des possibles.

*« La déduction prouve que quelque chose doit être ; l'abduction suggère seulement que quelque chose peut-être » (Peirce, 5.171) ... au niveau de l'abduction, on ne peut dire que ceci. (Dumez, 2016)*

Hervé Dumez (2012 ; 2016) relève dans sa synthèse des travaux sur l'abduction que cette notion reste encore mal définie, l'œuvre de Peirce elle-même comportant de nombreuses contradictions.

Nous nous appuyerons ici sur un propos de Peirce, relevé par Dumez (2016), pour expliciter notre propre démarche d'abduction.

« *L'abduction repose sur le rapprochement de ce qui a été observé, avec quelque chose de différent* » (1931 : 1935)

Ce fut en effet, le point de départ de notre formalisation théorique.

Au moment où nous investissions notre terrain pour la première fois en ateliers de *design* de services, nous fûmes en effet surpris d'y observer une activité proche de celle que pourrait recouvrir la notion de *bricolage* – au sens de Levi-Strauss, 1967 – (alors l'objet principal de notre recherche), mais « en différent ». Alors que nous ne parvenions pas à mettre le doigt sur cette différence, c'est par hasard<sup>33</sup> que nous découvrons que la notion de « *design thinking* » était investiguée dans le champ des « *organizational studies* ». Nous nous sommes alors interrogés sur la manière dont le *design thinking* pouvait permettre de nourrir le « *pouvoir agentiel* des entrepreneurs-bricoleurs », notion qui nous avait elle-même conduit à appréhender l'innovation comme activité politique et cognitive – représentation qui nous a été confirmée très tôt à travers nos premiers entretiens sur le terrain. Une relecture d'un article clé sur l'appropriation des outils de gestion, nous a ensuite rappelé l'importance de faire cohabiter trois regards sur l'appropriation : nous rangions l'activité cognitive du bricolage dans la première case, l'activité politique dans la seconde, ne restait plus qu'à remplir la troisième avec... le *design thinking* (une perspective rationnelle ?!). Notre modèle théorique commençait alors à prendre forme.

Nous avons paradoxalement construit notre guide d'entretien avant notre grille de codage. Il était indispensable pour nous d'investiguer notre terrain afin d'affiner notre modèle d'analyse théorique. Pour ce faire, nous nous sommes interrogées sur la nature de l'information dont nous aurions besoin pour nourrir nos recherches. À ce stade nous sommes restés très empiriques, cherchant cependant à obtenir une vision la plus riche possible du projet (habitat collectif et connecté puis RSE) tel qu'il fut vécu par les acteurs. L'une des choses qui paraissait toutefois importante à notre sens, était d'arriver à comprendre la manière dont les projets portés au sein des actions collectives, pouvaient s'articuler avec ceux des participants.

---

<sup>33</sup> Nous sommes tombés sur la thématique n°42 « Balancing feasibility, viability and desirability » de l'appel à communication de la 32<sup>ème</sup> édition du colloque EGOS (Naples), portant justement sur les apports du *design thinking*.

Pour élaborer notre guide d'entretien, nous fîmes le choix d'investiguer 4 thèmes : le contexte des acteurs et leur projet, leur vécu sur l'approche d'animation employée durant les ateliers de *design*, les modalités d'appropriation par les participants des ressources générées en ateliers, et une exploration des différentes manières à travers lesquelles le PSP pourrait leur fournir un appui pour conduire des projets innovants. Le guide d'entretien est donné en **Annexe A1**.

Au fur et à mesure de notre enquête par entretiens et de l'analyse des données tirées des enregistrements des ateliers « habitat collectif et connecté » nous avons affiné notre modèle théorique, à travers un nouveau travail de revue de littérature (et beaucoup de schémas griffonnés, beaucoup de monologues à voix haute). Au fur et à mesure de cet affinage nous avons élaboré une grille de codage mi-empirique / mi-théorique en nous basant à la fois sur les dimensions explorées en entretien (contexte et projet des acteurs, retours d'expérience sur les méthodes d'animation employées en ateliers, visions du rôle joué par le PSP), mais aussi sur les principales dimensions et concepts extraits du cadre théorique (modalités de conception, modalités d'appropriation). À la fin de son élaboration, cette grille de codage ne comportait pas moins de 130 codes distincts. Celle-ci est donnée en **Annexe A2**.

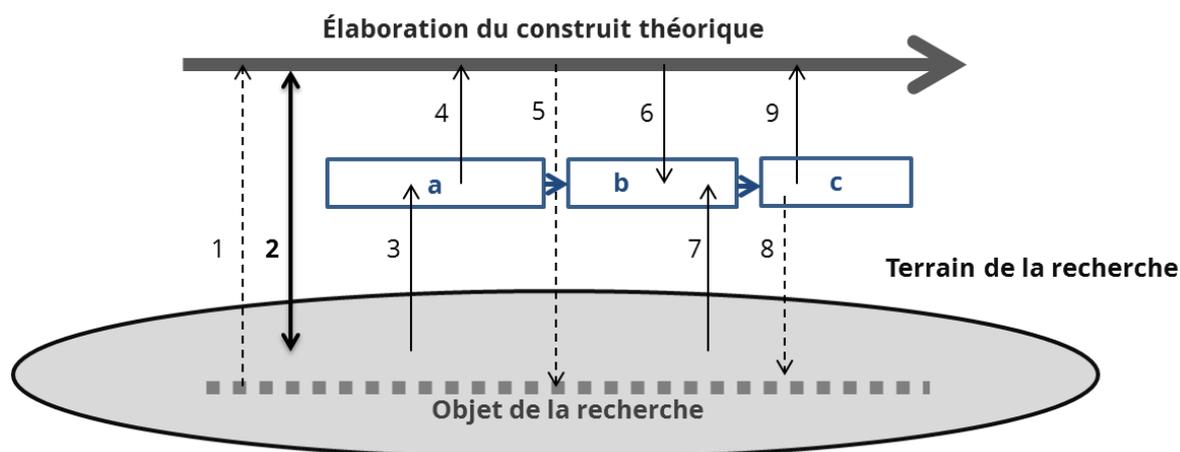
Nous avons ensuite traité nos données de terrain sur la base d'un codage multi-thématique (lecture flottante et relectures systématiques, dimension par dimension) afin d'arriver, par un codage inductif (modéré) et des étapes de consolidation successives des données, à définir un certain nombre de réponses à notre objet de recherche empirique. Nous nous sommes notamment pour cela appuyés sur l'élaboration d'une grille d'analyse, fournie en **Annexe A3**.

La première partie de la discussion nous a permis par la suite de renforcer notre proposition théorique, dont la robustesse peut finalement être évaluée à son pouvoir d'intégration d'observations émergentes.

Ainsi que l'exprime en effet Dumez (2016) :

*« Une anticipation intéressante de la validité potentielle de cadres théoriques nouveaux peut reposer sur la mise en évidence de faits inattendus, indépendants du fait surprenant de départ, s'expliquant comme lui par ces cadres théoriques (c'est-à-dire ce qu'on pourrait appeler un processus actif de triangulation) »* (p. 196)

La **Figure 1.4** ci-dessous résume l'intégralité de notre démarche abductive :



a = guide d'entretien ; b = grille de codage ; c = grille d'analyse

1 = première élaboration de l'objet de recherche ; 2 = observation surprenante ; 3 = collecte systématique de données empiriques ; 4 = enrichissement/articulation du modèle théorique ; 5 = re-précision de l'objet de recherche au regard de concepts clefs ; 6 = élaboration d'une grille de codage ; 7 = codage multithématique (et multinominal) inductif modéré ; 8 = réponse à nos questions de recherche ; 9 = discussion et intégration des observations émergentes

Figure 1.4 – Illustration de notre démarche de recherche abductive



## SYNTHÈSE DE LA PARTIE

Le **Tableau 1.4** ci-dessous récapitule l'intégralité des propos que nous avons tenus dans la présente partie, concernant le positionnement épistémologique de notre recherche, la démarche empruntée, les méthodes de collecte et d'analyse de données choisies :

<b>Cadre épistémologique</b>		<b>Références</b>
Constructiviste pragmatique		von Glasersfeld, 1988 Le Moigne, 1995 : 2007 Avenier, 2011 Avenier et Thomas, 2005 Drucker-Godard, Ehlinger et Grenier, 2014
Ontologie	Agnostique	
Gnoséologie	Non essentialiste	
Méthodologie	Fondée sur la recherche de validité du construit et de validité externe (contextualisée)	
Axiologie	Éthique fondée l'adéquation aux enjeux des acteurs, et sur l'émancipation de ceux-ci	
<b>Démarche de la recherche</b>		
Type de démarche	Exploratoire	Charreire-Petit et Durieux, 2014
Type d'inférence	Abductive	Dumez, 2012 ; 2016
Stratégie	Opportunisme méthodique Études longitudinales de cas enchâssés	Dumez, 2016 Hlady-Rispal, 2002 Yin, 2003
<b>Méthodes de collecte et d'analyse de données</b>		
Recueil de données	Observation participante Entretiens semi-directifs Données secondaires	Hlady-Rispal, 2002 Dumez, 2016
Type d'analyse	Multi-thématique Multinominale hiérarchisée Inductive modérée	Dumez, 2016 Charreire-Petit et Durieux, 2014

Tableau 1.4 – Récapitulatif du cadre épistémologique et méthodologique de notre recherche



---

**PARTIE 2 : CADRAGE THÉORIQUE DE LA RECHERCHE**  
**ÉLABORATION D'UN MODÈLE D'ANALYSE DE L'ACTIVITÉ D'INNOVATION**

---



## PARTIE 2 : CADRAGE THÉORIQUE DE LA RECHERCHE

### ÉLABORATION D'UN MODÈLE D'ANALYSE DE L'ACTIVITÉ D'INNOVATION

<b>CHAPITRE 1 : LA PERSPECTIVE FONDÉE SUR LE PROJET COMME UNE PERSPECTIVE ACTIONNISTE DE L'INNOVATION .....</b>	<b>87</b>
SECTION 1 : ABORDER L'ACTION COLLECTIVE À TRAVERS UNE « PROJECT-BASED VIEW » .....	91
1.1 La temporalité de l'agir .....	93
1.2 L'action (collective) comme activité de conception .....	97
1.3 L'action (collective) comme activité de régulation .....	98
SECTION 2 : ABORDER L'AGIR ENTREPRENEURIAL À TRAVERS UNE « PROJECT-BASED VIEW » .....	101
2.1 Un dépassement de différents réductionnismes disciplinaires .....	101
2.2 Un nouvel aboutissement au sein des sciences sociales .....	103
2.3 Au-delà de l'archétype héroïque de la figure d'entrepreneur .....	105
SECTION 3 : ABORDER L'INNOVATION DANS LES SERVICES À DOMICILE EN RÉGION PACA À TRAVERS LA « PROJECT-BASED VIEW » : VERS LA FORMULATION D'UNE PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE. ....	111
<b>CHAPITRE 2 : L'APPROPRIATION COMME MAILLON ESSENTIEL DE L'INNOVATION : PROPOSITION D'UNE APPROCHE PAR L'ACTIVITÉ INSTRUMENTÉE .....</b>	<b>117</b>
SECTION 1 : DÉFINITION DE L'APPROPRIATION : ENTRE SOCIO-CONSTRUCTIONNISME ET ARTIFICIALISME .....	119
SECTION 2 : TROIS REGARDS POUR APPRÉHENDER L'APPROPRIATION DE L'INNOVATION. PROPOSITION D'ARTICULATION AVEC LA « PROJECT-BASED VIEW ». ....	125
SECTION 3 : L'APPROPRIATION À TRAVERS UN REGARD SOCIO-POLITIQUE PRAGMATISTE. LES APPORTS DES TRAVAUX DE PHILIPPE ZITTOUN. ....	133
3.1 Positionnement des contributions de l'ouvrage .....	135
3.2 Développements : Les étapes du processus de fabrique des politiques publiques.....	138
SECTION 4 : L'APPROPRIATION À TRAVERS UN REGARD PSYCHO-COGNITIF PRAGMATISTE. LES APPORTS DES TRAVAUX DE PIERRE RABARDEL. ....	153
4.1 Positionnement des contributions théoriques de l'auteur .....	154
4.2 Développements : Huit propositions pour conceptualiser l'activité instrumentée .....	156
4.3 Discussion .....	164
SECTION 5 : L'APPROPRIATION À TRAVERS UN REGARD RATIONNEL « RENOUVELÉ ». LES APPORTS DES SCIENCES DE L'ARTIFICIEL ET DES SCIENCES DU DESIGN. ....	167
5.1 Sciences de la nature, sciences de l'artificiel, et sciences de conception .....	169
5.2 Approches procédurales de la rationalité limitée et modélisations en stratégie .....	170
5.3 Approches procédurales de la rationalité limitée et comportements entrepreneuriaux.....	173

5.4	Deux voies pour dépasser les limites de la rationalité .....	179
5.5	Design(erly) thinking et design management .....	182
SECTION 6 : APPLICATION À L'ANALYSE D' ACTIONS COLLECTIVES VISANT À SOUTENIR L'INNOVATION. FORMULATION DE NOS QUESTIONS DE RECHERCHE. ....		193
<b>CONCLUSION DE LA PARTIE. VERS LA PROPOSITION D'UN MODÈLE INTÉGRÉ DE L'ACTIVITÉ (ENTREPRENEURIALE/INTRAPRENEURIALE) D'INNOVATION. ....</b>		<b>197</b>

*Au sein de la partie introductive du présent manuscrit de thèse, nous avons pris acte des spécificités du champ des services à domicile, de la nécessité de sa valorisation auprès des pouvoirs publics, et de sa nécessaire transformation vis-à-vis de l'importance accrue de certains enjeux socio-économiques.*

*Pour contribuer à la valorisation et/ou la transformation des activités du champ, les dirigeants et dirigeantes d'entreprises de services à domicile seraient donc appelés à y conduire collectivement des démarches innovantes. Le Pôle Services à la Personne PACA, en tant que réseau territorialisé de référence pour ces organisations, entend les soutenir dans ces démarches. Pour autant, un certain nombre de limites et de difficultés, ressenties et vécues par ces dirigeants et dirigeantes, peuvent interférer dans la menée à bien de celles-ci.*

*Nous avons alors fixé deux objectifs à notre recherche :*

*Identifier les différentes manières par lesquelles la participation d'acteurs du champ des services à domicile à ces actions collectives peut permettre de nourrir*

- *leurs capacités à inventer de nouvelles manières d'envisager leurs activités, ainsi que*
- *leurs capacités d'agir entrepreneuriales (ou intrapreneuriales), en vue de porter ces inventions et d'innover.*

*Dans le but de donner à comprendre comment des opérateurs d'aide à domicile peuvent agir collectivement pour transformer durablement leur champ d'activité en portant des idées novatrices, et comment le PSP PACA peut les soutenir dans leur démarche, nous ancrons fermement notre travail de recherche dans une perspective fondée sur le projet.*

*La perspective fondée sur le projet ou « project-based view », est une théorie de l'entreprise (et de l'entrepreneuriat) venant renouveler les différentes manières de définir et d'appréhender les entreprises, et la manière dont y sont conduites des activités. Celle-ci a notamment la particularité de mettre les individus et leur intentionnalité au cœur de ses propositions. Ancrée dans les sciences de l'artificiel, elle permet de comprendre comment des projets portés par des individus ou des collectifs vont être centraux dans la formation des entreprises en tant qu'artefacts singuliers – et dans le renouvellement successif de leurs activités.*

*Centrée sur l'action collective des individus, la « project-based view », par son ancrage également pragmatiste, nous permet également de comprendre comment ceux-ci immergés en situation, vont pouvoir agir selon les fins qu'ils se donnent, tout en participant à façonner les règles de leur jeu. En cela la « project-based view » se démarque de théories évolutionnistes comme la « resource-based view » (Penrose, 1959 ; Wernefelt, 1984 ; Barney, 1991) ou l'approche par les capacités dynamiques (Teece, Pisano et Shuen, 1997) qui plutôt centrées sur les routines stratégiques qui permettent aux entreprises de se construire un avantage concurrentiel stable sur les marchés et d'entretenir un rapport adaptatif à leur environnement, ne permettent pas tout à fait de saisir les phénomènes entrepreneuriaux<sup>34</sup>.*

*Ainsi, le principal objectif que nous poursuivons est celui d'ouvrir la boîte noire de l'innovation (et peu importe qu'on souhaite la qualifier de sociale, technologique ou*

---

<sup>34</sup> *Qui consistent quant à eux en des ruptures de continuité, qu'il s'agisse de créer une entreprise ou de se lancer dans une nouvelle activité à fort potentiel d'incertitude.*

*institutionnelle), pour la définir à l'aune de l'action collective et de l'activité entrepreneuriale qu'elle implique.*

*Le courant de « project-based view » (Bréchet et Desreumaux, 2011) que nous mobilisons permet en effet d'appréhender toute activité collective – et a fortiori l'activité d'innovation – comme une activité de conception et de régulation. Il nous permet ainsi de comprendre la dialogique en jeu dans la génération d'une nouvelle idée, et en l'institutionnalisation des nouvelles règles d'action qu'elle produit (Alter, 2010). Il ne nous permet cependant ni d'appréhender le continuum d'activités entrepreneuriales qui permet de passer de la première phase à la dernière, ni comment celle-ci va parvenir à s'ancrer dans les usages.*

*Nous nous proposons astucieusement de venir transformer la dialogique conception-régulation au cœur de la perspective fondée sur le projet, en triptyque conception - appropriation - régulation. Cette manipulation nous permet ainsi de combiner étroitement une approche par l'activité instrumentée, au cœur de laquelle s'inscrit la notion d'appropriation, à la perspective actionniste que constitue la « project-based view ». Cette dernière ayant des implications plutôt abstraites, pour l'essentiel, la complémentarité apportée par l'approche par l'activité instrumentée nous permettra notamment de pouvoir appréhender l'activité d'innovation jusque dans les pratiques des acteurs.*

*Afin de mettre en lumière les différents rouages de cette activité entrepreneuriale, nous faisons le choix de mobiliser conjointement trois regards venant élucider les processus d'appropriation directement au niveau des acteurs (Figure 1.2). Ces trois regards mobilisés – qualifiés dans la littérature de perspective psycho-cognitive, sociopolitique et rationnelle (De Vaujany, 2005) – découlent des prémisses théoriques posées d'une part par les philosophes pragmatistes tels que Wiliam James (1907) et John Dewey (1925 : 1939) et d'autre part par Herbert Simon (1969), dans ses travaux portant sur les sciences de l'artificiel, la conception et la décision.*

*Nous considérons en effet que l'innovation est le résultat d'une activité entrepreneuriale distribuée entre les acteurs, et que les trois différentes formes d'appropriation-activité envisagées sont susceptibles de survenir de manière complémentaire.*

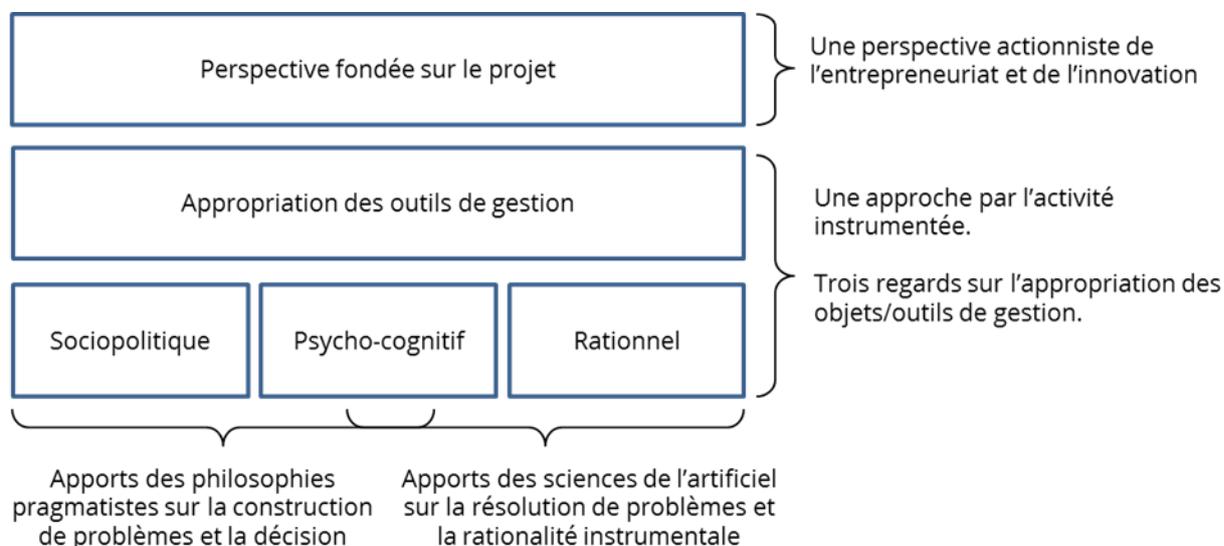


Figure 1.2 (rappel) – Explication du choix de nos cadres théoriques

*Ainsi la présente partie théorique sera organisée en deux chapitres complémentaires.*

Nous aborderons au sein du **CHAPITRE 1** l'ensemble des apports théoriques de la perspective fondée sur le projet. Nous reviendrons notamment (en **SECTION 1**) sur les fondements épistémologiques de celles que nous qualifierons de « courant francophone »<sup>35</sup>, sur les principaux concepts qu'elles mobilisent, et sur les perspectives que celles-ci ouvrent pour aborder les processus entrepreneuriaux ou intrapreneuriaux d'innovation. Nous présenterons ensuite (en **SECTION 2**) les spécificités de la figure d'entrepreneur telle qu'abordée dans la perspective fondée sur le projet, vis-à-vis de celles qui l'ont précédé dans l'histoire de la recherche en entrepreneuriat. Nous expliciterons les implications de ces spécificités dans la manière dont l'activité entrepreneuriale pourra être appréhendée d'après cette perspective. Partant du principe que toute activité entrepreneuriale est nécessairement collective, voire distribuée, nous présenterons enfin 4 figures complémentaires d'entrepreneurs (auxquelles nous en ajouterons 2), susceptibles d'éclairer notre analyse des actions collectives telles qu'organisées par le PSP. La **SECTION 3** nous permettra d'appliquer ces nouvelles connaissances au cas de l'innovation dans les services à domicile en Région PACA. Nous détaillerons alors la manière dont nous entendons mobiliser différents courants théoriques de la « project-based view » pour analyser notre terrain de recherche. Nous aboutirons enfin à notre problématique de recherche.

Nous aborderons ensuite au sein du **CHAPITRE 2** le cœur de notre construction théorique. Après une définition de la notion d'appropriation (en **SECTION 1**) et un rapide état de l'art, nous présenterons dans un premier temps (en **SECTION 2**) les trois principaux regards que nous mobiliserons pour pouvoir appréhender cette notion dans le cadre d'activités entrepreneuriales. Nous expliciterons alors la manière dont la littérature dont nous disposons à présent nous permet d'articuler appropriation et perspective fondée sur le projet. Dans un second temps, nous présenterons (en **SECTION 3, 4, et 5**) les cadres théoriques que nous avons choisis – au regard de notre ancrage épistémologique et au regard de nos premières observations de terrain – pour aborder chacun des trois regards portés sur l'appropriation. La **SECTION 6** nous permettra d'appliquer ces nouvelles connaissances au cas des actions collectives de soutien à l'innovation organisées par le PSP PACA, après quoi nous présenterons nos deux questions de recherche.

À l'issue de notre travail de cadrage théorique, nous aboutissons finalement à la proposition d'un modèle intégrateur, permettant de donner – au niveau des acteurs – une compréhension nouvelle de l'ensemble des activités en jeu au sein d'un processus d'innovation qui vise à transformer un champ organisationnel, ou à renforcer son identité.

---

<sup>35</sup> Nous empruntons l'expression à Sandrine Emin et Nathalie Schieb-Bienfait (2013).



## CHAPITRE 1 : LA PERSPECTIVE FONDÉE SUR LE PROJET COMME UNE PERSPECTIVE ACTIONNISTE DE L'INNOVATION

Dans les développements récents de la recherche en management, la perspective fondée sur le projet (ou *project-based view*), bien que relativement hétérogène, se révèle prometteuse par la manière dont elle permet d'appréhender l'entrepreneuriat, à travers sa théorisation de l'entreprise, et plus largement de l'action collective.

Prenant appui sur le paradigme des sciences de l'artificiel (Simon, 1969 ; 1971) et dans ses courants francophones sur les philosophies pragmatistes (Dewey, 1938 : 1939 ; James, 1907), la perspective fondée sur le projet s'intéresse à la fois à la naissance des entreprises et à leur devenir, mais aussi à l'activité des entrepreneurs tels que mus par des intentions, prenant des décisions au gré des différentes situations dans lesquelles ils sont amenés à se trouver, et mobilisant des ressources d'après ce qu'ils perçoivent de leur environnement.

Elle dépasse ainsi les *déterminismes* des perspectives théoriques internalistes (centrées sur les traits ou encore ses « qualités intrinsèques » d'entrepreneur) et externalistes (centré sur les fluctuations d'un environnement auquel il est supposé s'adapter) de l'entrepreneuriat. La *project-based view* étant une approche processuelle (Asquin, Condor et Schmitt, 2011), le phénomène entrepreneurial y est en effet appréhendé à travers les actions successives de l'entrepreneur, et ses interactions avec son environnement. Celui-ci est donc entendu comme ayant un passé, un présent et un futur.

Considéré comme un phénomène artificiel, c'est-à-dire « dont le comportant est modelé à la fois par ses buts et par les environnements dans lesquels il évolue » (Simon, 1988), le processus entrepreneurial est appréhendé dans la *project-based view* comme une activité de conception d'une situation évolutive, où chemin faisant des moyens sont récursivement adaptés à des fins par les porteurs de projets entrepreneuriaux (Avenier et Schmitt, 2008). L'entrepreneur est ainsi vu comme réévaluant en permanence ses moyens et ses finalités.

En tant que perspective actionniste, la *project-based view* s'oppose aux courants de recherche dont on dit qu'ils sont basés sur une conceptualisation « ontologique et entitative de l'activité entrepreneuriale » (Steyaert, 2007 : voir Emin et Schieb-Bienfait, 2013), c'est-à-dire aux courants qui tendent à incarner l'activité entrepreneuriale dans une figure d'entrepreneur essentialisée.

Elle récuse également le dualisme entre acteur et système (Morin, 1977, 1980 ; Le Moigne, 2000, 2001, 2003), pourtant dominants en théorie des organisations, considérant l'acteur comme faisant partie du système, et le système, comme incarné dans des acteurs. Le système dans lequel évolue l'acteur ne détermine donc pas son action même s'il en constitue le cadre, cadre pouvant être amené à évoluer d'après les actions que l'acteur aura sur celui-ci. À ce titre, l'acteur ou l'entrepreneur ne saurait être considéré comme cognitivement « prisonnier » d'un système, duquel il ne pourrait s'affranchir que de manière « héroïque ».

Le projet, situé au cœur de l'activité entrepreneuriale, guidant ou fournissant un cadre à celle-ci, reprend à travers la *project-based view* une place centrale. À ce jour, plusieurs courants de conceptualisation du projet coexistent dans le cadre de la *project-based view* et s'inscrivent dans des perspectives épistémologiques différentes (Asquin et al, 2011 : voir Emin et Schieb-Bienfait, 2013<sup>36</sup>).

Au sein d'un premier courant, porté par Schmitt et al. (Schmitt, 2005, 2006a, 2006b ; Avenier, Bayad, Filion, Rosker) le processus entrepreneurial sera envisagé d'abord comme une activité de conception (au sens de Simon) et plus précisément une activité de construction de problèmes (au sens de Dewey) : l'approche met l'accent sur les phases de problématisation et de projection du processus entrepreneurial, et le projet est vu comme un instrument de dialogue entre l'entrepreneur et les différentes parties prenantes. Le projet entrepreneurial, par la suite communiqué et mis en scène par un exercice de traduction (Latour, 1989) dans un effort d'intelligibilité, pourra être concrétisé par d'autres acteurs liés à la situation dans le cadre de desseins différents de celui de l'entrepreneur (Boutinet, 1993).

Un deuxième courant, porté par Smida et Condor (2001), s'intéresse à la vision entrepreneuriale et la manière dont celle-ci peut s'imposer à ou être construite par des parties prenantes. Le projet découlerait de la vision qu'aurait l'entrepreneur du marché, structurante dans la conception de l'organisation de l'activité entrepreneuriale, et construite à partir d'intentions en interaction avec une anticipation projective.

---

<sup>36</sup> Les quatre paragraphes suivants, traitant de ces différentes approches, constituent un résumé des descriptifs réalisés par Emin et Schieb-Bienfait (2013) dans l'article de revue : « De la pertinence des approches par le projet pour analyser les processus entrepreneuriaux collectifs : une étude de cas sur le territoire de la Confédération Paysanne », Revue de l'Entrepreneuriat, Vol. 12/1, pp. 15-42

Un troisième courant, porté par Lindgren et Packendorff (2003 ; 2011), auteurs du courant scandinave de la recherche en entrepreneuriat, s'intéresse aux processus d'émergence et d'organisation d'actes entrepreneuriaux, compris au sens de projets et d'expériences collectives temporaires, résultats d'interactions sociales entre des acteurs de toute sorte, temporairement reliés en un réseau. L'approche s'intéressera à l'action d'individus entreprenants, c'est-à-dire qui participent à des actes entrepreneuriaux (ou intrapreneuriaux) durant leur vie, actes constitutifs de leur identité. Ici le projet, en tant qu'objet d'étude, sera doté de frontières spatio-temporelles, dans la mesure où l'action devra être impulsée par un entrepreneur ou une équipe entrepreneuriale.

Un quatrième et dernier courant, celui porté par Bréchet et Desreumaux (2008), vise à constituer une nouvelle approche théorique de l'entreprise (au sens de Martinet, 1984), en s'intéressant à l'action collective. Pour Desreumaux et Bréchet (2011), la *project-based view* est en effet une théorie ontogénétique (c'est-à-dire qui s'intéresse à la naissance des entreprises et à leur développement) qui dépasse le cadre de l'entrepreneuriat et la question de l'émergence d'une entreprise. À visée principalement théorique, l'approche développée par les auteurs se fonde sur les théories de la régulation sociale développées par Jean-Daniel Reynaud (1989, 1997) pour décrire les collectifs comme fondés sur des règles que se reconnaissent les acteurs, et sur les travaux d'Hatchuel (2000 ; 2005) pour considérer l'action collective comme une activité de construction de savoirs et de relations. Le projet, au cœur de l'action collective (lui-même étant fondamentalement social par sa construction), consisterait donc en un processus de conception et de régulation de l'action, reposant sur une dynamique de construction de savoirs et de relations portés par des acteurs (dont les entrepreneurs). Particularité de cette perspective, le projet est compris comme relevant « d'une anticipation à caractère existentiel et opératoire de type flou d'un avenir désiré » (au sens de Boutinet, 1990 ; 2012). Celui-ci est donc vu comme se renouvelant sans cesse, au fur et à mesure de l'action.

Nous prendrons le parti, dans un premier temps, de nous pencher sur la dernière perspective citée ici, celle portée par Bréchet et Desreumaux intégrée dans le courant « francophone » de la *project-based view*. Plus englobante, elle nous permettra d'y intégrer par la suite des conceptualisations issues d'autres approches. L'entrepreneur sera donc considéré comme dépositaire et animateur de savoirs et de relations, et le projet comme un processus de conception et de régulation de l'action collective se renouvelant à l'infini. Étant donné que nous nous intéressons particulièrement à la visée transformative de l'innovation à soutenir, supposée répondre à des problématiques complexes, nous nous saisirons également des

conceptualisations du processus et du projet entrepreneurial, portées par Schmitt, Avenier, Bayad, Filion et Rosker (autres auteurs inscrits dans le courant francophone, ancrés dans les mêmes paradigmes que le précédent). Cependant, bien que portant sur l'accompagnement d'innovations dans un périmètre d'activités fortement institutionnalisés (i.e. des processus longs et fortement ancrés dans les normes, réglementations ou cadres cognitifs des champs qu'il recouvre), notre recherche est circonscrite dans un temps relativement court. Pour les besoins de l'élaboration de notre cadre d'analyse (à l'instar d'Emin et Schieb-Bienfait, 2013), nous combinerons à cette dernière approche la notion d'acte entrepreneurial, amenée par Lindgren et Packendorff, afin de pouvoir conférer des délimitations aux projets innovants sur lesquels nous nous pencherons. Ainsi, nous envisagerons le projet à la fois dans un sens existentiel et opératoire (le projet de transformation progressive du champ porté par le Pôle Service à la Personne) (i.e. au sens de Bréchet et Desreumaux), et dans un sens instrumental (les différents projets soutenus) (i.e. au sens de Schmitt *et al.*, et au sens de Lindgren et Packendorff).

L'un des objectifs théoriques porté par cette thèse est en effet d'opérationnaliser l'emploi d'une perspective actionniste du processus d'innovation et du projet qui le supporte, en la combinant à une approche par l'activité instrumentée. Notre but est en effet de bâtir un cadre d'analyse qui permette de mettre en évidence les leviers de soutien de démarches d'innovation qui visent à transformer un champ organisationnel ou à renforcer l'identité de ses acteurs. L'atteinte de ce but nécessitera notamment de nous tenir au plus proche de l'activité et des pratiques des acteurs (d'où l'approche par l'activité instrumentée). Elle nécessitera également d'emprunter de multiples niveaux d'analyse pour comprendre comment les projets individuels des acteurs peuvent s'articuler avec des projets collectifs, à l'échelle d'actions collectives circonscrites ou à plus long terme au niveau du champ.

Dans les trois parties de ce chapitre, nous reviendrons tout à tour sur (**SECTION 1**) une présentation générale de la *project-based view* dite « francophone », de ses fondements théoriques et des niveaux d'analyse qu'ils permettent d'aborder, (**SECTION 2**) une présentation de la figure d'entrepreneur à travers cette perspective, et ses implications pour l'analyse des processus d'innovation, avant d'aborder (**SECTION 3**) notre cadre de problématisation pour la présente thèse, et nos choix d'axes d'analyse.

## SECTION 1 : ABORDER L'ACTION COLLECTIVE À TRAVERS UNE « PROJECT-BASED VIEW »

La perspective dite « francophone » fondée sur le projet ou *project-based view* (Bréchet et Prouteau, 2010 ; Desreumaux et Bréchet, 2009 ; Schmitt *et al* : Avenier, Bayad, Filion, Rosker) permet d'envisager l'agir entrepreneurial par la multiplicité de ses dimensions (individuelles et collectives), et par une lecture processuelle, et plus précisément développementale des projets constitutifs de cet agir. La *project-based view*, et la perspective de l'agir projectif qu'elle intègre, consistent à considérer que toute entreprise au sens large est fondée sur un projet avant toute chose – un projet qui se renouvelle en permanence, et qui parfois peut être amené à se poursuivre sous une nouvelle forme organisationnelle (Schieb-Bienfait *et al*, 2009).

La *project-based view* a été élaborée dans le but de permettre d'envisager les acteurs et leurs projets dans toute leur complexité. Elle s'inspire pour cela d'une part de l'anthropologie du projet (Boutinet, 1993) dans l'objectif de s'écarter d'une compréhension strictement instrumentale de celui-ci en tant qu'objet (e.g. gestion et management de projet), et de considérer chaque projet dans sa singularité et sa complexité. Le projet y est ainsi vu comme un « *effort d'intelligibilité et de construction de l'action fondé sur l'anticipation* » (Bréchet et Desreumaux, 2010 inspiré de Hatchuel et Weil, 1992), ou encore comme une « *anticipation opératoire, individuelle ou collective, de type flou, d'un futur désiré* » (Boutinet, 1993). Il doit être compris ici à la fois comme le cap que se donnent les acteurs pour agir (et qui se renouvelle en permanence), mais aussi comme le cadre qui permet aux acteurs de se retrouver, d'accorder leurs représentations et de se coordonner.

La *project-based view* permet notamment d'aborder l'action sous le prisme de l'individualisme méthodologique complexe : l'action des acteurs n'est ni déterminée par la poursuite de fins strictement utilitaristes (individualisme méthodologique), ni par un tout social qui s'imposeraient à eux (holisme). Les individus agissent à partir des systèmes sociaux qui les ont vus naître, et qu'ils contribueront à façonner eux-mêmes à travers leur action. Les acteurs s'engageraient dans l'action sur la base de leurs motivations à agir et du ou des projets qui les anime (notion d'agir projectif). Est également intégrée la notion de créativité de l'agir (Joas, 1999), une approche pragmatique issue de la sociologie, qui permet de saisir l'acteur « *dans ses dimensions biologique, anthropologique et sociétale* », et qui comprend la créativité comme « *une ouverture à de*

*nouvelles manières d'agir* », en dehors des pratiques habituelles, et une manière de « *s'affranchir du poids des perceptions et interprétations traditionnelles* » (Bréchet et Prouteau, 2010).

De manière intéressante, la notion de créativité de l'agir permet aussi de prendre en compte l'imbrication de multiples rationalités différentes dans l'action (Alain Touraine en préface de Joas, 1999 cité par Bréchet et Prouteau, 2010), ce qui la rend à la fois compatible avec la Théorie Néo-Institutionnaliste (Di Maggio et Powell, 1983) et la Théorie de la Régulation Sociale (J-D. Reynaud, 1989). D'une part, elle permet en effet d'appréhender à la fois comment des acteurs peuvent agir en fonction de leur propre routine institutionnelle, ou au contraire, chercher à agir en dehors des cadres établis. D'autre part, elle permet d'appréhender comment des acteurs, pour parvenir aux fins qu'ils se donnent à un moment  $t$ , vont chercher à augmenter leurs marges de manœuvre par la négociation de nouvelles règles.

On observera qu'en tant que perspective actionniste s'ancrant dans le paradigme des sciences de l'artificiel (Simon, 1969), l'approche s'appuiera du même coup sur des hypothèses fondamentalement constructivistes (Le Moigne, 2012) :

- le temps de l'action est irréversible (les événements entrepreneuriaux doivent donc s'interpréter dans leur dimension historique),
- la représentation active d'un phénomène connaissable transforme récursivement la connaissance que les individus en ont (autrement dit les entrepreneurs interprètent leur environnement au regard de leurs connaissances ou croyances antérieures et de leur expérience, et ces interprétations viendront nourrir leurs croyances et conditionner leurs interprétations futures),
- les actes cognitifs sont intentionnels et finalisés (prendre connaissance de quelque chose, réfléchir ou prendre une décision se fait en regard d'intentions), ces finalités peuvent être multiples et se révèlent dans l'action.

Une compréhension approfondie de la perspective fondée sur le projet nécessitera néanmoins de se pencher sur les différentes notions de référence puisées par les auteurs. Elle nécessitera notamment de comprendre les ressorts de toute action collective, fondamentalement nourrie des projets des acteurs qui s'inscrivent dans les systèmes d'activité donnés. Nous nous intéresserons ainsi aux développements théoriques de la notion d'*agency* (ou d'agentivité) de Mustafa Emirbayer et Ann Mische (1998), aux développements de l'épistémologie de l'action de Armand Hatchuel (2000 ; 2005), et à la théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud (1989, 1997).

Ces trois lectures, complémentaires par leur niveau d'analyse, nous permettent en effet de considérer les éléments constitutifs de toute action collective

- [La temporalité de l'agir] [niveau micro] ou comment l'acteur s'ancre temporellement dans une situation donnée pour agir de manière plus ou moins routinière, reproductive, créative ou transformative, au gré de son expérience, des buts qu'il cherche à atteindre (agir projectif) et de ses interactions avec d'autres acteurs ;
- [L'action comme activité de conception] [niveau méso] ou comment l'action – intrinsèquement collective - est façonnée au gré des savoirs, échangés ou détenus, et des relations sujet-sujet ou sujet-collectif qui se forment entre les acteurs;
- [L'action comme activité de régulation] [niveaux méso et macro] ou comment l'action collective contribue à façonner les règles formelles et informelles qui régissent le système d'activité dans lesquels les acteurs s'inscrivent ; comment ces règles sont négociées par les acteurs dans le cours de l'action.

### 1.1 LA TEMPORALITÉ DE L'AGIR

La notion de temporalité de l'agir a été introduite dans le courant néo-institutionnaliste sociologique par Mustafa Emirbayer et Ann Mische (1998). Ces deux auteurs, s'inspirant de travaux dérivés des philosophies pragmatistes, développèrent la notion d'*agency* (la notion d'*agentivité*) avec une perspective projective, dans l'objectif de dépasser les limites des théorisations (sur) utilitaristes, (sur) normatives ou (sur) volontaristes de l'action.

Par cette perspective projective, l'*agentivité* est ainsi conceptualisée comme étant « *un processus d'engagement social temporellement encadré, informé par le passé, mais également orienté vers le futur (en tant que capacité à imaginer des possibilités alternatives) et ancré dans le présent (en tant que capacité à contextualiser les habitudes passées et les projets futurs dans les contingences du moment)* »<sup>37</sup> (Emirbayer et Mische, 1998 p 963).

---

<sup>37</sup> « Our central contribution is to reconceptualize human agency as a temporally embedded process of social engagement, informed by the past [...] but also oriented toward the future (as a capacity to imagine alternative possibilities) and toward the present (as a capacity to contextualize past habits and future projects within the contingencies of the moment).” Emirbayer et Mische, 1998 p963. Cette citation et les trois suivantes sont traduites de l'anglais.

Pour les auteurs, en accord avec les travaux pragmatistes de Joas (1996) – auteur avec lequel ils entretiennent des liens théoriques forts – l’agir humain doit être pleinement contextualisé, non pas parce que l’action serait contingente de la situation, mais plutôt parce que cette dernière serait constitutive de l’action. Cette compréhension implique de ne pas seulement voir en chaque situation un lot de ressources et de conditions nécessaires à l’action (vision propre à ce que nous considérons être une perspective « stratégiste », qui démarre nécessairement d’une vision), mais aussi de prendre en considération les cadres de réponse habituels des acteurs, structurés au cours du temps, et qui constituent la base de leur engagement réflexif et créatif dans l’action, avec un environnement changeant (Emirbayer et Mische, 1998). **L’agir serait ainsi fait de la reproduction de routines et de créativité.**

Les auteurs en arrivent à la définition suivante : « *Nous le définissons (l’agir humain) comme l’engagement temporellement construit d’acteurs issus de différents environnements structurels – les contextes temporo-relationnels de l’action – qui à travers le jeu des habitudes, de l’imagination et des jugements, à la fois reproduisent et transforment ces structures dans une réponse interactive aux problématiques posées en changeant les situations historiques.* » (Op. Cit. p970).

Ils définissent finalement trois éléments constitutifs de l’agir (Emirbayer et Mische, 1998):

- l’élément itératif (qui réfère à la réactivation sélective de structures de pensées ou d’action passées),
- l’élément projectif (qui réfère à la génération de futures trajectoires d’action, où les structures de pensées ou d’action sont recombinaisons de manière créative),
- l’élément pratico-évaluatif (qui réfère à la capacité des acteurs à opérer des jugements pratiques et normatifs sur les différentes trajectoires de l’action, en réponse aux demandes émergentes, dilemmes, et ambiguïté des situations présentes).

Ces éléments interdépendants pourraient prendre une part relative plus ou moins importante en fonction des acteurs, de leur degré de réflexivité et de la manière dont ils comprennent leur propre relation aux passé, futur et présent, faisant que les acteurs peuvent avoir des orientations *agentiques* variables (ils peuvent être tantôt orientés vers des activités (re)productives ou tantôt vers des activités transformatives), et qui pourrait leur permettre dans certains cas « *de mieux exercer leur imagination, leur capacité de choisir et la prise de conscience de leurs fins* <sup>38</sup> » (Op. Cit. p973).

---

<sup>38</sup> “They gain a reflective distance from patterns that may [...] allow for greater imagination, choice and conscious purpose”, Emirbayer et Mische, 1998 p 973

Les auteurs soulignent enfin ce qu'ils conçoivent comme étant un caractère intrinsèquement social et relationnel de l'agir (Emirbayer, 1997), en ce que cet agir consiste en l'engagement (et le désengagement) d'acteurs au sein de différents environnements contextuels qui, à travers leurs dimensions culturelle, socio-structurelle et socio-psychologique, constituent des univers sociaux à part entière ; l'agir serait en effet « *un processus dialogique par lequel, et à travers lequel, les acteurs (immergés dans un passage temporel) interagissent entre eux, au sein de contextes d'action collectivement organisés* »<sup>39</sup> (Emirbayer et Mische, 1998 p974).

Schmitt et Rosker (2015) rejoindront cette perspective – bien qu'en empruntant une autre voie – affirmant que si l'acteur se construit une vision, une représentation plus ou moins précise du futur, et émet un certain nombre d'hypothèses plausibles quant à ce qu'il veut construire, cette représentation sera susceptible d'évoluer en fonction de l'avancée du projet et des rencontres faites par cet acteur (ici un entrepreneur). « *[L'entrepreneur] redéfinit en permanence la situation traitée et même les solutions envisagées. Ce travail ne se fait pas de façon isolée. Il se fait en situation. Il serait illusoire de penser [l'entrepreneur] comme un être isolé.* » (Schmitt et Rosker, 2015).

[Nous précisons ici au passage que nous n'effectuons pas ici de distinction particulière entre la figure d'acteur ou d'entrepreneur. À notre sens, l'acteur « *lambda* » et l'entrepreneur se distinguent seulement dans leur manière de fonctionner que parce que l'entrepreneur aura (à un moment *t*, et pour une situation donnée) « activé » la dimension projective et créative de son agir.]

Si l'agir correspond à un processus d'engagement intrinsèquement social et relationnel, celui-ci, nous l'avons vu à travers son élément projectif, serait également à la fois créatif et d'anticipation. Se pose alors la question des modèles d'action auxquels le référer. Les réponses données par la *project-based view* se trouvent au cœur des deux principales théories de l'action mobilisées et associées par Bréchet et Desreumaux (2009 ; 2013). La première, inspirée des travaux de Herbert Simon et défendue par Armand Hatchuel, permettrait d'envisager l'action comme une activité de conception qui met en jeu des savoirs et des relations ; la seconde, portée par Jean-Daniel Reynaud, permettrait de l'envisager comme une activité de régulation.

---

<sup>39</sup> "Agency is always a dialogical process by and through which actors immersed in temporal passage engage with others within collectively organized contexts of action." Emirbayer et Mische, 1998 p 974

Les auteurs soulignent enfin ce qu'ils conçoivent comme étant un caractère intrinsèquement social et relationnel de l'agir (Emirbayer, 1997), en ce que cet agir consiste en l'engagement (et le désengagement) d'acteurs au sein de différents environnements contextuels qui, à travers leurs dimensions culturelle, socio-structurelle et socio-psychologique, constituent des univers sociaux à part entière ; l'agir serait en effet « *un processus dialogique par lequel, et à travers lequel, les acteurs (immergés dans un passage temporel) interagissent entre eux, au sein de contextes d'action collectivement organisés* <sup>40</sup> » (Emirbayer et Mische, 1998 p974).

Schmitt et Rosker (2015) rejoindront cette perspective – bien qu'en empruntant une autre voie – affirmant que si l'acteur se construit une vision, une représentation plus ou moins précise du futur, et émet un certain nombre d'hypothèses plausibles quant à ce qu'il veut construire, cette représentation sera susceptible d'évoluer en fonction de l'avancée du projet et des rencontres faites par cet acteur (ici un entrepreneur). « *[L'entrepreneur] redéfinit en permanence la situation traitée et même les solutions envisagées. Ce travail ne se fait pas de façon isolée. Il se fait en situation. Il serait illusoire de penser [l'entrepreneur] comme un être isolé.* » (Schmitt et Rosker, 2015).

[Nous précisons ici au passage que nous n'effectuons pas ici de distinction particulière entre la figure d'acteur ou d'entrepreneur. À notre sens, l'acteur « *lambda* » et l'entrepreneur se distinguent seulement dans leur manière de fonctionner que parce que l'entrepreneur aura (à un moment *t*, et pour une situation donnée) « activé » la dimension projective et créative de son agir.]

Si l'agir correspond à un processus d'engagement intrinsèquement social et relationnel, celui-ci, nous l'avons vu à travers son élément projectif, serait également à la fois créatif et d'anticipation. Se pose alors la question des modèles d'action auxquels le référer. Les réponses données par la *project-based view* se trouvent au cœur des deux principales théories de l'action mobilisées et associées par Bréchet et Desreumaux (2009 ; 2013). La première, inspirée des travaux de Herbert Simon et défendue par Armand Hatchuel, permettrait d'envisager l'action comme une activité de conception qui met en jeu des savoirs et des relations ; la seconde, portée par Jean-Daniel Reynaud, permettrait de l'envisager comme une activité de régulation.

---

<sup>40</sup> "Agency is always a dialogical process by and through which actors immersed in temporal passage engage with others within collectively organized contexts of action." Emirbayer et Mische, 1998 p 974

## 1.2 L'ACTION (COLLECTIVE) COMME ACTIVITÉ DE CONCEPTION

Dans les développements de l'épistémologie de l'action (collective) réalisés par Armand Hatchuel (2002 ; 2005), celui-ci émet l'hypothèse fondamentale que les modèles d'actions peuvent être définis à travers deux classes d'opérateurs axiomatiques interdépendantes : les opérateurs de savoir ou de connaissance (émotions, sens, gestuelles, symboles, ...) qui représentent toutes les manières de définir des relations sujet-objet à travers des codifications, et, les opérateurs de relation (affectives, sociales, hiérarchiques, *de pouvoir*, ethniques, ...) qui représentent toutes les manières de définir des relations sujet-sujet ou sujet-collectif. L'auteur se base en effet sur le principe que dans l'organisation ou dans l'action (collective), savoirs et relations sont indissociables (« principe d'inséparabilité des savoirs et des relations ») (Hatchuel et Weil, 1992 ; Hatchuel, 2000). Dans l'organisation, les acteurs se différencieraient en effet par leurs savoirs (Hatchuel, 1997) ; parallèlement, les savoirs produits par chaque acteur dépendraient des relations que celui-ci aura établies avec d'autres acteurs et/ou un objet. Ce principe d'indissociabilité des savoirs et des relations qui se trouve au cœur de l'épistémologie de l'action collective, telle que défendue par Hatchuel (2005 ; 2012 *in David, Hatchuel, Laufer*)<sup>41</sup>, et telle que reprise dans la *project-based view* francophone, peut d'ailleurs aussi se retrouver dans les travaux de Michel Foucault, à travers le principe d'indissociabilité savoir-pouvoir-sujet. L'action collective supposerait de plus, pour les organisations, une activité de conception collective, plus ou moins inventive, active ou latente, qui se situerait « au cœur de leur survie » (Hatchuel, 2005).

Ce développement d'une épistémologie de l'action (qui a pour vocation de s'étendre en dehors du champ des sciences sociales) n'est pas anodin. L'auteur relève une tendance, au sein des corpus théoriques des sciences de gestion, à s'appuyer sur ce qu'il appelle des « métaphysiques de l'action », c'est-à-dire des notions théoriques « boîtes noires » (par exemple la notion de commandement, la notion de stratégie, la notion de projet ou même de créativité) dont on suppose qu'elles réfèrent à des modèles d'action (connaissances-relations) intemporels, anhistoriques, universels, et dont l'emploi peut conduire à certaines apories.

---

<sup>41</sup> On y retrouve également l'idée introduite par Bachelard (1934) que la connaissance d'un objet se construit dans l'action, en fonction d'un projet.

Une épistémologie de l'action permettrait par ailleurs de se prémunir de certaines formes de relativismes :

« *il ne s'agit non pas de réviser le statut de la vérité, mais des universaux de l'action collective desquels le statut de la vérité découle ensuite* » (Hatchuel in Teulier, Lorino et coll. 2005, p90).

Ainsi, pour l'auteur la vérité est telle qu'elle est relativement au modèle d'action mis en œuvre (qu'il s'agisse d'une organisation ou d'un protocole expérimental), mais n'est pas relative en elle-même.

[En nous appuyant sur les propositions émises par Armand Hatchuel, nous nous efforcerons de renoncer ici à l'emploi de métaphysiques du projet et de l'innovation, lors de la formulation de la problématique au cœur de cette thèse et lors de l'élaboration de notre modèle d'analyse. La *project-based view* constitue en cela un point d'ancrage intéressant.]

### 1.3 L'ACTION (COLLECTIVE) COMME ACTIVITÉ DE RÉGULATION

L'agir, nous l'avons vu, serait ainsi intrinsèquement social et relationnel. Au sein de leur proposition de *project-based view*, Bréchet et Desreumaux (2009 ; 2013) intègrent également les propositions de la Théorie de la Régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud (1989 ; 1997, 1999).

La théorie de la Régulation sociale a pour objet d'étude l'action et ce qui la contraint. L'action sociale y est vue comme une interaction réglée et finalisée, et un système (d'action) y est par conséquent vu comme un ensemble d'interactions réglées (Reynaud, 1999). Les comportements des acteurs sont régis par des règles qu'ils produisent par négociation : autrement dit, ce sont les acteurs qui produisent et façonnent le système par leur action et leurs interactions, plus que celui-ci ne détermine leurs comportements. Pour Reynaud (1999), l'acteur social est autonome, et est donc capable de construire des règles sociales et d'y consentir ; les acteurs sont pluriels, les intérêts (subjectifs), préférences et valeurs sont dispersés, mais peuvent donner lieu à des règles communément admises ; les interactions entre acteurs sont réglées et contribuent à produire ou à entretenir des règles, voire à les réinterpréter (De Terssac, 2012).

Dans l'organisation, deux types de régulations (c'est à dire d'élaboration et de renouvellement des règles) peuvent intervenir en contrepoint, à travers une pluralité de sources légitimes : une régulation de contrôle, formelle, et une régulation autonome, plus informelle, qui en se superposant peuvent constituer une régulation conjointe, mobilisant des jeux de pouvoir.

Pour De Terssac (2012) s'intéresser aux régulations sociales revient en effet à la fois à prendre pour objet « *l'activité de régulation par laquelle les individus construisent leurs contraintes, les acceptent et les remettent en cause* », qui est aussi l'« *activité par laquelle les acteurs élaborent leurs intentions, construisent le sens de leurs actions et finalement règlent leurs indépendances* » et à expliciter ces phénomènes de régulation dans leur déroulement et leurs raisons. La Théorie de la Régulation Sociale décrit donc la manière dont les contraintes de l'action sont les résultats agrégés de l'activité de régulation des acteurs, qui les font et les défont. En s'inscrivant en cela dans le « paradigme » de l'individualisme complexe, la Théorie de la Régulation Sociale se distingue par exemple drastiquement de la Théorie de la Régulation (économique), qui ne prend pas en compte l'intervention des acteurs dans les mécanismes de régulation (De Terssac, 2012)<sup>42</sup>.

[La Théorie de la Régulation Sociale nous laisse donc entrevoir une activité supplémentaire à laquelle peut prendre part tout individu engagé dans l'action (autrement dit l'acteur *et a fortiori* l'entrepreneur) à savoir, l'activité de régulation. Elle partage notamment avec les approches sociopolitiques contemporaines une récusation de l'opposition acteur-système<sup>43</sup>.]

---

<sup>42</sup> Cette dernière se focalise seulement sur les formes de régulation dont peut se saisir l'État pour corriger les entraves à l'équilibre et à l'autorégulation des marchés (et implique donc ici une hypothèse déterministe).

<sup>43</sup> – ou encore sujet-savoir-pouvoir, pour faire référence à Michel Foucault.

## EN RÉSUMÉ

*Pour résumer les fondements de la project-based view francophone [Desreumaux et Bréchet, 1998, 2009 ; Bréchet et Desreumaux, 2004 ; Schmitt et al : Avenier, Bayad, Fillion, Rosker] (en tant que perspective actionniste du projet, de l'entreprise ou plus largement de toute action collective) :*

- *Toute action collective peut être considérée comme une activité de conception et de régulation (de l'action). L'action collective implique des acteurs qu'ils agissent de manière projective, qu'elle soit créative ou qu'elle obéisse plus à des routines.*
- *Aborder l'action collective à travers une perspective fondée sur le projet autorise l'adoption simultanée de plusieurs niveaux d'analyse :*
  - *le niveau « micro », celui de l'acteur, de l'entrepreneur, qui se projette dans un futur désiré d'après sa propre expérience, les moyens qu'il peut mettre en œuvre et les relations dont il dispose ;*
  - *le niveau « méso », celui de l'action collective (par exemple celles organisées par le PSP PACA), dont les modèles peuvent être décrits à travers les connaissances échangées et relations mises en jeu ;*
  - *le niveau « macro », celui du système de règles façonné par l'activité des acteurs et qui s'impose à eux en retour (par exemple le champ organisationnel des services à domicile).*

*De manière plus générale, cette perspective précise de la « project-based view » s'inscrit dans un paradigme d'individualisme complexe, récusant par là toute dualité acteur-système pour l'appréhender de manière dialogique. L'acteur fait partie intégrante du système au sein duquel il est encastré, et qu'il contribue à façonner au gré de ses actions.*

## SECTION 2 : ABORDER L'AGIR ENTREPRENEURIAL À TRAVERS UNE « PROJECT-BASED VIEW »

Si l'ambition affichée par les auteurs de la *project-based view* est de constituer une théorie renouvelée de l'Entreprise et de l'action collective, l'un de ses objectifs consiste également à fournir une base théorique pour repenser la figure de l'Entrepreneur, et redonner à celle-ci consistance « humaine ».

Pour les tenants francophones de cette perspective, le développement de cette figure ne pourrait se passer d'une prise en compte de la dimension projective et créative de l'agir, au cœur de l'activité entrepreneuriale (Bréchet et Prouteau, 2010 ; Bréchet, Schieb-Bienfait et Desreumaux, 2009). Pour reprendre les termes de Capdevila (2015) « *entreprendre consiste à donner vie à un projet à partir d'une idée* ». Le projet est en effet essentiel à la figure d'entrepreneur, et l'occulter ne permettrait pas de l'appréhender dans la pleine dimension cognitive et relationnelle de son activité (Schmitt et Bayad, 2005).

### 2.1 UN DÉPASSEMENT DE DIFFÉRENTS RÉDUCTIONNISMES DISCIPLINAIRES

Toujours, selon les tenants de la *project-based view*, considérer les fondements de l'entreprise et de l'action collective (en reconnaissant la dimension projective de l'agir) nécessiterait de dépasser, à la fois en théorie des organisations et sur le champ de recherche en entrepreneuriat (et plus largement dans les sciences sociales), ce qu'ils dénomment « les réductionnismes symétriques des théories économiques ou sociologiques classiques » (Thévenot, 2006 : voir Bréchet et Prouteau, 2010).

Car si les réductionnismes économistes ou sociologistes sont pointés du doigt par ces auteurs, c'est bien parce que ces deux disciplines sont bâties autour d'une tension fondamentale dans leur volonté de fournir des explications satisfaisantes de la réalité sociale : hypothèse libérale choix rationnel et utilitarisme d'une part ; phénomènes collectifs, médiations sociales, anti-utilitarisme d'autre part (Steiner, 2001)<sup>44</sup>. Chacune de ces deux disciplines abordant « en creux » les réalités sociales que l'autre n'abordait pas. Ces réductionnismes n'en seraient pas moins considérés comme limitants pour le développement d'une conceptualisation de l'entrepreneuriat et de la figure de l'entrepreneur (Bréchet et Prouteau, 2010).

---

<sup>44</sup> Pour un regard épistémologique complémentaire, nous invitons le lecteur à se pencher sur le troisième chapitre de la première partie de la thèse de Christian Bruyat (1993 p128-144) « Création d'entreprise : contributions épistémologiques et modélisation », Gestion et management. Université Pierre Mendès-France - Grenoble II.

À l'individualisme méthodologique d'une science économique qui s'intéresse traditionnellement aux comportements rationnels d'agents (individus, organisations « boîte noire » ou entités, ...) mus par leurs intérêts, et qui se focalise essentiellement sur des problématiques d'allocation de ressources rares, s'opposera pendant longtemps la tradition holiste de la sociologie, qui en tant que « science des relations », s'intéressera plutôt aux inerties des forces sociales qui s'imposent aux individus, à la reproduction de la société à travers l'action « sociale », aux rapports de domination à l'intérieur des organisations, aux règles de contrôle, aux prises de décision, puis aux cultures organisationnelles<sup>45</sup>. D'un point de vue plus global, les arguments portés au sein des théories économiques et sociologiques classiques (et repris au sein de bon nombre de développements théoriques contemporains en sciences de gestion) pourraient être ainsi encore insuffisants à l'heure actuelle pour penser l'émergence et la construction de l'action collective (Bréchet, Schieb-Bienfait et Desreumaux, 2009) ou encore, pour pouvoir rendre compte des réponses contingentes que donnent certains acteurs face aux incertitudes d'une action collective dont le contexte même est susceptible d'être transformé durant l'action (Bréchet et Prouteau, 2010). Le [Tableau 2.1] reproduit ci-après fournit un résumé du positionnement le courant francophone de la *project-based view*, vis-à-vis des réductionnismes sus cités.

	<b>Le réductionnisme économique</b>	<b>Le réductionnisme sociologique</b>	<b>Pour une épistémologie de l'action collective</b>
<b>Modèle de rationalité individuel</b>	L'individu calculateur autonome, rationnel et informé ; rationalité allocative	L'individu agi par le poids des normes comportementales issues de son histoire et son contexte	L'individu dans sa richesse anthropologique, l'agir créatif et projectif comme agir englobant
<b>Figure de coordination ou d'intégration du collectif</b>	Le marché comme figure de l'équilibre concurrentiel et de l'ajustement constat ex-post des comportements	La norme sociale comme figure de l'intégration donnée <i>ex-ante</i> du social	Le projet d'action collective au fondement des collectifs. La conception et la régulation de l'action comme problèmes
<b>Situation problématique ou entrée dans la problématisation</b>	Le choix individuel et la question théorique de l'équilibre	L'anomie et la perte de repères, l'influence des structures sociales	Le façonnement conjoint de l'acteur et du contexte. La conception et la régulation de l'action.
<b>Statut du futur</b>	À choisir parmi un répertoire de futurs accessibles en connaissance	Hors de la portée de l'acteur	À construire. Les projets des acteurs participent de sa construction
<b>Posture épistémologique et théorique</b>	Le modèle des sciences de la nature et la recherche de lois. Désaffection à l'égard des structures d'interaction et de l'action collective	-	Le constructivisme et la posture artificialiste et régulationniste en sciences sociales

Tableau 2.1 - Repère sur les postures en sciences sociales : des réductionnismes économiques et sociologiques à l'épistémologie de l'action collective (source Bréchet et Schieb-Bienfait, 2011)

<sup>45</sup> Hatchuel (2005) relèvera à ce propos le fait que l'économie construira traditionnellement à des modèles d'action fondés sur la connaissance (avec notamment la notion d'incertitude, nldr), quand celui de la sociologie aura plutôt tendance à les fonder sur les relations.

## 2.2 UN NOUVEL ABOUTISSEMENT AU SEIN DES SCIENCES SOCIALES

Pour Bréchet et Prouteau (2010)<sup>46</sup> si le champ de l'économie a vu émerger et se développer de manière marginale quelques interprétations fonctionnalistes de la figure de l'entrepreneur – preneur de risques pour Cantillon (1755), administrateur pour Say (1803), innovateur héroïque pour Schumpeter (1911), opportuniste pour Kirzner (1973 ; 1989), décideur créatif pour Shackle (1979) – les descripteurs de la firme issus de la microéconomie néoclassique (lieu d'échanges, nœuds de contrats, lieu de transactions, ...) laissent dans un premier temps peu de place au développement approfondi de cette figure, qui ne ressurgira que plus tard avec celui des théories évolutionnistes de l'entreprise. Bien que ces dernières soient centrées sur les routines organisationnelles, celles-ci laissent néanmoins émerger via Witt (1998) la nouvelle figure d'un entrepreneur concepteur et ouvrier de nouveaux cadres cognitifs. Un article de Marchesnay (2014) mettra par ailleurs en lumière une corrélation entre la succession des différentes périodes qui ont jalonné l'histoire du capitalisme et l'évolution de la figure de l'entrepreneur (notamment sa disparition des champs théoriques durant la première moitié du 20<sup>ème</sup> siècle, et sa réémergence à partir de la fin des années 1970), en fonction des préoccupations dominantes au sein des différentes disciplines constitutives des sciences sociales.

Nous n'ignorons pas que le champ de la sociologie des organisations aura connu une évolution symétrique à celle de l'économie des organisations, dès l'avènement de l'ère industrielle : aux approches fonctionnalistes, rationnelles et normatives des organisations incarnées par les travaux incontournables de Taylor, Marx, Fayol et Weber, succéderont des approches psychosociologiques et cognitivistes, qui paradoxalement, en mettant en évidence la réactivité humaine aux structurations formelles (telle structure organisationnelle induit tels effets sur la productivité des salariés), contribueront finalement au renforcement la vision mécaniste des organisations bureaucratiques (Scieur, 2011).

Plusieurs tournants décisifs dans les sciences sociales permettront néanmoins par la suite de donner un nouvel essor au développement de la figure d'entrepreneur, alors par trop fonctionnelle, à travers des approches comportementalistes qui contribueront à initier, par la suite, le développement d'approches processuelles. Le premier tournant majeur de notre point de vue, a été l'introduction explicite de la notion d'individualisme méthodologique en

---

<sup>46</sup> Qui eux-mêmes se basent sur les quatre catégories préalablement identifiées par Fayolle (2002)

sociologie par Raymond Boudon (1991), qui en plus d'avoir permis un certain nombre de développements théoriques féconds, a contribué en le renouement d'un dialogue initialement perdu avec l'économie. Le second tournant a été l'introduction de la notion de la dualité du structurel par Anthony Giddens (1987), qui s'inscrit dans une posture d'individualisme complexe et constitue une perspective actionniste : « *l'étude de la structuration des systèmes sociaux est celle des modes par lesquels ces systèmes, qui s'ancrent dans les activités d'acteurs compétents, situés dans le temps et dans l'espace et faisant usage des règles et des ressources dans une diversité de contextes d'action, sont produits et reproduits dans l'interaction de ces acteurs, et par elle* ». Le troisième tournant nous provient de George Shackle (1972, 1979), qui, s'intéressant aux entrepreneurs, introduit l'idée que l'introduction d'une opportunité peut modifier la perception que ceux-ci peuvent avoir de l'avenir, et que leur imagination va leur permettre de choisir les voies empruntées. L'auteur met notamment en évidence l'activité d'influence que ceux-ci peuvent être amenés à mettre en œuvre, dans la réalisation de leurs visées. En pourvoyant les entrepreneurs de capacités créatives, l'auteur démarque donc des théories déterministes ou normatives de l'entrepreneuriat.

Pour les auteurs (Bréchet et Prouteau, 2010), pour pouvoir donner un nouvel essor au développement de la figure de l'entrepreneur, il sera nécessaire de s'écarter du cadre du choix rationnel optimisateur et des théories mécanistes de l'équilibre général dans la construction des représentations de l'organisation, de même qu'il s'agira de se positionner en dehors d'un dualisme acteur-système pour mieux prendre en compte la diversité existante des cadrages de l'action, et s'intéresser à l'articulation de ses différents niveaux d'analyse. Du côté des théories de l'entrepreneuriat, il s'agirait donc plus généralement de se départir des déterminismes promus par les approches fonctionnelles normatives (*quelle fonction doit occuper l'entrepreneur*), essentialistes (*quels sont les traits, les compétences de cet idéaltype*) et comportementales (*que fait-il et pour quelles raisons*), indépendamment du champ de recherche, pour s'engager dans des approches processuelles de type constructiviste.

### 2.3 AU-DELÀ DE L'ARCHÉTYPE HÉROÏQUE DE LA FIGURE D'ENTREPRENEUR

La question de la transformation des champs organisationnels et du renforcement de l'identité des acteurs a essentiellement traitée dans la littérature au sein de travaux ancrés dans la théorie néo-institutionnaliste (puisque'elle est à l'origine de ces conceptualisations). À travers l'exemple de la théorie néo-institutionnaliste, qui peine encore à développer la notion d' « entrepreneuriat institutionnel collectif » de par la prégnance de ses thèses déterministes et holistes, nous jugeons qu'il serait plus fécond de partir d'une perspective actionniste de la notion d'entrepreneuriat (même institutionnel) que de persister à vouloir forcer une association entre la figure, préexistante, d'un entrepreneur (institutionnel) héroïque, et une approche plus collective de l'action. Comme le soulignent Karim Benslimane et Bernard Leca (2010), non seulement ce caractère héroïque de l'entrepreneur (institutionnel) tend à occulter les dimensions collectives de l'action et la diversité des rôles occupés par les différents acteurs, mais elle conduit les théoriciens – par accumulation – à le doter de capacités de plus en plus exceptionnelles (réflexivité, talents politiques, capacités à mobiliser des ressources et des acteurs clé, ...).

Soulignant à nouveau les défauts d'une conceptualisation de l'entrepreneuriat institutionnel autour de la figure d'un entrepreneur héroïque, Thomas Lawrence, Roy Suddaby et Bernard Leca (2009) proposent à la communauté scientifique de quitter la focale des champs organisationnels et des transformations sociales à large échelle pour la déplacer vers celle des relations entre les institutions et les acteurs qui la peuplent (p57). Les auteurs insistent en effet sur l'intérêt d'approfondir la relation dialogique entre les institutions et les individus, souvent négligés, en s'interrogeant plus avant sur leur intentionnalité et plus encore sur les conditions institutionnelles de la naissance ou de la transformation de cette intentionnalité. Les travaux de Mustafa Emirbayer et Ann Mische (1998) cités dans la première partie de ce chapitre sont alors mis en avant comme particulièrement éclairants sur les différentes formes possibles d'intentionnalité, renvoyant aux routines ou à la projection vers des futurs alternatifs. L'adoption d'une telle perspective est ensuite rattachée aux fondements mêmes de la notion de travail institutionnel (Lawrence et Suddaby, 2006 ; Lawrence, Suddaby et Leca, 2009), à savoir qu'il existe une interaction permanente, dialectique et récursive entre *agency* et institutions (les acteurs sont capables de réflexivité quant à leur encastrement institutionnel, et de développer une intentionnalité propre), et que l'*agency* elle-même est un phénomène distribué entre les acteurs.

Par ailleurs, ainsi que le souligne aussi Karim Benslimane avec Bernard Leca (2010), le caractère collectif du changement institutionnel a longtemps été occulté dans la théorie néo-institutionnaliste, de par l'accent mis sur les entrepreneurs institutionnel et leur capacité à modifier leur environnement institutionnel, accent occultant également la question de l'effectivité réelle de leur action. C'est vis-à-vis de cette limite que bon nombre de démarches d'introduction d'approches processuelles et sociopolitiques de la théorie néo-institutionnaliste (telle que la notion de travail institutionnel présentée au-dessus) ont pu par la suite se révéler prometteuses. Ainsi le caractère collectif ou distribué du travail institutionnel (et ses différentes orientations antagonistes) peut désormais expliquer que des démarches entrepreneuriales puissent aboutir à certains résultats inattendus (Garud, Jain, et Kumaraswamy, 2002 ; Khan, Munir et Willmott, 2007), emphase que ne permettait pas de réaliser une perspective focalisée sur l'entrepreneur institutionnel seul.

À nouveau donc, la *project-based view* apporte ici un éclairage intéressant à la question de la transformation de l'intentionnalité, en mettant en avant les approches pragmatistes de l'agir humain. Selon ces approches, l'acteur peut évoluer selon un agir routinier ou créatif, au sens de Hans Joas (1999), qui remet en cause ce qu'il désigne comme « *une conception étroitement téléologique de l'intentionnalité* » : l'action n'est pas forcément subordonnée aux fins que l'acteur se donnerait (pour autant qu'il s'en donnerait à tout moment), et pour lesquelles il allouerait des moyens ; les moyens sont en revanche vus comme pouvant élargir le champ des fins assignables. L'auteur, en bon pragmatiste, à l'instar de Dewey (1939) et le concept de *genuine instrumentality* auquel il se réfère, voit ainsi une certaine réciprocité entre fins et moyens (plutôt qu'une subordination unilatérale des moyens aux fins) dans le processus d'action : des fins relativement indéterminées peuvent se donc trouver spécifiées par les moyens qui sont choisis au cours de l'action, tandis que des fins « sanctifiées » en valeurs par l'individu peuvent restreindre sa perception des implications portées par les objectifs et les moyens qu'il choisit, ce qui peut également réduire sa réflexivité dans le cadre d'une action collective. Ainsi que le résumeront Bréchet et Prouteau (2010) :

*« Pour les pragmatistes, agir ne signifie pas poursuivre des fins clairement identifiées, ni appliquer des normes établies. Il ne s'agit pas non plus de réduire la créativité à une certaine habileté à résoudre les problèmes ou simplement à s'adapter. Il s'agit de faire place à la créativité comprise comme une ouverture à de nouvelles façons d'agir. »*

Plutôt que de se focaliser sur un entrepreneur héroïque, activiste, démiurge, à la rationalité sans faille<sup>47</sup>, il s'agit désormais de considérer le résultat des interactions qui se produisent entre plusieurs acteurs, porteurs de projets, mus par des logiques ou des sensibilités différentes, mais dont les façons d'agir sont susceptibles de s'enrichir durant l'action. De par le caractère irréversible du temps et donc du processus d'action, les acteurs et leur(s) contexte(s) sont en fait façonnés conjointement (Thévenot, 2006)<sup>48</sup>.

Selon la perspective que nous adoptons à présent, l'entrepreneuriat ne traite donc plus, encore une fois, des aptitudes, capacités ou habiletés exceptionnelles d'un acteur volontaire et déterminé, guidé par des finalités, et auquel tout ou rien ne résiste, mais plutôt de l'articulation entre les rapports de savoir et de relations d'acteurs particuliers, qui interagissent dans le cours de l'élaboration ou de la réactualisation d'un projet. Ce dernier peut alors être envisagé comme un outil de dialogue et de construction entre ses parties prenantes, c'est-à-dire un *outil d'intermédiation* qui favorise l'action (Schmitt et Rosker, 2015).

Ce n'est donc plus l'entrepreneur seul, mais le collectif, qui est dépositaire de savoirs, de relations (Bréchet et Prouteau, 2010), et d'une certaine réflexivité. Pour faire émerger une organisation, former un projet autour d'intérêts partagés ne suffit pas : des savoirs partagés doivent pouvoir être co-construits durant les phases de conception, de préparation et de conduite de ce projet. Enfin, une organisation ne saurait exister sans les règles (explicites ou implicites) qui la matérialisent, également construites, consenties ou négociées par ses parties-prenantes.

À ce titre, la contribution de Jean-Pierre Bréchet, Nathalie Schieb-Bienfait et Alain Desreumaux (2009) nous paraît essentielle, en ce qu'elle permet d'identifier quatre grands archétypes différents et complémentaires d'acteurs entrepreneuriaux, à l'aune de la *project-based view* et plus précisément de l'axiomatique de l'action sur laquelle elle s'appuie :

---

<sup>47</sup> Lindgren et Packendorff (2003) parleront d'un archétype d'entrepreneur masculinisé – homme, blanc, héros moderne, solitaire, sûr de lui, lançant une entreprise contre vents et marées, portant une nouvelle invention sur le marché – qui perdure en tant que représentation, dans les sphères politiques et sociales.

<sup>48</sup> Proposition qu'on retrouvera également dans les travaux de Rabardel (2005) traitant en sciences de l'éducation de didactique et d'action instrumentée, lorsqu'il écrira que « l'Homme façonne son contexte environnemental et social, autant qu'il est façonné par lui ».

À partir de la littérature sur les processus cognitifs et la vision entrepreneuriale<sup>49</sup>, ceux-ci identifient tout d'abord la figure de l'entrepreneur visionnaire, pouvant aussi faire figure d'entrepreneur innovateur au sens d'Alter (2003 ; 2002).

- La deuxième figure identifiée est celle de l'entrepreneur expert. Les auteurs se basent pour cela sur les travaux de recherche menés autour de l'essaimage académique, qui montrent comment des porteurs de projets scientifiques et techniques dépourvus de savoirs gestionnaires ou économiques, ou encore de relations, peuvent prendre appui sur des dispositifs de soutien à l'innovation.
- Les troisième et quatrième figures identifiées sont celle de l'entrepreneur relationnel et de l'intra-preneur relationnel, respectivement acteur de réseaux pluriels ou porteur de projet maîtrisant des relations dans un cadre (organisationnel) établi.

Ainsi, les porteurs de projet peuvent l'être sur le plan des savoirs, qu'ils soient anticipatoires et flous (visionnaires) ou légitimes et reconnus (experts) et sur le plan des relations, qu'elles se situent sur plusieurs organisations (entre-relationnel) ou au sein d'une même organisation (intra-relationnel).

À ceux-là, la littérature nous permet d'ajouter deux figures d'entrepreneur un peu plus complexes :

- L'entrepreneur-frontière (Bergeron, Castel et Noguez, 2013) capable de maîtriser des relations dans plusieurs cadres organisationnels établis mais en tension (multi intrapreneur relationnel), tout en maintenant les frontières qui les séparent. Celui-ci a en outre la capacité de jouer de multiples positionnements et identités, entourant ses actions d'ambiguïté, en sorte d'être « agi », manipulé, approprié par différents acteurs, en fonction des projections dont il est l'objet.
- L'entrepreneur-bricoleur (Ronteau, Lesage et Hmimda, 2012 ; Garud et Karnøe, 2003) dont le pouvoir agentiel (*embedded agency*) repose à la fois sur des compétences de créativité stratégique (savoir opérationnaliser une vision en contexte de contraintes et de rareté des ressources), sur des compétences relationnelles d'ordre socio-politiques (savoir enrôler, intéresser, convaincre,

---

<sup>49</sup> Les auteurs renvoient le lecteur à Greenberger et Sexton (1988), Filion (1991), Guth et al. (1991), Learned (1992), Verstraete, (1999, 2001).

persuader), et sur la capacité à combiner ces compétences en saisissant des opportunités émergentes (bricolage entrepreneurial).

Ces deux figures d'entrepreneur supplémentaires ont pour point commun d'avoir été développées dans le cadre d'une approche par la théorie néo-institutionnaliste. En plus de prendre en compte le caractère collectif et distribué de tout processus visant à transformer des champs organisationnels, celles-ci contribuent également à mettre en évidence le caractère émergent de toute stratégie entrepreneuriale. Appréhendées selon une posture pragmatiste et développementale (de l'action, et des capacités de l'entrepreneur), ces figures d'entrepreneur y sont donc appréciées dans toute leur solipsité (Marchesnay, 2014).

## EN RÉSUMÉ

*Parce qu'elle est avant tout l'affaire d'acteurs humains mus par des intentions plus que d'organisations désincarnées, les dimensions créatives (par opposition à routinières) et projectives de l'agir sont à prendre en compte au cœur de l'activité entrepreneuriale.*

*La prise en compte de ces dimensions permet d'appréhender celle-ci comme une activité à la fois cognitive et relationnelle.*

*Appréhender l'activité entrepreneuriale sous l'angle des savoirs et des relations (Hatchuel, Weil), permet également de comprendre*

- *comment les projets entrepreneuriaux peuvent émerger, structurer des collectifs ou être au fondement d'entreprises,*
- *comment l'agir entrepreneurial peut être distribué entre plusieurs acteurs, comme nous le suggère aussi la littérature sur le travail institutionnel (Benslimane et Leca, 2010).*

*Selon la perspective que nous adoptons désormais, l'entrepreneuriat traite moins de capacités (ou d'« habiletés ») liées uniquement à des individus, que des rapports de savoirs et de relations d'acteurs qui interagissent dans le cours de l'élaboration ou de la réactualisation d'un projet.*

*C'est à l'aune de cette dialogique entre savoirs et relations que Bréchet, Schieb-Bienfait et Desreumaux (2009) identifient au moins quatre figures archétypales d'entrepreneurs, susceptibles d'être engagées dans un collectif : l'entrepreneur-visionnaire, l'entrepreneur-expert, l'entrepreneur-relationnel et l'intra-preneur relationnel. Nous ajoutons à ces quatre figures, celles de l'entrepreneur-frontière (Bergeron, Castel et Nougez, 2013) et de l'entrepreneur-bricoleur tel que décrit par Ronteau, Lesage et Hmimda (2012) ou encore Garud et Karnøe (2003).*

### SECTION 3 : ABORDER L'INNOVATION DANS LES SERVICES À DOMICILE EN RÉGION PACA À TRAVERS LA « PROJECT-BASED VIEW » : VERS LA FORMULATION D'UNE PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE.

Dans le cas du champ des services d'aide et de soin à domicile, la variété des opérateurs considérés et la diversité de leurs logiques institutionnelles (ou de leurs logiques d'action au sens de Amblard *et al*, 2005) et de leurs motivations ne peut se satisfaire pleinement d'une analyse des dynamiques d'action collective qui serait seulement basée sur des approches déterministes et rationalisantes, qu'elles versent dans l'individualisme ou le holisme méthodologique.

Comme nous l'évoquions dans la partie introductive de cette thèse, du fait de la diversité évoquée plus haut, étudier les processus d'innovation et de changement impulsés par des acteurs ou des entrepreneurs à l'échelle d'un tel champ organisationnel, sans nous ancrer dans un paradigme d'individualisme complexe, tiendrait pour nous du non-sens. De même, si nous voulons étudier la manière dont des opérateurs de services peuvent être soutenus dans la reconnaissance ou la construction de nouvelles opportunités de développement, et plus largement dans la menée de démarches d'innovation visant à transformer le champ, c'est une approche développementale multi-niveaux (ceux de l'individu, du projet et du champ) qui s'imposera à nous.

Adopter une approche développementale nous permet notamment de prendre en compte l'inscription du projet des acteurs dans le temps, un temps parfois long mais toujours irréversible, ce qui peut s'avérer particulièrement pertinent dans l'analyse de projets innovants dans ce champ particulièrement institutionnalisé, où les projets peuvent s'avérer relativement longs à aboutir.

Comme annoncé au début de ce chapitre, nous choisirons ici de nous intéresser au projet à la fois

- dans un sens *existentiel et opératoire* (le projet de transformation progressive du champ porté par le Pôle Services à la Personne en tant qu'organisation) (i.e. au sens de Bréchet et Desreumaux). Il s'agit donc d'un projet à long terme, « un futur désiré » porté par chacun des administrateurs du Pôle, plus ou moins partagé par les autres adhérents et acteurs du champ, et susceptible de constituer un « bien commun » sur lequel ils peuvent s'accorder pour agir.

- et dans un sens *instrumental* (les différents projets soutenus par le Pôle ou portés par les opérateurs de services) (i.e. au sens de Lindgren et Packendorff, et au sens de Schmitt *et al.*). Il s'agit donc de projets bornés (et *situés*) dans le temps, faisant interagir un certain nombre de parties prenantes, brassant et construisant des savoirs et des relations, mettant en jeu des ressources et des moyens au cours de leur déploiement. Les projets constituent ici non seulement un cadre au sein desquels les représentations peuvent s'accorder, les problèmes se formuler et les acteurs se coordonner au cours du temps, mais aussi des objets instrumentaux, susceptibles d'être appropriés et investis « de l'extérieur ».

Associer ces deux (trois) types d'approches du projet nous permettra d'appréhender notre problématique de recherche d'une manière qui nous satisfasse.

Notre premier objectif est en effet de rendre compte de la manière dont on peut soutenir la génération et l'adoption progressive d'innovations au niveau d'un champ. Cela implique comme nous l'avons vu d'identifier les différentes manières par lesquelles la participation d'acteurs du champ des services à domicile à ces actions collectives peut permettre de nourrir :

- leurs capacités à inventer de nouvelles manières d'envisager leurs activités, ainsi que
- leurs capacités d'agir entrepreneuriales (ou intrapreneuriales), en vue de porter ces inventions et d'innover.

Nous souhaitons donc pouvoir retranscrire la manière dont des acteurs ou des entrepreneurs participant à des projets sous forme d'actions collectives vont pouvoir à leur tour mener à bien ou poursuivre des projets innovants au sein de leurs propres organisations. Le caractère distribué de l'action – et a fortiori celle qui nous intéresse : l'innovation visant à transformer un champ organisationnel ou renforcer son identité – pourra se lire à travers les différentes démarches entrepreneuriales des acteurs porteurs de projets, et à travers leurs différentes pratiques.

Nous souhaitons enfin rappeler le caractère non anodin de ce type d'innovation. L'innovation visant à transformer ou renforcer des champs organisationnels appelle à la réalisation conjointe d'un certain travail de déstabilisation des institutions en place et de création (Lawrence et Suddaby, 2006 ; Greenwood Suddaby and Hining, 2002). Il s'agira alors pour les acteurs d'investir l'arène du projet pour y mener des activités de construction de problèmes, ou plus largement, pour s'en servir comme *artefact* cognitif ou comme instrument

de dialogue (Avenier et Schmitt, 2008). Nous verrons au cours du chapitre suivant que nous pourrions décrire beaucoup plus en profondeur la manière dont certains projets peuvent être instrumentalisés dans le cadre de ce type de travail entrepreneurial, en couplant la présente perspective actionniste à une approche par l'activité instrumentée.

Approches du projet	Niveaux d'observation empiriques
« Existentielle et opératoire » (Bréchet et Desreumaux, Boutinet, ...)	<p>L'objet du Pôle Services à la Personne est de « <i>favoriser la croissance et l'innovation des organisations, de créer et consolider l'emploi tout en améliorant le service rendu par ses membres</i> », avec notamment pour principe « d'impulser des logiques de décloisonnement des différents champs d'intervention » et de « s'inscrire dans des démarches d'innovation ».</p> <p><i>Le Pôle Services à la Personne constitue donc un lieu où les adhérents peuvent partager des projets à portée inter-organisationnelle comme « bien commun », dans la droite ligne de l'objet de ce regroupement d'organisations.</i></p>
« Instrumentale artificialiste » (Schmitt <i>et al</i> )	<p>Notre point de départ empirique consiste en l'exploration de projets innovants portés par le Pôle Services à la Personne sous forme d'actions collectives – l'objectif du Pôle étant d'émettre de nouvelles propositions à destination des pouvoirs publics, et au passage, de nourrir les projets des participants.</p> <p><i>Ces actions collectives constituent potentiellement des espaces de construction de problèmes, et des artefacts cognitifs permettant aux acteurs de partager des représentations, aux entrepreneurs de dialoguer avec les parties-prenantes des projets. Les projets portés par ces actions collectives sont également susceptibles de constituer des objets de traduction – pour ne citer qu'une perspective sociopolitique parmi d'autres.</i></p>
« Instrumentale socio-constructionniste » (Lindgren et Packendorff)	<p>Un processus long peut être scindé en un enchaînement d'« actes entrepreneuriaux » s'investissant sous forme de projets délimités temporellement, spatialement et socialement.</p> <p><i>Ainsi les différents projets innovants portés par les opérateurs à la suite de leur participation à des actions collectives peuvent tous prendre part, de manière distribuée, à un processus plus général de transformation du champ</i></p>

Tableau 2.2 – *project-based view* – Trois niveaux d'observation empiriques

Associer trois niveaux d'analyse différents pour traiter d'un même phénomène pourra paraître inutilement lourd, et nous sommes conscients du fait que maintenir un niveau de complexité élevé pourra ne pas favoriser la clarté. Nous nous trouvons cependant en situation de vouloir expliciter – pour notre partenaire le Pôle Services à la Personne – les différents leviers sur lesquels il peut s'appuyer lors d'actions collectives pour mener à bien le volet « soutien à l'innovation » de son objet d'existence. Et ce – *malgré les contraintes* subies par ses adhérents (ou plus généralement les acteurs participants à ces actions collectives).

C'est donc sur deux interfaces que nous nous placerons pour explorer les différentes formes possibles de soutien que peut apporter le PSP à ses adhérents :

- L'interface entre le projet « existentiel » du Pôle (relatif à la transformation du champ organisationnel ou à son renforcement) et les projets menés lors d'actions collectives avec des opérateurs ;
- L'interface entre les projets menés avec des opérateurs lors d'actions collectives et les « retombées » que pourront avoir ces projets, leurs répercussions au sein d'autres projets menés et *portés* par ces opérateurs à titre individuel.

Ceci posé, comment déterminer les phases de l'analyse (longitudinale) de l'activité des acteurs au cours de ces projets *innovants* ?

*À ce stade, l'adoption d'une perspective instrumentale du projet nous conduit à soulever une lacune conceptuelle à combler au sein de la project-based view, si nous voulons pouvoir – comme annoncé – nous placer aux deux interfaces d'exploration définies. Il s'agira, par ailleurs, d'opérationnaliser notre analyse pour pouvoir examiner l'activité et les pratiques des acteurs sur le terrain.*

Nous proposons donc de coupler notre approche *actionniste* par la *project-based view*, avec une approche par l'*activité instrumentée* – objet du chapitre suivant, en introduisant de manière explicite la notion d'*appropriation*.

Il s'agit en effet pour nous de pouvoir rendre compte des phénomènes en jeu lorsque des acteurs prennent part à des projets innovants – organisés sous forme d'actions collectives par le Pôle – et décident (ou non) de les reprendre en tout ou partie au sein ou par le biais de leurs propres organisations. À notre sens, le caractère distribué de tout projet à visant à transformer les champs organisationnels ou les renforcer (Lawrence et Suddaby, 2006) tient en l'appropriation par les acteurs de différents éléments canalisés par le projet : nouvelles connaissances, nouvelles relations (entre les connaissances, entre les acteurs) – mais aussi, comme la littérature sur le travail institutionnel nous le suggère (Maguire et Hardy, 2006 ; Greenwood, Suddaby et Hining, 2002), d'éléments discursifs.

Pour la suite de notre problématisation, nous simplifierons notre analyse en nous appuyant sur la définition la plus stricte possible de l'innovation, et ses deux caractéristiques clés : son caractère *nouveau* et son caractère *approprié*<sup>50</sup> (Alter, 2010 ; Hargadon et Douglas, 2001 ; Akrich, 1993). Nous nous centrerons donc sur deux moments (que nous supposerons comme) clés dans le soutien à la dynamique d'innovation considérée dans notre champ d'activité : la (ou les) phases de conception collective d'une nouveauté, la (ou les) phases d'appropriation successives de cette nouveauté.

Nous aboutissons alors aux axes de recherche présentés dans le [Tableau 2.3], et à de premières pistes de questionnement.

Niveau d'analyse / Phases	Conception	Appropriation
Interface projet « existentiel » / action collective	Quelles conditions mises en œuvre sont susceptibles de favoriser la conception d'éléments novateurs au sein du projet ?  Quels éléments de projet sont susceptibles d'être conçus par les participants lors d'une action collective ?	Quelles conditions mises en œuvre sont susceptibles de favoriser l'appropriation d'éléments du projet par les participants ?  Quels éléments de projet sont susceptibles d'être appropriés par les participants / les non participants ?
Interface action collective / projets portés par les opérateurs	Quels éléments de projet ont été appropriés par les opérateurs ?  Comment ont-ils pu être mobilisés (de quelle manière, dans quel cadre, et avec quels antécédents), et pour quoi faire ?	

Tableau 2.3 - Axes d'analyse empirique et élaboration de questionnements

Notre problématique sera néanmoins approfondie, et notre arsenal conceptuel affiné, dans la partie suivante, dans l'objectif d'aboutir à un ensemble de questions de recherche « opérationnalisables » pour l'analyse de nos données issues du terrain.

Nous soutiendrons notamment l'idée que l'innovation peut être analysée comme un objet à caractère instrumental, tout comme peut l'être un quelconque projet. En tant que processus et résultat d'un projet, celle-ci serait par conséquent susceptible de donner lieu à des appropriations. Nous exposerons brièvement les différentes perspectives de l'appropriation pouvant être mobilisées au sein d'une approche par l'activité instrumentée, avant d'approfondir chacune d'entre elles à l'aide de travaux que nous estimons à la fois représentatifs de ces perspectives, et adaptés à notre problématisation.

<sup>50</sup> Et ça tombe drôlement bien, vis-à-vis de notre problématique naissante ! ... Mais après tout, qu'est-ce qu'une innovation, sinon un projet qui a abouti ?



## CHAPITRE 2 : L'APPROPRIATION COMME MAILLON ESSENTIEL DE L'INNOVATION : PROPOSITION D'UNE APPROCHE PAR L'ACTIVITÉ INSTRUMENTÉE

*Le succès d'une innovation repose par définition sur l'entrée dans les usages des nouveautés qu'elle introduit, voire en leur insertion dans les systèmes sociotechniques existants malgré les conflits d'intérêts possibles (Akrich, Callon, Latour, 1988 ; Hargadon et Douglas, 2001), ou encore, sur la reprise de son projet par des acteurs poursuivant d'autres desseins (Avenier et Schmitt, 2008). Nous l'avons évoqué au sein du chapitre précédent – de par le caractère distribué des projets innovants visant à transformer ou renforcer des champs organisationnels, l'appropriation de tels projets (et des savoirs et relations qui y sont construits) par les différentes parties prenantes du champ est essentielle au développement de ces projets, leur conduite, et leur poursuite (Alter, 2010).*

*À notre sens, et comme nous en avons introduit l'idée, l'innovation, ou plus précisément l'acte collectif qu'elle représente (c'est à dire le projet innovant et ses résultats), peut tout aussi bien être aussi envisagée comme un objet de conception que comme un objet d'appropriation, pouvant lui-même prendre part à un ou des projet(s) plus vaste(s) – tel que celui porté par un réseau territorialisé d'acteurs. L'appropriation de l'innovation et de l'argumentaire qui la soutient peut donc pleinement entrer en jeu dans l'enrichissement de l'agir projectif, créatif (Joas, 1996 ; Emirbayer et Mische, 1998) et politique (Barthe et Linhardt, 2009 ; Balzacq, 2005) des acteurs. En cela, l'innovation possède un caractère artefactuel, doté d'une certaine instrumentalité.*

*Au sein de cette partie, nous aborderons dans un premier temps (en **SECTION 1**) la manière dont un projet innovant peut constituer un objet d'appropriation. Nous considérerons en effet qu'un objet d'appropriation peut l'être à la fois dans le sens et les valeurs qu'on lui prête [perspective socio-constructionniste] (Orlikowski, 1992), ainsi que dans sa forme artefactuelle et dans les schèmes d'usage qu'il comprend de par sa conception [socio-matérialité] (Rabardel, 2005).*

*Dans un second temps (en **SECTION 2**), nous abordons plus précisément la question de l'appropriation d'outils ou d'objets de gestion, et présenterons les trois regards complémentaires pouvant être portée sur elle, ainsi que le proposait François-Xavier de Vaujany en 2005. Nous intéresserons ensuite à la manière dont l'appropriation pourrait être abordée à travers ces trois regards, dans le cadre d'une « project-based view ».*

*Nous formulons en effet l'idée que l'appropriation d'un projet de type « existentiel » par les acteurs qui s'y impliquent joue un rôle central dans le processus continu de conception de ce projet, de même que dans l'activité de régulation que mènent les acteurs.*

*De même, nous formulons l'idée que l'appropriation des productions d'une action collective peut jouer un rôle important dans la manière dont les acteurs pourront orienter ou enrichir leurs projets à titre individuel, ou encore, dans la manière dont ils pourront les promouvoir ou les légitimer. Selon une perspective artificialiste, nous considérons en effet l'appropriation comme à la fois un processus de production de savoirs (Hatchuel, 2015), et comme un processus de genèse instrumentale, qui permet à l'acteur de développer sa capacité de faire, sa capacité d'agir, voir son pouvoir d'agir (Rabardel, 2005).*

*Nous aborderons ensuite (en **SECTION 3, 4 et 5**) ces trois regards de manière successive à travers les cadres théoriques que nous avons sélectionnés en vue d'élaborer notre modèle d'analyse.*

*Enfin, nous intégrerons (en **SECTION 6**) ces nouvelles connaissances en vue de les appliquer au cas des actions collectives de soutien à l'innovation organisées par le PSP PACA, nous permettant d'aboutir à deux questions de recherche.*

## SECTION 1 : DÉFINITION DE L'APPROPRIATION : ENTRE SOCIO-CONSTRUCTIONNISME ET ARTIFICIALISME

L'appropriation est une notion régulièrement abordée dans les sciences sociales. Bien que celle-ci possède des définitions multiples en fonction des perspectives disciplinaires selon laquelle elle est abordée (notamment arts et médiation culturelle, anthropologie, sciences économiques, sciences de gestion...), la notion d'appropriation réfère à un concept certes sémantiquement riche et multidimensionnel, mais néanmoins à un concept unique. Ce concept peut être plus généralement polarisé selon l'une ou l'autre de deux idées dominantes : celle de propriété (action de faire sa propriété d'une chose), et celle d'adaptation (celle de rendre propre à un usage déterminé) [Cnrtl<sup>51</sup>].

Dans les sciences de gestion, la notion d'appropriation a été largement employée au sein de la *ressource-based view* - bien qu'elle n'y fut pas problématisée (Kamoche, 2006), mais également dans le champ de recherche sur les systèmes d'information ou plus largement les outils de gestion – beaucoup plus prolifiques sur la question.

Au sein de la *resource-based view* il s'agit pour les firmes de s'approprier des ressources comme sources d'avantage compétitif pour générer des rentes (Barney, 1991 ; Penrose, 1959) ou encore des connaissances à capitaliser au niveau de l'organisation (Teece et al., 1997). La *resource-based view* ayant pris ses racines conceptuelles dans la sphère de l'économie industrielle et plus largement dans les théories de la firme, la notion d'appropriation réfère à la définition qui a cours dans les disciplines juridiques. Si on se réfère à ces disciplines, la définition de l'appropriation renvoie à un processus d'accès à la propriété, et par là même, d'accès à un droit (voire une forme de *pouvoir*) d'usage, de profit et de disposition d'un *bien*.

Selon Jean Carbonnier, « *c'est de l'appropriation dont ils sont susceptibles que les biens tirent leur essence* »<sup>52</sup>. Cette proposition peut être bien entendue débattue en droit du fait du caractère technique de la notion de *bien* en langage juridique et de la spécificité des notions

---

<sup>51</sup> Cnrtl : Centre National des Ressources Textuelles et Lexicales – dernière consultation septembre 2017.

<sup>52</sup> Jean Carbonnier (2002), *Droit Civil, Tome 3, Les Biens*, 19ème édition

auxquelles elle renvoie – le *bien*<sup>53</sup> référant au droit de *propriété* exercé sur une chose, qu'elle soit matérielle ou immatérielle, et le caractère *appropriable* de ce *bien* conditionnant lui-même la possibilité de lui attribuer une *valeur*. Nous en retenons néanmoins l'idée en nos propres termes que la notion d'appropriation peut être étroitement liée à celle de *bien*, celle de *valeur* attribuable et celle de *pouvoir* (de disposer de ce bien).

Si au sein de la *resource-based view* il est clair que la notion d'appropriation se polarise autour de l'idée de propriété (il s'agit de se procurer et combiner des ressources pour bâtir un avantage concurrentiel, mais aussi de les protéger), c'est en revanche plutôt en regard de l'idée d'adaptation que celle-ci est définie dans le champ de recherche sur les systèmes d'information et des outils de gestion (il s'agit de s'adapter à un nouvel outil de traitement informatique ou d'adapter l'outil à ses habitudes de travail... dans la mesure du possible). Au sein de ce champ, Paul Leonardi et Stephen Barley (2010) la distinguèrent notamment d'autres notions sémantiquement proches – telles que l'adoption, l'interprétation ou l'*enactment* – auxquelles les auteurs attribuent des perspectives distinctes, repérables dans la littérature.

On pourrait ainsi repérer jusqu'à cinq perspectives socioconstructivistes distinctes de la question de l'implémentation de nouveaux outils au sein des organisations :

- La perspective fondée sur la *perception* s'intéresse à la phase la plus précoce de l'implémentation d'une nouvelle technologie – l'adoption – et à la manière dont les utilisateurs vont arriver à la même perception de son utilité.
- La perspective fondée sur l'*interprétation* s'intéresse à la manière dont une nouvelle technologie va être utilisée, notamment en s'appuyant sur des cadres et schèmes d'utilisation qu'ils connaissent déjà, pour mieux l'appréhender.
- La perspective fondée sur l'*appropriation* s'intéresse également à la manière dont une nouvelle technologie va être utilisée, mais se focalise plus sur la manière dont les utilisateurs vont se conformer ou non à la vision des concepteurs (Orlikowski, 1991 ; 1992 ; Poole et DeSanctis, 1990 ; 1992).

---

<sup>53</sup> Christophe Grzegorzcyk (1979), « Le concept de bien juridique : l'impossible définition? », Archives de philosophie du droit, t24, p259

- La perspective fondée sur l'*enactment* s'intéresse aussi à la manière dont une nouvelle technologie va être utilisée, mais se focalise quant-à-elle sur l'évolution progressive des pratiques de travail engendrées au quotidien.
- La perspective fondée sur l'*alignement* s'intéresse à la manière dont une structure organisationnelle va s'adapter à l'introduction d'une nouvelle technologie, et va être réorganisée autour des cadres d'usage de cette technologie.

Les deux auteurs distinguent ces perspectives sur la base de trois critères principaux : la phase d'implémentation concernée, le phénomène social considéré, le processus de construction correspondant (Leonardi et Barley, 2010).

Du point de vue de notre projet de recherche, malgré la clarté de ces distinctions, réaliser un choix de perspective pertinent n'est pas de la première évidence, tant les trois dernières qui sont citées paraissent proches. Comme le relèvent Leonardi et Barley (2010), des similitudes peuvent notamment être relevées entre la perspective fondée sur l'appropriation et celle fondée sur l'*enactment* du fait du développement de ces deux notions par les mêmes auteurs (Orlikowski et Robey) la seconde étant dérivée de la première.

Pour Wanda Orlikowski et Daniel Robey (1991) l'*appropriation* est un exercice de l'agir humain, qui ouvrira toujours la possibilité pour les utilisateurs de ne pas user d'une technologie de la manière dont l'avaient prévu ses concepteurs. Les applications, propriétés et le sens de ces technologies peuvent être redéfinies et modifiées à posteriori (Orlikowski, 2000). En évoquant la manière dont la technologie, qui est « non-neutre » peut participer à la production ou la reproduction d'institutions, Orlikowski (1991 ; 1992) pose également les jalons d'une vision régulationniste de l'appropriation.

L'*enactment* (Weick, 2005) réfère aussi à un exercice de l'agir humain centré sur l'usage mais qui ne se focalise pas sur une altération par les utilisateurs des applications, propriétés et sens prévus par les concepteurs. L'accent n'est ainsi pas mis sur les asymétries qu'il pourrait y avoir entre conception et usage. Pour ces mêmes auteurs, qui adoptent une perspective critique de la notion d'appropriation qu'ils ont développée, ce ne serait pas tant que les artefacts technologiques renfermeraient un certain nombre de structures conditionnant l'usage (hypothèse implicite dans l'appropriation), mais plutôt que les structures émergeraient au cours du temps à travers les formes d'usage et les relations sociales impliquées dans les pratiques routinières (Orlikowski, 2000). La perspective fondée sur l'*alignement* arrive dans

la prolongation de ces travaux puisqu'elle va chercher à décrire la manière dont les interactions entre différents groupes autour de l'usage d'une technologie vont pouvoir aboutir à une évolution des rôles au sein de l'organisation.

Ces perspectives ont bien entendu leurs propres forces et leurs limites (Leonardi et Barley, 2010) et n'opèrent ni aux mêmes échelles de temps, ni aux mêmes niveaux d'analyse. Elles ont donc des implications méthodologiques différentes.

Pour notre part, dans le cadre de notre recherche sur les formes possibles de soutien à l'innovation

- Nous nous intéressons à des événements singuliers (tels que l'amorçage de démarches entrepreneuriales d'innovation ou des changements de trajectoires) plutôt qu'à l'évolution des pratiques de travail, ou à la reconfiguration des rôles endossés par les organisations au sein du champ – même s'il s'agit des manifestations concrètes d'innovations institutionnelles abouties.
- Du point de vue des niveaux d'analyse auxquels nous nous plaçons (interfaces projet existentiel/action collective et action collective/projets individuels), il nous paraît pertinent de ne pas perdre de vue nos deux ancrages instrumentalistes dans notre manière d'appréhender les projets des acteurs : l'ancrage socio-constructionniste, mais aussi l'ancrage artificialiste.
- Enfin, nous devons faire le choix d'une perspective compatible avec une vision du projet et de l'action collective comme activités de conception et de régulation, impliquant l'*agir* ou l'*agentivité* des acteurs, ce que permet la notion d'appropriation.

Nous justifions donc ainsi notre choix d'adopter une perspective fondée sur l'appropriation, plutôt que sur l'*enactment* ou l'alignement. Nous entendons par ailleurs répondre à l'appel émis par Leonardi et Barley (2010) à la réalisation de recherches « qui rendent compte de manière explicite et située les raisons pour lesquelles les personnes s'approprient des technologies de la manière dont elles le font ».

Nous nous intéresserons également aux décisions et événements ayant précédé l'implémentation de technologies (ici de potentielles innovations), notamment les divergences d'intérêt et les négociations politiques en jeu dans leur conception, et en sorte de pouvoir appréhender les processus de construction sociale qui en découlent. Nous chercherons en effet

à valoriser au sein de notre recherche autant l'intentionnalité des « utilisateurs » (ou plutôt des repreneurs des projets innovants) que des concepteurs, notamment dans celle de transformer des champs organisationnels.

Nous soutiendrons en particulier l'idée que non seulement l'appropriation est un exercice de l'agir humain (Orlikowski, 2000) projectif, qu'il soit routinier ou créatif, mais qu'elle peut également avoir lieu d'être un exercice d'agir politique. En effet, si un certain nombre de décisions *politiques* (au sein d'une organisation ou d'un champ organisationnel) peuvent précéder à l'implémentation d'une technologie ou le lancement d'un projet, on peut également considérer que cette implémentation peut avoir des retentissements sur la teneur des décisions politiques ultérieures.



## SECTION 2 : TROIS REGARDS POUR APPRÉHENDER L'APPROPRIATION DE L'INNOVATION.

## PROPOSITION D'ARTICULATION AVEC LA « PROJECT-BASED VIEW ».

D'après Herbert Simon (1996 p. 5), tout objet artificiel - c'est-à-dire tout *objet de conception par l'Homme* – peut être caractérisé en termes de fonctions, de buts et d'adaptation.

Si nous prenons l'exemple de l'innovation en tant qu'objet (artificiel) à caractère instrumental et donc en tant qu'*objet d'appropriation*<sup>54</sup>, celle-ci peut constituer, par identité, un vecteur de rationalisation (relativement à ses fonctions), un instrument politique (relativement aux buts qu'elle sert), ou encore un vecteur d'apprentissage (relativement aux adaptations qu'elle permet). Ces trois perspectives indépendantes (rationnelle, sociopolitique, psycho-cognitive), selon laquelle l'appropriation peut être comprise, correspondent à trois regards traditionnellement mobilisés dans la recherche pour appréhender les outils ou les objets de gestion (De Vaujany, 2005 ; Grimand, 2006 ; 2012) [**Tableau 3.1**].

	Nature des objets et outils de gestion	Nature du processus d'appropriation	Point de vue lié à la perspective	Fondements théoriques
Perspective rationnelle	Un vecteur de rationalisation, un outil de travail	Un processus normalisé, l'appropriation est « instantanée »	L'enseignant en gestion et la régulation de contrôle	Théorie micro-économique classique, Théorie fayoliennes et tayloriennes
Perspective socio-politique	Un outil de valorisation (une « médaille »), de rhétorique (un « argument ») ou d'influence (un « atout »)	Un acte social, l'appropriation est un processus collectif qui s'inscrit dans la durée	La régulation autonome et la régulation conjointe	Sociologie des organisations (Crozier et Friedberg, 1977 ; Sainsaulieu, 1997) Sociologie générale (Bourdieu, 1972 ; Giddens, 1984 ; Archer, 1995)
Perspective psycho-cognitive	Un support d'apprentissage, un objet affectif ou un objet de traitement de l'information	Un processus psycho-cognitif, l'appropriation est un processus individuel (ou collectif) qui s'inscrit dans la durée	La régulation autonome et la régulation conjointe	Théorie de la rationalité limitée (Simon, 1975) Psychologie cognitive de Piaget (1967) Perspective psychanalytique (Pagès et al, 1992)

Tableau 3.1 – « Trois regards sur l'appropriation ». Sources : De Vaujany (2005 ; 2006)

<sup>54</sup> C'est volontairement que nous souhaitons rester génériques dans la désignation d'une innovation en tant qu'objet artificiel. L'innovation constitue en effet un processus d'action collective global, qui résulte en un certain nombre de nouveautés (sans qu'il ne soit tout à fait pertinent de désigner l'une de ces nouveautés comme l'innovation en elle-même).

Au sein d'un des chapitres de son ouvrage dédié à la question de l'appropriation des outils de gestion (2005), François-Xavier De Vaujany s'interroge sur la manière dont les objets, outils et dispositifs de gestion peuvent être « rendus propres à un usage » par les acteurs des organisations. C'est dans ce cadre que l'auteur identifie les trois perspectives (rationnelle, sociopolitique et psycho-cognitive) selon laquelle cette appropriation peut être abordée, relie ces trois regards aux courants théoriques qui permettent de les appréhender, et les rattache, d'après la théorie de la régulation sociale, à des points de vue d'acteurs spécifiques.

Pour De Vaujany (2005), un objet (ou un outil) de gestion peut ainsi être instrumentalisé

- par ses concepteurs ou ses diffuseurs, en position dominante, dans une perspective (rationnelle) de régulation de contrôle,

ou au contraire

- être instrumentalisé par les utilisateurs-finaux (au sein de dynamiques d'apprentissage ou de processus sociologiques) dans une perspective de régulation autonome.

L'auteur semble donc plus généralement associer le point de vue de la conception et diffusion de l'objet à celui de la régulation de contrôle, et le point de vue de l'appropriation<sup>55</sup> à celui de la régulation autonome.

Nous verrons au cours de notre propre recherche que de telles associations de points de vue ne sont pas à graver dans le marbre dans l'absolu, et que dans le cas des processus d'innovation dans les champs fortement institutionnalisés, celles-ci peuvent même s'inverser :

- la conception et la diffusion d'un objet peuvent entrer dans le cadre d'une régulation autonome, à des fins de développement d'usages (et qui reposerait sur l'agir créatif et projectif des acteurs),
- tandis que leur appropriation et détournement peuvent entrer dans le cadre d'une régulation de contrôle, à des fins de normalisation ou d'institutionnalisation.

---

<sup>55</sup> ... voire de bricolage [ndla].

On retrouve ainsi le point de vue développé par Jean-Daniel Reynaud (1988), lorsqu'il met en évidence le caractère orthogonal de plusieurs axes d'analyse : le degré de formalisme de l'organisation (organisation formelle ou informelle), le groupe social concerné (encadrants ou exécutants) et le type de régulation (régulation de contrôle ou régulation autonome). *La régulation de contrôle se définirait ainsi par son orientation stratégique, celle de peser de l'extérieur sur la régulation d'un groupe social* (p. 8), *quand la régulation autonome se déroulerait dans l'intra-groupe.*

Nous pouvons néanmoins retenir ici que :

- d'après un regard psycho-cognitivistique : l'objet de gestion peut constituer le support matériel de l'apprentissage qu'implique son propre détournement, ou du moins son interprétation, au cours du processus d'appropriation. Celui-ci peut donc représenter un ensemble de connaissances à acquérir ou à générer par l'individu ou le collectif qui se l'approprie ;
- d'après un regard socio-politiste : l'objet de gestion peut aussi constituer le support de la rhétorique, et donc des pratiques discursives, qu'impliquent sa valorisation et sa diffusion en tant que solution légitime, adaptée à un problème défini. Celui-ci peut donc être instrumentalisé par les individus et des collectifs en sorte de servir certains intérêts voir certaines fins ;
- d'après un regard rationaliste : l'objet de gestion peut constituer un support de rationalisation au cours de sa conception, vis-à-vis de son usage prévu. Tout d'abord parce que les concepteurs d'un objet de gestion peuvent viser à l'employer comme mode de rationalisation du travail d'autrui ou d'une tâche précise, comme le souligne De Vaujany (perspective rationnelle) : celui-ci peut ainsi constituer le support des schèmes qui sont prévus pour son usage (Béguin et Rabardel, 2000). Ensuite, parce que les concepteurs de l'objet en question vont être amenés à employer différentes méthodes pour rationaliser la conception de celui-ci, en sorte d'assurer, dans une plus ou moins grande mesure, son caractère inédit (Agogué et al. 2013), la faisabilité de son élaboration et de son usage, sa viabilité au cours du temps, et sa désirabilité par l'utilisateur ou l'utilisateur (Brown, 2009).

Nous l'avons rappelé au sein des propos introductifs du présent chapitre, l'appropriation d'une invention ou d'un projet innovant par des parties prenantes multiples est essentielle à la réussite d'une innovation (Alter, 2010). Les travaux d'Akrich, Callon et Latour (1988) autour de différentes histoires d'innovations qui n'ont jamais abouti, mais aussi de Hargadon et Douglas (2001) sur l'entreprise réussie de Thomas Edison<sup>56</sup> visant l'électrification des États-Unis le démontrent. L'innovation est un processus actif, une véritable entreprise. Sa réussite ne dépend pas tant des qualités intrinsèques et des fonctionnalités de l'invention, que de la propension de ses parties prenantes (ou plutôt de ses futures parties prenantes) à se l'approprier :

- du point de vue fonctionnel (« adopter c'est adapter » diront Akrich, Callon et Latour, à propos de l'invention de kit photovoltaïque destinés à l'usage de foyers africains, et dont le succès a été mitigé),
- du point de vue cognitif (Hargadon et Douglas nous ont par exemple montré que la réussite du système électrique provient en partie du fait que celui-ci a été calqué sur le modèle de celui du gaz, pour ne pas perdre les utilisateurs),
- du point de vue politique (l'innovation est le fruit d'intenses négociations entre ses concepteurs, et d'intéressement d'acteurs ayant le pouvoir de favoriser son implantation).

Ainsi, **l'appropriation est étroitement liée à la réussite du projet innovant des acteurs.** Nous préciserons toutefois qu'il ne s'agit pas que pour les entrepreneurs de faire en sorte que leur projet puisse être approprié par des parties prenantes, mais qu'il s'agit également pour eux de s'approprier des opportunités, ou encore d'adapter et reconstruire des ressources qui s'offrent à eux en sorte de mener à bien leur activité<sup>57</sup>.

L'objectif théorique majeur de notre thèse est justement d'élaborer un modèle d'analyse qui nous permette de comprendre ce qui peut se jouer dans l'activité d'innovation d'entreprises de services à domicile, désirant s'engager dans la transformation de leur champ organisationnel ou dans le renforcement de leur identité. Nous avons vu dès nos propos introductifs que c'est la figure du projet qui permet de rendre envisageable une telle entreprise collective ; nous voyons à présent que l'appropriation est le maillon indispensable des activités d'innovation.

---

<sup>56</sup> Les auteurs évoquent aussi celle qui a échoué, une invention concurrente du phonographe.

<sup>57</sup> Nous aborderons cette question en section 5.

### ***Comment donc peut-on parvenir à articuler projet et appropriation ?***

Nous avons vu précédemment (**Chapitre 1**) que tout projet en action se traduit en une activité de conception et de régulation. Il s'agit donc plus précisément d'étudier comment conception et appropriation, mais aussi, appropriation et régulation peuvent s'articuler.

Bien que de manière complètement dé-corrélée d'un apport quelconque à une perspective fondée sur le projet, cet exercice a déjà été réalisé il y a quelques années par François-Xavier de Vaujany au sein d'un chapitre d'ouvrage (2005) et d'un article publié dans la revue *Management & Avenir* (2006). L'auteur y met notamment en évidence deux grandes théories de l'appropriation (des outils de gestion) – la « conception à l'usage » et la « mise en acte des outils de gestion » - qu'il caractérise justement d'après la manière dont elles abordent la notion de conception, et de régulation [**Tableau 3.2**].

	<b>Théorie de la « conception à l'usage » des outils de gestion</b>	<b>Théorie de la « mise en acte » des outils de gestion</b>
<b>Principe</b>	Conception et usage ne peuvent être distingués. La conception est consubstantielle à l'usage, intégralement comprise dans le processus d'appropriation. L'outil de gestion est un schème sociocognitif.	Alternance conception – mise en œuvre. L'appropriation est une « mise en acte » de l'outil. L'outil de gestion est un objet en pratique.
<b>Processus socio-politiques</b>	Régulations de contrôle et régulations autonomes sont largement inextricables.	Régulations de contrôle et régulations autonomes sont clairement situées spatialement et historiquement. Elles sont à la base d'une dialectique socio-politique.
<b>Théories intermédiaires</b>	Orlikowski (2000) ; Ciborra (1999, 2000) ; Rabardel (1995, 2005)	Hatchuel (1996) ; Lorino (2002) ; Mingers (2004)
<b>Prismes théoriques liés</b>	Théorie de la structuration (Giddens, 1979 ; 1984)	Approches réalistes critiques (Bhaskar, 1989 ; Archer, 1995)

Tableau 3.2 – Deux théories de l'appropriation des outils de gestion – Extrait de De Vaujany 2005 et 2006

Au sein de la première théorie de l'appropriation, celle de la « conception à l'usage », il est globalement considéré que l'acteur conçoit son outil en même temps que celui-ci se l'approprie. Quand bien même l'*artefact* approprié fut élaboré dans un objectif de rationalisation du travail (régulation de contrôle), l'acteur conçoit de manière autonome les *schèmes d'utilisation* qu'il va associer à l'*artefact*.<sup>58</sup> Au sein cette fois-ci de la théorie de la « mise en acte », conception et usage de l'outil sont des étapes distinctes. L'appropriation a lieu quand l'outil est mobilisé dans l'action. Dans cette théorie-ci, la régulation de contrôle et la régulation autonome sont considérés comme distincts dans la mesure où la plupart du temps

<sup>58</sup> Ce volet-ci est plus longuement expliqué en Section 4.

les concepteurs de l’outil sont mis en position de régulation de contrôle, quand ses utilisateurs seront mis en position de régulation autonome<sup>59</sup>.

Pour notre part, nous nous inscrivons à la fois dans les deux théories précitées. En mobilisant trois regards sur les outils ou objets de gestion, notamment des travaux ancrés dans les philosophies pragmatistes et dans les sciences de l’artificiel, nous considérons à la fois la conception d’un *artefact* et son usage comme deux « moments » distincts (notre regard est ici « artificialiste »); toutefois, cet usage relève selon nous de l’adaptation d’un artefact à une situation d’usage, et consiste en quelque sort en une re-conception partielle de celui-ci<sup>60</sup> (notre regard est ici « pragmatiste »). On retrouve également cette idée dans certaines conceptualisations socio-politiques de l’appropriation, au sein desquelles il est considéré que l’acteur conçoit un discours dont les arguments sont destinés à produire des effets chez ceux qui le reçoivent ; toutefois, le récepteur suivant sa situation peut être amené à faire usage de ces mêmes arguments, en adaptant ceux-ci à la situation dans laquelle il se trouve (contexte, intentions, intérêts des interlocuteurs)<sup>61</sup>.

Les contributions de De Vaujany nous permettent néanmoins de poser la première pierre de l’élaboration de notre modèle d’analyse de l’innovation, dont nous schématisons la première ébauche ci-après (*figure 3.1*).

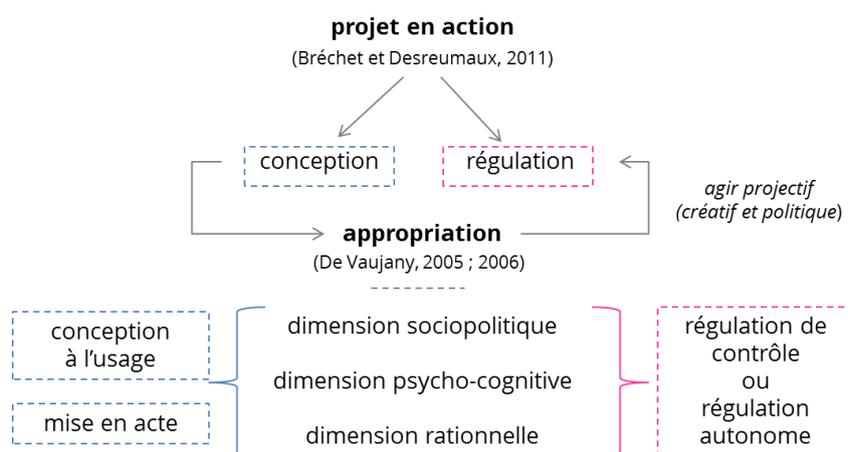


Figure 3.1 – Proposition consolidée d’un triptyque conception – appropriation – régulation (d’après Bréchet et Desreumaux, 2008 et De Vaujany, 2005, 2006)

<sup>59</sup> Même si comme nous l’avons mentionné plus haut, la théorie de la régulation sociale ne s’oppose pas à une « inversion » de ces rôles.

<sup>60</sup> Nous détaillons cela à travers notre compte rendu des travaux de Pierre Rabardel en section 4.

<sup>61</sup> Nous détaillons cela à travers notre compte rendu des travaux de Philippe Zittoun en section 3.

Nous aborderons, dans les sections suivantes, l'appropriation d'une innovation (ou du projet innovant ou des ressources de l'activité entrepreneuriale) à travers ses dimensions socio-politique, psycho-cognitive et rationnelle.

Nous mobiliserons pour cela, trois ensembles de travaux qui nous paraissent centraux pour élaborer un cadrage approprié à notre problématique :

- En **section 3**, ceux de Philippe Zittoun, chercheur en sciences politiques, qui se rattachent aux philosophies pragmatistes (**dimension socio-politique**) ;
- En **section 4**, ceux de Pierre Rabardel, chercheur en ergonomie, qui se rattachent également aux philosophies pragmatistes (**dimension psycho-cognitive**) ;
- En **section 5**, ceux dérivés des sciences de l'artificiel, se rapportant à la conception et l'élaboration stratégique (Le Moigne, Avenier), à l'activité entrepreneuriale (e.g. théorie de l'effectuation de Sarasvathy) et enfin à une approche spécifique de conception rencontrée sur notre terrain (théories du design) (**dimension rationnelle**).

Enfin, nous ne manquerons pas de faire remarquer vis-à-vis des trois dimensions abordées, que si dans le cas de perspectives psycho-cognitives et de perspectives rationnelles, le vocabulaire employé pour évoquer le rôle des acteurs est celui de « concepteur », « médiateur » et « utilisateur », en revanche, dans le cas des perspectives socio-politiques on parlera plus volontiers de « concepteur », « promoteur » et « décideur ». Nous entendons ici rassembler ces trois perspectives en un continuum de la conception à l'usage ou à la décision, ainsi qu'évoqué en début de cette partie théorique<sup>62</sup>.

*Nous avertissons le lecteur ou la lectrice que les sections de chapitre qui suivront comporteront un certain nombre de références secondaires – que nous jugeons utiles à la compréhension de l'ancrage des propositions théoriques présentées. Il s'agit de travaux précurseurs auxquels réfèrent les auteurs que nous mobilisons, mais que nous n'avons pas lus ou relus spécifiquement, n'étant pas directement utiles à la thèse. Ils seront marqués d'un astérisque, suivant le modèle (auteur, année\*).*

---

<sup>62</sup> cf. nos propos introductifs de cette Partie 2 « Cadrage théorique. Proposition d'un modèle d'analyse ».



### SECTION 3 : L'APPROPRIATION À TRAVERS UN REGARD SOCIO-POLITIQUE PRAGMATISTE. LES APPORTS DES TRAVAUX DE PHILIPPE ZITTOUN.

Innover pour transformer un champ organisationnel (ou renforcer son identité), n'est pas une activité anodine comme peut en témoigner l'important volume de travaux réalisés depuis plusieurs décennies dans le courant de la théorie néo-institutionnaliste.

Cette activité implique notamment pour les entrepreneurs de déployer d'importants efforts pour « connecter de nouveaux projets institutionnels aux intérêts d'autres acteurs du champ » (Maguire, Hardy et Lawrence, 2004). Transformer un champ organisationnel nécessite en effet de déstabiliser des institutions en place et d'en créer de nouvelles (Lawrence et Suddaby, 2006 ; Greenwood Suddaby and Hining, 2002). Il s'agit alors pour l'entrepreneur de démontrer d'aptitudes discursives et une bonne rhétorique pour légitimer les changements nécessairement induits (Suddaby et Greenwood, 2005).

Toutefois, comme le soulèvent Garud, Gehman et Giuliani (2018), les travaux de la théorie néo-institutionnaliste s'intéressant aux stratégies discursives des acteurs tendent à sur-déterminer le pouvoir des discours et à occulter l'activité interprétative de l'audience des entrepreneurs :

*« Entrepreneurs attempt to contextualize their ventures, ideas, business models, and opportunities through their performative speech acts by drawing upon the distributed cultural resources that are available. At the same time, any effort to implement these initiatives will necessarily generate “overflows” or “misfires”, because different stakeholders are driven by different matters of concern. Accordingly, entrepreneurship is an ongoing distributed emergent process involving multiple actors such as investors, employees, regulators, to name a few. »*

- Garud, Gehman et Giuliani (2018)

Les auteurs recommandent alors d'introduire des approches performatives dans l'analyse compréhensive des processus entrepreneuriaux. Il s'agira exactement ici de notre intention.

C'est au cours d'une série de conférences qu'il a tenues à Harvard en 1955 (et retranscrites dans un ouvrage célèbre<sup>63</sup>) que la notion de performativité du discours fut introduite pour la

---

<sup>63</sup> « Quand dire c'est faire » est très certainement en France l'œuvre la plus réputée du philosophe John Austin (1970), traduite de sa version originale intitulée « How to do things with Words: The William James Lectures delivered at Harvard University » (1955).

première fois par le philosophe John Austin. Pour Austin, les énoncés performatifs sont des énoncés qui ne sont ni vrais, ni faux. Il s'agit d'énoncés qui produisent des effets matériels. L'exemple le plus courant d'énoncé performatif (celui à travers lequel Austin illustrera la notion) est celui du maire prononçant l'énoncé « je vous déclare mari et femme ». Austin relèvera à ce sujet que de tels énoncés ne peuvent être performatifs que lorsque des conditions particulières sont rassemblées (identité du locuteur, lieux, protagonistes, ...). Aussi, l'énoncé précédent ne sera performatif que s'il est prononcé par un maire, à la suite d'un cérémonial précis et mis en œuvre devant témoins.

Nous avons vu en évoquant les travaux d'Akrich, Callon et Latour (1988), que l'innovation reposait sur un intense travail de négociation et de persuasion de la part d'entrepreneurs, en vue d'enrôler des parties prenantes. Ce travail est essentiellement discursif. Nous nous intéresserons plus spécifiquement ici aux conditions particulières du succès de ce travail.

*Performativity does not deny that entrepreneurs may be driven by “purpose and action,” but it also draws attention to larger forces constituting phenomena (including entrepreneurial opportunities) that transcend individuals. [...] It is through intra-actions that the identities of the actors involved and the functionalities of the materials in use emerge.*

– Garud, Gehman et Giuliani (2018)

Dans le cadre de notre recherche, nous laisserons toutefois de côté les apports de la sociologie de la traduction, pour nous concentrer sur la perspective pragmatiste et les approches discursives que promeut Philippe Zittoun, auteur en sciences politiques, dans son analyse de l'activité politique et de l'action publique.

Dans le cadre de notre recherche, la diffusion d'une innovation n'est pas une fin en soi, mais une part d'un processus plus long de travail institutionnel, lui-même difficilement dissociable d'une certaine activité politique. Ainsi, nous nous intéressons moins aux procédés de traduction et d'intéressement à l'œuvre durant le processus de conception tourbillonnaire d'un objet technique, qu'aux procédés menant à la légitimation d'une innovation au point qu'elle en soit considérée comme « allant de soi »<sup>64</sup>, dans un champ organisationnel donné. Les approches discursives, particulièrement mises en avant dans les travaux de cet auteur, nous

---

<sup>64</sup> DiMaggio et Powell (1983) referent aux institutions comme « “taken-for-granted” values, norms and cognitive schemas that both enable and constrain actors’ behaviours, making them predictable and meaningful ».

paraissent pertinentes ici dans la mesure où celles-ci permettent de « mettre en évidence le caractère construit, politique et normatif des connaissances produites par les acteurs » (Durnova et Zittoun, 2013). Elles permettent également de souligner la place qu'occupe l'appropriation d'un énoncé politique dans le processus de persuasion d'acteurs et de prise de décision (condition favorable à la performativité des énoncés), et de décomposer le travail argumentaire qui la sous-tend.

Bien que nous nous basions principalement sur le contenu de son ouvrage intitulé « La fabrique politique des politiques publiques » (lui-même fondé sur une série d'articles publiés par l'auteur), nous attirons l'attention du lecteur ou de la lectrice qu'ici la fabrique d'une politique publique n'est pas notre objet central.

Même si résumer les travaux de l'auteur nous incite à reprendre le terme de « fabrique », ce n'est pas tant sur celle-ci que nous nous focalisons mais plutôt sur l'activité politique des acteurs, sur la part de leur agentivité (ou agency) reposant sur leur activité discursive. Il s'agit en effet d'une activité que nous avons eu l'occasion d'observer sur notre terrain de recherche, ou qui nous a été spontanément relatée par des porteurs de projets.

De manière plus précise, nous nous intéressons à la manière dont à la faveur de chaînes de promotion-appropriations certaines propositions de solutions nouvelles peuvent venir à être politiquement ou institutionnellement légitimées.

### 3.1 POSITIONNEMENT DES CONTRIBUTIONS DE L'OUVRAGE

Dans son ouvrage intitulé « La Fabrique Politique des Politiques Publiques »<sup>65</sup> Philippe Zittoun mobilise un socle large et approfondi d'œuvres fondamentales afin de positionner son propre projet de démonstration. Dans un objectif d'élaboration de cadre d'analyse pragmatique des politiques publiques, l'auteur fait appel tour à tour aux travaux de noms marquants dans les sciences politiques – et plus généralement dans les sciences sociales – et à ceux d'auteurs beaucoup moins sollicités, mais dont les apports, tâtonnements et ouvertures s'avèrent particulièrement pertinents pour contribuer à l'édifice qu'il s'efforce de bâtir.

---

<sup>65</sup> Zittoun P. (2013), « La fabrique politique des politiques publiques : Une approche pragmatique de l'action publique », Ed. Presses de Sciences Po, 342 pages

C'est ainsi que dans l'introduction de son ouvrage, Zittoun (2013) positionne le cœur de sa problématique à la suite de celle qu'on retrouve dans les écrits de Nicolas Machiavel (1983\*), dans les travaux de Walter Lippmann (1922 ; 1925\*) ou de Harold Lasswell (1952\*), portant sur la notion de légitimité en politique. Dans nos sociétés, un lien fort relierait l'action publique à l'activité politique d'un gouvernement, et au final à sa légitimité. En reliant, comme les auteurs qui l'ont précédé, la notion de légitimité à l'activité politique plutôt qu'au mode de désignation des gouvernants, l'auteur prend ainsi le contrepied de conceptions plus classiques (même plutôt antiques) mais répandues dans les sciences politiques. L'auteur donne donc à la question de l'activité (politique) – celle qui prend part au processus de fabrique des politiques publiques - une place centrale dans son questionnement, pour mieux interroger les processus de légitimation des gouvernants qui s'y déroulent.

En s'interrogeant ensuite sur les raisons de la survie des gouvernements malgré leur incapacité persistante à résoudre de grands problèmes de société (tels que le chômage et les inégalités sociales), l'auteur développe l'hypothèse que le caractère politique et légitimé de l'action publique réside plus dans les effets de l'activité de fabrique des politiques publiques, que dans les effets de la politique elle-même. Cette activité de fabrique des politiques consisterait en effet en un travail de problématisation, de couplage entre problème et solution tout autant que d'influence, de persuasion, d'instrumentalisation, lequel travail serait supporté par les discours des acteurs politiques.

L'auteur s'appuie pour cela d'une part sur la multitude de définitions de la notion d'activité politique pour en sélectionner les deux orientations les plus contradictoires, qu'il estime toutefois complémentaires. Tantôt l'activité politique serait vue comme une activité de mise en ordre de la société : « diriger l'Etat » pour Max Weber (1919 : 2003\*), ou encore « gouverner, décider, résoudre, coordonner, réguler, organiser, affecter » pour Pierre Favre citant Jean Leca (2005\*). Tantôt celle-ci serait vue comme une activité de mise en désordre : opposition, contestation, mise en compétition pour Madeleine Grawitz et Jean Leca (1985\*), ou encore transgression de l'ordre établi pour Jacques Lagroye et Johanna Siméant (2003\*). En les qualifiant de complémentaires, l'auteur met ainsi en évidence une dialectique que Julien Freund (1986\*) aura lui-même relevée : l'ordre ne peut que faire disparaître un désordre identifié, et la mise en désordre ne peut que s'appuyer sur la contestation d'un ordre établi.

L'auteur s'appuie d'autre part sur ses observations, sur le terrain, que les pratiques discursives prenaient une place importante dans le quotidien des acteurs impliqués dans la construction de l'action publique, et y jouaient un rôle essentiel. Dans la continuité du tournant linguistique qu'ont connu les champs de la philosophie et des sciences sociales, il considère le discours comme une pratique, une activité sociale essentielle, produite par des individus en relation avec d'autres, au sein d'un contexte donné. Ainsi, un discours, un propos, ne pourrait être analysé que dans son contexte social, autrement dit un énoncé serait indissociable de ses conditions d'énonciation : l'identité du locuteur, de l'auditeur et la situation sociale doivent être simultanément pris en compte.

*« Notre capacité de connaître ne peut plus être différenciée de notre capacité de parler et d'agir. » (Habermas, 1995\*) / « Le langage sert autant à communiquer qu'à représenter, et l'acte de discours est lui-même une forme d'action dont la fonction est d'établir les relations interpersonnelles. » (Habermas, 1999)*

Adopter une telle perspective, suppose pour l'auteur de remettre en question les oppositions traditionnelles entre discours et acte, pensée et action, discours et société. Le discours serait en effet indissociable de sa dimension pratique et sociale : celui-ci permet d'établir des relations interpersonnelles, autant qu'il permet d'exprimer une intentionnalité qui peut avoir des effets. L'auteur rejoint ainsi les approches pragmatiques et discursives de l'activité politique (dans lesquelles s'inscrivent notamment des auteurs tels qu'Austin, Searle, Habermas, Boltanski, Akrich, Callon et Latour, ...) qui s'accordent sur le fait que le discours est indissociable de l'action.

A la lumière de ces éléments, Zittoun entrevoit donc dans les pratiques discursives, et ainsi dans l'activité de fabrique politique, un travail de construction d'ordre dans le désordre (Hajer et Laws, 2006\*), un travail de mise en sens et en cohérence du réel.

### 3.2 DÉVELOPPEMENTS : LES ÉTAPES DU PROCESSUS DE FABRIQUE DES POLITIQUES PUBLIQUES

Dans l'objectif de développer une perspective de l'activité (politique) qui puisse rendre compte du processus selon lequel les politiques publiques sont fabriquées, Zittoun (2013) choisit de mettre en lumière le concept d' « énoncé de politique publique » (autrement dit, un discours qui vise à s'institutionnaliser) comme concept central dans sa démonstration.

Il déroule ensuite trois hypothèses de travail qui lui permettent de démontrer :

- 1) comment les pratiques discursives permettent de donner du sens à des propositions pour en faire des solutions reliées à des problèmes,
- 2) comment des coalitions de « copropriétaires » peuvent se former autour de ces solutions par des jeux de persuasion,
- 3) comment certains jeux de pouvoirs peuvent désigner certains acteurs comme décideurs et imposer des actions.

Le tableau ci-dessous résume ici le processus de fabrication des politiques publiques tel que proposé par l'auteur dans son ouvrage [**Tableau 3.3**] :

Étapes de la fabrique	Pratiques discursives mises en œuvre	Effets identifiés
<b>Travail définitionnel d'un problème</b> (Construction, propagation, et politisation de problèmes sociaux)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etiquetage d'une situation pour la rendre problématique</li> <li>• Identification d'un public de victimes</li> <li>• Désignation de causes, de « coupables » et de « responsables »</li> <li>• Dessin d'un futur apocalyptique</li> <li>• Injonction à l'action immédiate</li> </ul>	<b>« Mise en désordre de la société »</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identification de problèmes par agrégation</li> <li>• Dénomination du problème</li> <li>• Définition du problème</li> <li>• Légitimation de la nécessité d'une intervention publique</li> </ul> <b>« Mise à l'agenda du problème »</b>
<b>Travail définitionnel d'une solution</b> (Formation d'une proposition)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etiquetage de solutions et de leur titre de propriété</li> <li>• Identification de leurs conséquences et de publics bénéficiaires</li> <li>• Couplage à un problème qu'il faut résoudre (bricolage)</li> <li>• Intégration à une politique publique qu'il faut changer</li> <li>• Association à un référentiel et des valeurs qui orientent la proposition</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Appropriation de la solution par son porteur</li> <li>• Formation de l'énoncé d'une solution</li> <li>• Production de connaissances et d'arguments</li> </ul>
<b>Propagation d'une solution</b> (Construction de la légitimité d'une proposition)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Travail argumentatif d'intéressement et de persuasion (des indécis, incertains, indifférents)</li> <li>• Mises à l'épreuve des solutions par la discussion et l'argumentation</li> <li>• Mise à l'épreuve de la compatibilité de la solution avec l'identité de son propriétaire</li> <li>• Stratégies d'appropriation (rattachement, envahissement, évitement)</li> <li>• Mise en forme codifiée de l'énoncé</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mutation de la solution et de l'argumentaire</li> <li>• Réappropriation de la solution par son porteur</li> <li>• Appropriation de la solution par d'autres acteurs</li> <li>• Formation d'un énoncé commun et de coalitions discursives</li> </ul>
<b>Imposition d'une solution</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sélection et mise à l'épreuve d'interlocuteurs pertinents</li> <li>• Mobilisation d'énoncés, de positions ou d'étiquettes</li> <li>• Objectivation et dépolitisation de la solution / ou / rattachement de la solution à un parti pris politique</li> </ul>	<b>« Remise en ordre »</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Intégration d'une topographie de positions dans l'énoncé</li> <li>• Prise de décision et fermeture du débat</li> </ul>

Tableau 3.3 – Récapitulatif des étapes du processus de fabrication politique de politiques publiques, telles que décrites dans l'ouvrage éponyme (Zittoun, 2013)

Pour décrire les étapes du processus de fabrication des politiques publiques, l'auteur s'appuiera d'une part sur la dialectique « mise en ordre / mise en désordre de la société » précédemment introduite, pour montrer comment le processus de définition d'un problème va contribuer à une mise en désordre de la société, que l'imposition d'une solution va finalement viser à résoudre.

Pour les besoins de sa démonstration il différenciera également le processus de définition des problèmes et de propagation de leur énoncé, de celui de la définition des solutions. Il a en effet été mis en évidence à plusieurs reprises dans la littérature que la définition de solutions ne découle pas forcément de celles des problèmes, puisque celles-ci peuvent préexister à des problèmes qui n'ont pas encore été formulés (Cohen, March et Olsen, 1972). Ceux-ci donc pourront mener des « carrières indépendantes » (bien que similaires dans les étapes de leur déroulement), avant que des acteurs s'en emparent pour les coupler.

### 3.2.1 LE TRAVAIL DÉFINITIONNEL DE PROBLÈMES ET DE SOLUTIONS COMME TRAVAIL D'INSTITUTIONNALISATION DE DISCOURS

Ainsi, le travail définitionnel d'un problème (ou travail de « mise en désordre ») – premier volet du processus de fabrication de politiques – s'appuiera sur le discours normatif des acteurs, qui transformeront une situation singulière en une situation problématique. Ce premier volet consistera plus précisément d'abord en l'« étiquetage » d'une situation singulière pour en faire une situation problématique : il s'agira d'agrèger cette situation singulière avec d'autres situations similaires pour mettre en évidence un nouveau problème, ou bien de l'intégrer à une problématique préexistante, dont elle constituerait une nouvelle occurrence. Donner un caractère politique à ce problème consistera ensuite à lui identifier un public de « victimes » (autrement dit, un groupe social (et distinct) d'individus dont la situation serait problématique), de désigner un « coupable » (autrement dit une cause, à condamner) et un ou plusieurs responsables (qu'on charge de solutionner le problème).

L'auteur souligne le caractère non-anodin de ce découpage. Car identifier un *public de victimes* en particulier revient non seulement à étiqueter un groupe social particulier, mais aussi surtout à définir plus précisément les contours du problème. Identifier un *coupable* nécessite un certain travail d'argumentation et de démonstration de rapports de causalités plus ou moins vraisemblables, et permet de déplacer et centrer le débat sur une causalité

problématique particulière, qui se substituera à la situation problématique initiale (pour Jones, 1970, on passera ainsi d'une *issue* à un *problem*). Enfin, identifier un ou des *responsables* revient à s'appuyer sur ce même travail de démonstration de rapports de causalité pour désigner le ou les acteurs les plus à même de trouver une solution à la problématique identifiée. Ainsi, pour reprendre le même exemple que l'auteur, les problèmes des SDF, des sans-abris ou des sans-logements réfèrent à des problèmes bien distincts dans la mesure où ils ne font intervenir ni le même public de victimes, ni les mêmes coupables et responsables (Zittoun, 2013 p54).

Ce type de procédé d'identification de victimes, coupables et responsables, contribuerait non seulement à rendre le problème « traitable » (Kingdon, 1995\*), mais aussi à donner une certaine cohérence à une réalité perçue comme désordonnée (Gusfield, 1981\*). Par la suite, former l'énoncé du problème consistera à le mettre en récit (Ricoeur, 1984\* ; Gusfield, 1981\*), en narration historique (Stone, 1989\*), ou encore en scénario, pour l'ordonner temporellement, lui donner du *sens* (Radaelli, 2004\*). Les acteurs mettront donc en perspective, par l'énoncé, un problème *présent* en fonction d'un *passé* reconstruit, pour dessiner un *futur* « apocalyptique » qui légitime une action immédiate (Zittoun, 2013 p65). Le caractère actuel d'une situation étiquetée consisterait en un atout essentiel pour que les acteurs « propriétaires » du problème puissent le doter d'un caractère urgent et faciliter sa mise à l'agenda politique<sup>66</sup>.

Le travail définitionnel d'une solution et de formation de sa proposition repose sur des procédés similaires à celui de définition des problèmes et de formation de leur énoncé. Ainsi, ce travail définitionnel d'une solution (ou travail de « mise en ordre » de la société) – second volet du processus de fabrication des politiques publiques – s'appuiera sur un discours revendicatif, qui transformera une solution générique en solution adaptée et mobilisable.

Ce second volet consistera plus précisément d'abord en l'*étiquetage* de solutions et de leur *titre de propriété*. L'usage d'une solution dont le nom existe déjà revient, en effet, à faire appel à un instrument dont les énoncés qui le justifient ou le critiquent (et les *propriétaires* de ces énoncés) sont déjà connus. Réciproquement, le processus de dénomination d'une solution nouvelle, d'un instrument nouveau, participe à la génération de nouveaux énoncés et aux

---

<sup>66</sup> La mise à l'agenda d'un problème résultant elle-même d'après Zittoun de luttes définitionnelles entre plusieurs problèmes concurrents, dans le cas par exemple d'une controverse, de sa propagation et de sa consolidation au gré d'intéressements et d'enrôlements (Callon, 1983 ; Latour, 1993 ; 2006). Nous ne développerons pas ce point ici.

revendications d'acteurs publics propriétaires, désignés comme responsables de sa mise en œuvre. De manière similaire au travail définitionnel des problèmes, donner un caractère politique à une solution consistera à lui identifier des *conséquences* souhaitables et un *public de bénéficiaires*.

La solution dénommée devra aussi bien entendu résoudre un problème défini : il ne s'agira pas seulement de *coupler* une solution puisée dans un répertoire existant à un problème identifié (Kingdon, 1995\* ; Cohen, March et Olsen, 1972) mais aussi de *donner un sens* à ce couplage. Ce travail de mise en sens, pourra également passer par l'association de la solution à un référentiel particulier, comme un système idéologique, ou des valeurs. Enfin, de la même manière qu'une situation problématique pourra être intégrée à un plus large problème à résoudre, la solution pourra elle aussi être intégrée dans un ensemble plus vaste, tel qu'une politique publique à changer. Ce travail d'intégration sera de la même manière normatif (à propos des changements à attendre) et taxinomique (à propos des implications de la solution pour la politique à changer).

Une fois encore, selon l'auteur, les découpages réalisés au cours du travail définitionnel des solutions ne seraient pas anodins, dans la mesure où ceux-ci seraient l'objet de controverses portant sur le périmètre de politiques publiques au sein duquel la solution serait instrumentalisée. Car définir une solution en fonction des politiques publiques que celle-ci vise à renforcer ou à changer revient aussi à déterminer le périmètre de procédures concrètes à travers laquelle cette solution pourra être mise en œuvre, et à la placer sous le pouvoir d'un certain nombre d'acteurs spécifiques. Ici, au cours de luttes d'intérêts entre acteurs politiques, les stratégies discursives employées pour définir les solutions servent autant à déplacer les frontières des périmètres d'application de ces dernières, qu'à modifier du même coup l'essence même de l'instrument qu'elles représentent (Zittoun, 2013 p133).

Ainsi, problèmes et solutions se définissent de manière indépendante à travers un travail argumentaire qui consiste à les délimiter et les polariser. L'auteur parlera des « carrières » (Gusfield, 1981\*) différenciées des problèmes et des solutions (Zittoun, 2013 p73).

Nous résumons ces deux premiers volets de la fabrique de politiques publiques à travers le schéma ci-après (*figure 3.2*).

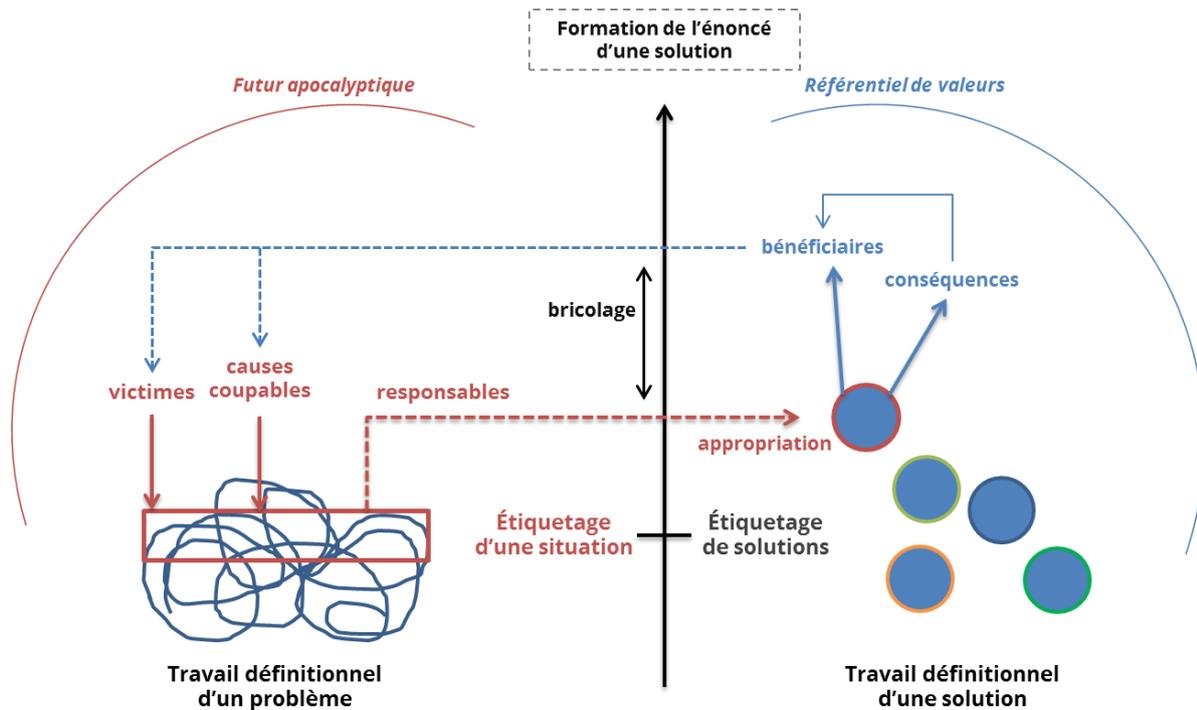


Figure 3.2 – La « fabrication de politiques publiques » (étapes 1 et 2) : rattacher des problèmes à des solutions.  
Inspiré de Zittoun, 2013

Le lecteur ou la lectrice qui s'intéresse de près à la théorie néo-institutionnaliste pourra relever une similitude entre le processus de travail définitionnel des problèmes, décrit par Zittoun, et le triptyque « *blaming, shaming, claiming* » porté par Felstiner, Abel et Sarat (1980\*), lien auquel l'auteur réfère dans sa démonstration. L'apport de Zittoun, vis-à-vis de la proposition des trois auteurs précédents, réside en fait dans la mise en parallèle qu'il fait entre travail définitionnel des problèmes et travail définitionnel des solutions, et sa référence à une dialectique entre mise en ordre et mise en désordre de la société. L'auteur donne ainsi à voir le travail argumentaire et les pratiques discursives sur lesquels les acteurs s'appuient lors de ces deux procédés, distincts mais complémentaires, de mise en ordre et mise en désordre. L'auteur ira cependant plus loin, en rattachant ces deux processus distincts à un processus plus global d'institutionnalisation des discours (Zittoun, 2013 p116).

Le travail d'institutionnalisation des discours vise à aboutir à un discours définitionnel institutionnalisé, autrement dit, un énoncé qui prend la valeur d'un fait (Berger et Luckman, 1986 ; Searle, 1995\*).

Ce processus réfère à la fois au phénomène de raréfaction des discours des acteurs (les discours perdent en diversité, et au final, ce sont souvent les mêmes qui reviennent), et au travail qu'ils réalisent en sorte de rendre une proposition crédible, acceptable, voire

souhaitable. Selon qu'il s'agisse de l'énoncé d'un problème ou de celui d'une solution, il est utilisé par les acteurs comme arme de dénonciation ou comme arme de proposition. L'énoncé se politise lorsqu'il est associé à un discours normatif, qui vise à mettre la société en désordre ou en ordre. L'énoncé est ainsi pour Zittoun (2013, p121) « un ensemble de propositions chaînées entre elles par des liens d'équivalence, d'association, de dissociation, d'inclusion et de causalité ».

S'il s'agit de l'énoncé d'un problème, ce chaînage de propositions contribuera à définir ce problème et lui donner du sens ; s'il s'agit de celui d'une solution, il contribuera à désigner des politiques publiques à changer et des responsables à légitimer. L'auteur fera enfin remarquer qu'énoncés de problèmes et de solutions auront, de fait, tendance à s'intriquer.

À nouveau, une autre similitude avec les propositions des théories néo-institutionnalistes pourra être relevée, cette fois-ci avec la notion de théorisation proposée par Strang et Meyer (1993) et reprise par Tolbert et Zucker (1996) et Greenwood, Suddaby et Hinings (2002). Selon la définition des auteurs, la notion de théorisation réfère à une étape spécifique d'un processus plus global de changement institutionnel, étape qui consiste en la spécification d'un problème pour lequel une solution existe, et en la justification de l'innovation proposée. Si la théorisation est réussie, s'ensuit un processus de diffusion de ladite innovation (description assez passive du phénomène) ou de circulation des idées via des traductions et contextualisations, ou via simple isomorphisme mimétique (Sahlin et Wedlin, 2008). La contribution de Philippe Zittoun consiste ici à mettre en évidence les enjeux de découpage des périmètres des problèmes d'une part, des solutions d'autre part, et les différentes luttes qui les accompagnent. La spécification du problème et la justification de la solution s'opéreraient sur des registres moins rationnels et « balistiques » que les conceptualisations de la théorisation suivie d'une diffusion ne le laisseraient voir : il s'agit de convaincre et de persuader, d'ajuster en fonction des interlocuteurs, de faire évoluer des énoncés – comme nous le verrons dans les paragraphes suivants.

### 3.2.2 LA RÉOLUTION DES PROBLÈMES ET LE PROCESSUS DE PRISE DE DÉCISION COMME BRICOLAGE COMPLEXE

Si Zittoun présente le travail définitionnel des problèmes et celui des solutions comme deux processus distincts et asynchrones, c'est également pour mieux mettre en évidence le fait que dans la construction d'un discours politique, la résolution des problèmes ne résulte pas de la formulation d'une solution partir desdits problèmes, mais résulte plutôt d'un *bricolage* complexe (Dahl et Lindblom, 1953 ; Lindblom, 1959). Ce concept de bricolage, pris au sens de Charles E. Lindblom, réfère à des stratégies de simplification adoptées par les acteurs pour résoudre des problèmes insolubles (Lindblom, 1959). Les acteurs politiques opèrent un bricolage (cognitif) pour assembler entre eux la conséquence d'une solution et la cause d'un problème qui ont suivi des itinéraires différents, puis travaillent à effacer ce bricolage par une mise en sens. Pour ces acteurs, qui bricolent en liant solution et problème, ce travail de mise en sens entre solution et problème, autrement dit ce travail de remise en ordre après le désordre, constitue également un travail de légitimation des responsables (Zittoun, 2013 pp138-140). Lien et sens entre solution et problème sont ensuite consolidés dans la controverse, la négociation et l'appropriation d'énoncés par des acteurs spécifiques, ou des coalitions d'acteurs.

L'auteur se réfère dans un premier temps aux travaux de Cohen et Lindblom (1979) pour évoquer les connaissances produites par les acteurs quand ils opèrent un bricolage pour résoudre des problèmes. Ce processus de production de connaissances serait consubstantiel aux ajustements mutuels des acteurs (Lindblom, 1979) qui ont lieu durant leurs interactions, leurs activités diplomatiques et leurs jeux de négociation (Zittoun, 2013 p90). Il rejoint ainsi les mêmes prémisses que l'épistémologie de l'action (Hatchuel, 2005), et que la *project-based view* francophone (Bréchet et Desreumaux, 2011 ; Schmitt et Bayad, 2005 ; Schmitt et Rosker, 2015), présentées dans le chapitre précédent.

Si la notion de bricolage s'avère être une notion relativement centrale dans le processus de fabrique des politiques publiques tel que décrit par Zittoun, celle-ci ne lui paraît pas totalement mobilisable en l'état. Par la mobilisation dans cet ouvrage d'un angle de vue pragmatique et linguistique, l'auteur se propose ainsi de poursuivre des démarches théoriques initiées par Simon puis formalisées par Charles E. Lindblom en *policymaking*, intelligence stratégique et décision, et de déverrouiller certaines de leurs impasses d'ordre théorique voir épistémologiques.

Ces impasses n'auraient en effet pas permis à ces auteurs d'appréhender la manière dont les acteurs parviennent à coupler des problèmes et des solutions, en sorte de pouvoir leur donner du sens, persuader d'autres acteurs et former des coalitions partisans.

Pour les besoins de sa démonstration l'auteur développe préalablement sept postulats qui permettent d'appréhender le discours d'un point de vue linguistique et pragmatique :

- 1) Le discours n'est pas distinct des pratiques des acteurs politiques mais en constitue une à part entière (la pratique discursive), dont il convient d'analyser le rôle, et non plus uniquement le contenu, et encore moins la véracité.
- 2) Le langage est un filtre incontournable qui permet d'accéder à la réalité, de la saisir, l'appréhender (Habermas, 1999\*), la transgresser (Foucault, 1971\*). Atteindre le réel en se passant de discours est difficile, sinon impossible.
- 3) Le langage permet de construire la pensée tout autant que la communiquer : il permet de donner du sens au réel. Les jeux de langage formés du langage et des activités avec lequel il s'entrelace (Wittgenstein, 2005\*) constituent des moyens de faire, des moyens de faire sens, ou des moyens d'agir.
- 4) Le discours est une action. Celui-ci permet de décrire, d'exprimer des intentions, de convaincre, de faire ou d'agir ; il peut engendrer des conséquences. Ainsi certains énoncés prononcés dans des situations particulières (comme celui d'un maire qui déclare un mariage conclu ou un juge qui rend sa sentence) peuvent avoir un caractère performatif (Austin, 1970\*).
- 5) Le discours permet de faire exister une relation directe ou indirecte entre des locuteurs et des auditeurs qui respectivement donnent et perçoivent un sens à des propos. La discussion vise à aboutir à des compréhensions mutuelles, à dissoudre des ambiguïtés, à mettre à l'épreuve ces discours. Elle est l'occasion d'ajustements et d'interactions dans lesquelles le discours se forge et se construit, de manière singulière au contexte (Mead, 2006\*).
- 6) Le discours possède à la fois une certaine matérialité et une certaine singularité empirique : le discours (énoncé, écrit, dit) est une pratique qui ne peut être dissocié de son contexte. Indissociable de la pensée qu'il contribue à façonner, il ne recouvre pas de signification cachée (Foucault, 1971\*), prend pour le locuteur un

sens univoque au moment de son usage (Wittgenstein, 2005\*), et peut littéralement permettre aux acteurs politiques de prendre position (Bourdieu, 2001\*).

- 7) Le discours en tant que forme d'engagement, contribue à façonner l'identité du locuteur. Le discours lui permet en effet de se positionner socialement face à un interlocuteur auquel il peut s'ajuster, mais aussi de s'associer à des groupes, se dissocier, ou se différencier en tant qu'individu.

En considérant l'élaboration de la pensée des acteurs comme indissociable du langage et des pratiques discursives qui le matérialisent dans les interactions sociales, Zittoun vise en effet à réconcilier les deux principales contributions de Lindblom aux sciences économiques et politiques, à savoir la théorie de l'incrémentalisme disjoint ou « bricolage » (Lindblom, 1959 ; 1979) et la théorie de l'ajustement mutuel partisan (Lindblom, 1979).

La théorie de l'incrémentalisme disjoint (bricolage ou « *muddling-through* ») réfère aux procédés qu'emploient les acteurs pour simplifier et résoudre des problèmes complexes dans des contextes d'incertitude, et plus particulièrement par la manière dont, par le recours à des alternatives connues, au tâtonnement ou par l'essai-erreur, les acteurs parviennent à prendre des décisions sans pouvoir disposer de toutes les informations qui leur seraient nécessaires, ni connaître avec précision les conséquences de leurs actes. Pour Lindblom (1979) l'incrémentalisme disjoint, une forme d'analyse stratégique parmi d'autres, constitue une pratique courante dans l'élaboration des politiques publiques, et dont il serait difficile de se détacher. Cet incrémentalisme disjoint, par la fréquence de ses réitérations, les différentes redéfinitions successives des problèmes, et l'ajustement continu des fins aux moyens à portée de main, constituerait un facteur important et efficace d'amélioration des politiques publiques. Améliorer l'élaboration des politiques nécessiterait la plupart du temps de pratiquer cet incrémentalisme disjoint de manière plus habile et délibérée, en prenant compte les limites de notre rationalité lors de notre analyse des problèmes et des solutions possibles.

La théorie de l'ajustement mutuel partisan, développée quelques années plus tard, réfère quant à elle à la manière dont la décision politique est décentralisée et fragmentée entre plusieurs acteurs autonomes qui s'influencent mutuellement (Lindblom, 1965 ; 1979). Les politiques résulteraient donc de ces ajustements mutuels, et seraient influencées par une large gamme de participants aux intérêts diversifiés. L'ajustement mutuel partisan – tel une « main invisible » ferait donc office de coordination entre les acteurs politiques, une coordination parfois

meilleure que si elle avait été centralisée. La politique publique résultante représenterait donc une sorte d'accord consensuel (Lindblom, 1979 p523).

Ainsi, quand avec sa science du bricolage (ou théorie de l'incrémentalisme disjoint) Lindblom se focalise essentiellement sur l'analyse décisionnelle des *policymakers*. À travers l'ajustement mutuel partisan celui-ci s'intéresse plutôt à des mécanismes de coordination entre des intérêts et des idées divergents.

Lindblom admet volontiers que si incrémentalisme et ajustement mutuel relèvent de considérations bien distinctes, d'un point de vue factuel, ces deux mécanismes n'en restent pas moins étroitement liés, notamment sur les enjeux « ordinaires » où l'ajustement mutuel partisan serait de loin le plus actif (*Op cit.* p524). Selon l'auteur, l'ajustement mutuel partisan interviendrait en effet plutôt en contexte d'opinions divergentes et de compétition entre les idées<sup>67</sup>. Contexte duquel il bénéficierait, à l'instar de l'incrémentalisme disjoint, dans le sens où ces divergences permettraient d'augmenter la rationalité globale de la décision politique. Lindblom admet également volontiers que les acteurs peuvent tendre à procéder à leurs analyses politiques en sorte de persuader d'autres acteurs de s'allier avec eux : on parle alors d'incrémentalisme partisan (*Op cit.* p524). Ce que relève néanmoins Zittoun c'est que Lindblom ne parvient pas à combiner, autrement que de manière évasive, sa théorie de l'incrémentalisme disjoint et la théorie de l'ajustement mutuel partisan, même si celui-ci évoque leur coprésence, et leurs intrications dans les faits (Zittoun, 2013 p89).

À notre sens, en se focalisant d'une part sur les modes d'amélioration de la rationalité des acteurs dans les processus d'analyse politique, et d'autre part sur l'activité de persuasion et de négociation en jeu dans la régulation politique, Lindblom passe à côté de l'entre-deux qui serait l'activité de conception et de mise en sens de propositions. De plus, relèvera encore Zittoun, la théorie de l'incrémentalisme disjoint de Lindblom n'expliquerait pas pourquoi, plutôt que de saisir la première solution qui s'offre à eux et d'en faire une proposition, les acteurs se contraindraient à n'en sélectionner que certaines, parmi celles auxquelles ils pourraient donner du sens (*Ibid.*).

Pour Zittoun, partant de la posture pragmatiste et linguistique qu'il adopte, la décision est un processus intrinsèquement social et relationnel et implique une multiplicité d'acteurs qui font circuler des connaissances (*Ibid.*).

---

<sup>67</sup> Alors que selon lui, lorsque des sujets fondamentaux sont concernés, les opinions, plutôt hégémoniques, conduiraient simplement à la sortie des problématiques de l'agenda politique.

*« Si les travaux de Simon et Lindblom permettent de saisir le bricolage cognitif qui préside au chaînage entre les différentes composantes d'une solution, ils se trouvent en difficulté pour relier ces processus de production des connaissances avec la façon dont les connaissances ainsi bricolées circulent et servent de socle à leurs accords et plus largement leur action collective », Zittoun, 2013 p. 90.*

En saisissant l'activité de bricolage comme une activité discursive (la pensée étant étroitement liée au langage), l'auteur parvient à concilier ce qu'il désigne comme « une double dimension cognitive et sémantique du bricolage discursif » (Zittoun, 2013 p97).

Bricoler un lien entre une solution et un problème ne consisterait ainsi pas simplement à employer un stratagème cognitif pour associer une solution simple à un problème complexe, puis à ajuster cette solution pour parvenir à un consensus entre des acteurs aux intérêts et opinions divergents. Ce bricolage consisterait plutôt pour les acteurs à sélectionner une solution à laquelle ils pourraient donner du sens, en sorte de persuader d'autres acteurs à se joindre à leur coalition – une coalition qui se formerait autour de l'énoncé de la proposition de solution (i.e. un discours institutionnalisé) – énoncé de proposition de solution qui serait lui-même amené à évoluer tout au long de ce processus, en fonction des accords négociés entre les acteurs lors de la formation de cette coalition.

Bien que cette partie du processus de fabrication des politiques publiques nous éclaire sur la manière dont une première proposition peut-être élaborée à partir de la définition d'un problème et de la définition d'une solution, le bricolage ne permet pas de décrire comment cette proposition va pouvoir se propager et donner lieu à une décision. Cette question est l'objet de l'étape suivante du processus de fabrication tel que décrit par Zittoun. Cette partie mettra en lumière la manière dont l'énoncé d'une proposition va se propager et muter au gré d'un travail d'intéressement et de l'appropriation de cet énoncé par des acteurs. On notera au passage une nouvelle différence avec les théories de Lindblom : si ce dernier observe que les solutions mutent en sorte de permettre l'atteinte d'un consensus entre des acteurs, Zittoun affirme quant à lui que ces solutions mutent en sorte de permettre à des acteurs de s'approprier leurs énoncés.

### 3.2.3 LA PROPAGATION D'ÉNONCÉS ET LA PERSUASION COMME LE RÉSULTAT D'UN PROCESSUS D'INTÉRESSEMENT ET D'APPROPRIATION

La troisième étape décrite par Zittoun dans son processus de fabrique des politiques publiques (qui est aussi la dernière que nous synthétiserons ici) est l'étape de travail de propagation (des énoncés de proposition) de solutions.

Ce travail de propagation de solutions s'appuie sur le déploiement de stratégies de persuasion par les acteurs. Ces stratégies de persuasion sont principalement déployées au cours de discussions, durant lesquelles celles-ci seraient mises à l'épreuve. À la différence de l'action de convaincre, qui s'appuie sur un argumentaire générique et s'adresse à un public indéfini, l'action de persuader s'opère idéalement envers un acteur spécifique (il s'agirait en fait plus précisément d'un échange entre un locuteur et un auditeur). Les argumentaires déployés dans les stratégies de persuasion prennent donc en compte à la fois l'identité de l'auditeur et le contexte dans lequel ces discussions s'inscrivent. Au cours de ces discussions, seront ainsi mis à l'épreuve par l'émission de doutes, objections, contre arguments, ... à la fois l'énoncé en construction (le problème, la solution, et le lien bricolé qui les relie), mais aussi la solidité des arguments qui le soutiennent, ou encore l'identité du propriétaire de la solution et sa légitimité à agir<sup>68</sup>. La légitimité du couplage, l'identité de l'acteur qui porte l'énoncé, et son pouvoir d'agir seront ainsi simultanément évalués par l'acteur à persuader.

Outre celui d'attester la solidité de l'énoncé de la solution et sa légitimité, le travail argumentaire de l'énonciateur consistera également à intéresser l'acteur sollicité. Il s'agira pour cet énonciateur d'objectiver vis-à-vis de son auditeur les intérêts (subjectifs) de ce dernier. En d'autres termes, il s'agira, pour l'énonciateur de la solution, de prendre en compte la situation et les aspirations de l'auditeur, tout en faisant en sorte que l'énoncé de sa proposition prenne au maximum une apparence d'objectivité (autrement dit de discours institutionnalisé). L'enjeu de ce travail d'intéressement sera de faire en sorte que l'auditeur s'approprie l'énoncé, pour se joindre à une coalition discursive, autour de la solution. Mais un énoncé étant étroitement lié à l'identité de son énonciateur, l'appropriation de cet énoncé par un acteur pourra aboutir à la mutation de celui-ci, à la suite de sa mise à l'épreuve, voire en la

---

<sup>68</sup> L'auteur précisera néanmoins, en accord avec son septième et dernier postulat, que l'identité de l'acteur propriétaire d'une solution n'est pas figée, mais peut au contraire être forgée par ce même acteur au cours de l'énonciation et de la discussion (Zittoun, 2013 p. 189).

mutation de la solution en elle-même. Pour un acteur qui s'approprie l'énoncé de la solution, la mutation de l'énoncé ou de la solution peut en effet représenter une condition d'accord.

*« En faisant de la solution l'objet de l'accord qui forge le lien entre les acteurs, nous nous proposons au contraire de relier dans un même mouvement l'agrégation d'acteurs et la formation de l'énoncé d'une solution. L'institutionnalisation d'un discours commun et des relations entre individu forme un même processus qui aboutit à des coalitions discursives »*  
Zittoun (2013 p. 196).

En résumé pour l'auteur, l'institutionnalisation progressive d'une solution commune se traduit par la formation d'un énoncé commun de ladite solution. La mutation de cet énoncé constitue quant à elle le marqueur de la formation d'une coalition discursive (si l'énoncé mute, c'est que les arguments qui le portent ne sont pas rejetés en bloc par les acteurs à persuader...).

Un énoncé politique pourra également faire l'objet d'une appropriation sans avoir préalablement fait l'objet d'un travail de persuasion. Celui-ci pourra même donner lieu à des luttes de propriété, l'objectif pour les acteurs impliqués étant de se rendre « seuls maîtres à bord ». Pour ces cas, Zittoun fait état de plusieurs stratégies d'appropriation observées lors de recherches précédentes : l'appropriation par rattachement (un lien est fait entre une mesure politique en débat et la politique publique de laquelle l'acteur est propriétaire), l'appropriation par envahissement (les termes du problème ou de la solution sont modifiés par l'acteur en sorte de les faire entrer dans le périmètre d'autres politiques publiques, notamment celles sur lesquelles il cherche à avoir une action), l'appropriation par évitement (l'acteur s'arrange pour que l'énoncé de la solution la fasse tomber sous sa responsabilité, tout en lui faisant contourner le périmètre de pouvoir public d'un acteur qu'il cherche à éviter).

Enfin, dans la dernière étape de sa démonstration, l'auteur nous décrit comment, d'une part, les acteurs utilisent leur identité, leur légitimité, ou encore leur autorité comme ressource de persuasion, et comment d'autre part, ceux-ci vont prendre en compte la position et les « étiquettes » des relations qu'ils peuvent atteindre, comme ressource de pouvoir (Crozier et Thoenig, 1975\*). Le point d'aboutissement des stratégies de persuasion déployées par les acteurs se traduit quant à lui par l'affichage d'une entente collective, à travers un affichage public et codifié de l'énoncé (on répond cette fois-ci à un impératif de conviction, qui demande un petit peu d'anticipation). Le but étant de transformer cet énoncé en décision, il s'agira cette fois-ci pour les portes paroles de la coalition à « rendre vraisemblable la capacité de la solution à résoudre les désordres, mais aussi la capacité décisionnaire des dirigeants

*qui la mettent en place* » (Zittoun, 2013 p248). L'énoncé serait en effet pour l'auteur, l'expression même du volontarisme et de l'identité propre au décideur politique.

Nous schématisons ces deux dernières étapes dans la *figure 3.3* ci-dessous.

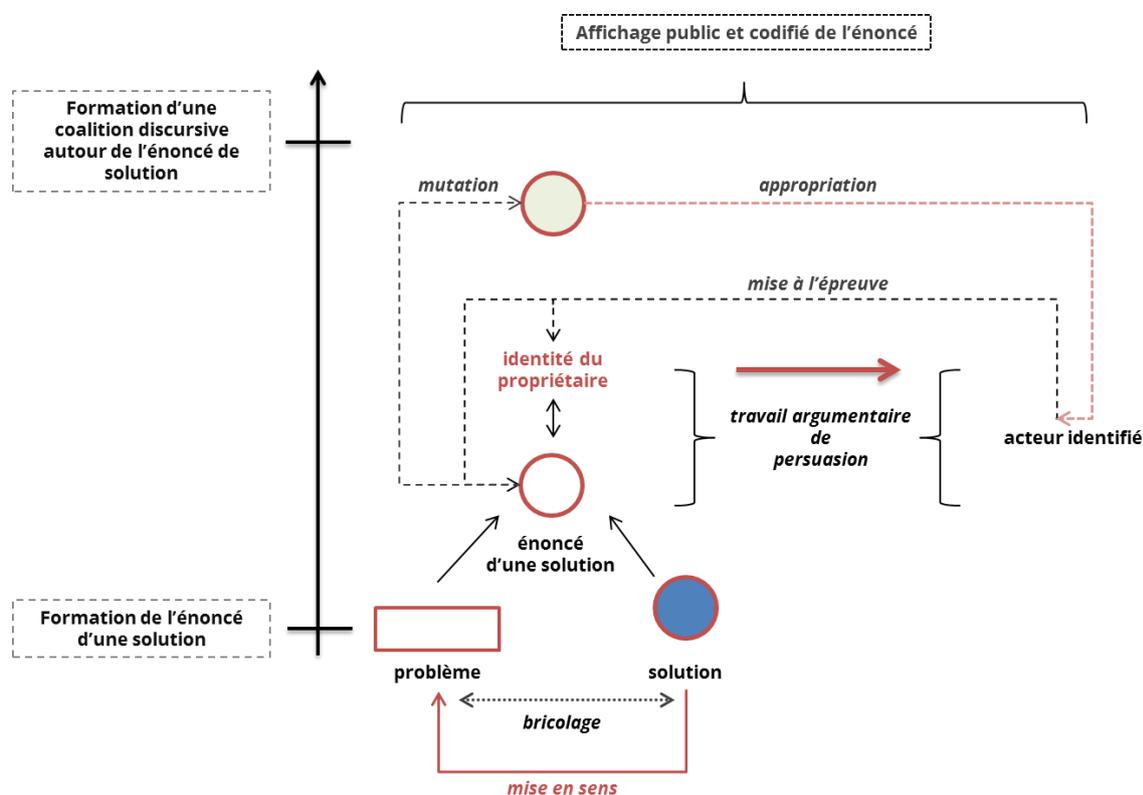


Figure 3.3– La « fabrique de politiques publiques » (étapes 3) : propagation d'un énoncé. Appropriation, formation d'une coalition discursive, codification et publication d'un énoncé. Inspiré de Zittoun, 2013

**EN RÉSUMÉ**

*Ainsi, Philippe Zittoun (2013), en s'appuyant sur un riche corpus en sciences politiques et en sciences sociales, nous donne à voir une activité politique au sein de laquelle les acteurs*

- 1) bricolent des liens entre problèmes et solutions pour former l'énoncé d'une proposition,*
- 2) s'appuient sur leurs ressources en connaissances, relations et argumentaires pour effectuer un véritable travail d'intéressement, de persuasion et de négociation qui mettra à la fois en jeu leur position, leur légitimité et leur identité.*

*Il nous donne également à voir :*

- 3) comment les processus d'appropriation des solutions, de leurs énoncés et de l'argumentaire qui les supporte occupent une place prépondérante dans le modelage de l'énoncé d'une proposition,*
- 4) comment cet énoncé approprié va permettre de « cimenter » une coalition discursive d'acteurs porteurs de cette proposition, et contribuer à la diffusion quasi « virale » de celle-ci, de proche en proche.*

*L'auteur nous décrit cette activité politique comme un processus de résolution des problèmes et de prise de décision éminemment social et relationnel, à la fois cognitif et sémantique, où le bricolage (cognitif et discursif), l'argumentation et l'appropriation occupent une place centrale.*

*Si ce processus n'aboutit pas toujours à une prise de décision politique, celui-ci nous éclaire néanmoins sur la manière dont des énoncés de solutions innovantes peuvent être amenés à s'institutionnaliser à travers un travail de persuasion (intéressement et appropriation) jusqu'à l'affichage public de ces énoncés.*

*Nous retenons enfin, que tout l'enjeu de cette activité politique sera pour les entrepreneurs – qui propagent ou s'approprient un énoncé (à travers des stratégies de rattachement, d'envahissement ou d'évitement, ou encore à travers la persuasion de relations bien positionnées) – de maximiser leur pouvoir d'agir.*

#### SECTION 4 : L'APPROPRIATION À TRAVERS UN REGARD PSYCHO-COGNITIF PRAGMATISTE. LES APPORTS DES TRAVAUX DE PIERRE RABARDEL.

Au sein de cette section, nous aborderons l'appropriation d'une solution innovante, d'un outil ou objet de gestion ou d'un projet innovant à travers un prisme cognitif et fonctionnel.

L'appropriation dont nous traiterons pourra être abordée de plusieurs points de vue :

- Celui d'acteurs ou de publics, susceptibles de s'approprier une solution innovante ;
- Celui des entrepreneurs, susceptibles de s'approprier aussi bien des ressources pour leur action (connaissances, outils, ...) que des éléments de projet (par exemple ceux portés au sein d'actions collectives) en sorte de les articuler avec les leurs.

Cette essentiellement le second point de vue qui nous intéressera au sein de cette section.

Nous nous baserons pour cela sur les travaux de Pierre Rabardel, professeur émérite en psychologie et en ergonomie du travail, ayant développé une approche théorique complète par l'activité instrumentée ou médiatisée (par des technologies, outils de travail, intelligences artificielles, ...). Ces travaux se positionnent essentiellement dans des lignées théoriques et philosophiques que nous commençons désormais à bien connaître : sciences de l'artificiel, philosophies pragmatistes, socio-constructionnisme, socio-matérialité. Ils se positionnent notamment dans les théories de la « conception à l'usage ».<sup>69</sup>

Ils permettent d'aborder comment à travers une appropriation de nouveaux *artefacts* (des objets matériels ou immatériels façonnés par l'Homme, tels que nouveaux outils, une méthode, etc), l'entrepreneur peut être amené à faire évoluer son systèmes de ressources, pour adapter ce dernier aux différentes situations qu'il rencontre, ou encore pour mettre en œuvre un projet.

Ils permettent également de montrer comment l'appropriation de ressources, d'artefacts, d'outils peut substantiellement permettre aux acteurs d'accroître leurs capacités d'agir, ce qui se traduit dans notre cas comme la capacité à porter une innovation au sein d'un champ à transformer, ou duquel on souhaite renforcer l'identité.

---

<sup>69</sup> Évoquées dans la section 2 du présent chapitre.

#### 4.1 POSITIONNEMENT DES CONTRIBUTIONS THÉORIQUES DE L'AUTEUR

Au sein du chapitre d'ouvrage qu'il publie en 2005 <sup>70</sup> (sous la direction de Régine Teulier et Philippe Lorino, et à la suite d'un fameux Colloque de Cerisy) dans une entreprise de construction d'un dialogue interdisciplinaire avec les sciences de gestion, Pierre Rabardel nous partage un certain nombre de propositions théoriques et conceptuelles, revenant notamment sur l'approche par l'activité instrumentée et sa pertinence pour aborder l'action et les organisations. Ces propositions, au nombre de huit, résument assez bien l'ensemble des contributions majeures de l'auteur dans ses champs disciplinaires de rattachement. Dans un but de clarté et de simplification de notre travail d'écriture, nous axerons les développements qui vont suivre sur ces six propositions, que nous enrichirons des contributions des travaux antérieurs et postérieurs de l'auteur, ainsi que celles d'autres auteurs auxquels il se réfère. Bien que ses travaux soient d'une limpidité remarquable, nous travaillerons, dans notre effort de synthèse à altérer le moins possible le sens des concepts mobilisés par l'auteur, malgré notre interprétation gestionnaire.

Les approches par l'activité médiatisée ou instrumentée se trouvent au cœur des travaux de Rabardel (1995 ; 2005), qu'il positionne dans la lignée de ceux de Vygotski (1930 : 2014) puis de Léontiev (1975), dans le courant du socio-constructionnisme.

Aux approches « techno-centrées » de l'activité – qui n'aborderaient l'activité humaine que comme le « résidu » d'une activité qui idéalement serait vouée à être confiée à la technologie, au regard de critères de fiabilité, utilité, performance, automaticité (Clot, 1992\* ; Rabardel, 1995\*) – l'auteur oppose les approches dites « anthropocentrées », qui donnent tout d'abord à voir un Homme en relation avec un environnement de techniques, de machines, de systèmes, mais ne permettent cependant pas de les penser dans leur spécificité technologique.

L'auteur relève un déséquilibre tendanciel entre ces deux approches dans la littérature en psychologie et en ergonomie. Ce déséquilibre en faveur des approches techno-centrées serait lié aux mouvements de fiabilisation et de normalisation des activités industrielles, au développement de la micro-informatique et des intelligences artificielles, qui traditionnellement visent plutôt à écarter l'Homme de l'activité (Rabardel, 1995). L'auteur souligne néanmoins la réémergence d'enjeux appelant au recentrage sur l'Homme des regards

---

<sup>70</sup> Rabardel P., « Instrument, activité et développement du pouvoir d'agir », in Teulier R. et Lorino P.(dir.) *Entre connaissance et organisation : l'activité collective*, La Découverte, Collection Recherches, 2005, pp251-265

portés sur les activités productives : augmentation du niveau de complexité des processus industriels, exigences de qualité devant désormais s'appliquer à des systèmes très hétérogènes, besoin accru en flexibilité et en capacité à s'adapter aux situations d'incertitude... L'acquisition de savoir-faire professionnel est de nouveau considérée comme une plus-value dans des environnements industriels complexes, quand l'acquisition de simples savoirs techniques prend une importance relative (Deforge, 1991\* ; Tanguy, 1991\* ; Rabardel, 1995) ; une question qui reste près de vingt années plus tard ...d'une grande actualité !

L'auteur met alors en avant l'approche par l'activité instrumentée, comme manière d'articuler ces deux perspectives sur le mode pragmatique, et ainsi de rendre compte de la place prépondérante de l'Homme en tant qu' « *acteur de son travail et pour cela acteur de la fiabilité, de l'évolution et de la performance des systèmes techniques auxquelles il participe. Des systèmes qui doivent donc être, tout à la fois, considérés comme des moyens de production (au sens large) et des instruments pour les hommes au travail.* » (Rabardel, 1995)

Enfin, l'auteur identifie deux voies selon lesquelles psychologie humaine et techniques pourraient être associées (et selon lesquelles la technique pourrait être considérée comme un fait social (Sigaut, 1991\*)), et intégrer les problématiques de la psychologie :

- La première voie, rejetée par l'auteur, consisterait à considérer que l'Homme et la machine [*la technique, l'intelligence artificielle, nldr*] pourraient être pensés en termes équivalents, que leur pensée serait de même nature, que l'humanité serait mécanique (Feigenbaum, 1991\*) ;
- La seconde, adoptée par l'auteur, consisterait à considérer que l'Homme et la machine seraient irréductibles l'un à l'autre, que la technique ne peut exister que par son invention, son apprentissage et sa pratique humaine, et enfin, que celle-ci ne pourrait-être observée [*du point de vue de sa discipline, nldr*] qu'à l'échelle d'un Homme ou d'un petit groupe (Sigaut, 1991\*).

Ainsi, pour Rabardel bien que l'analyse de la technique doive se situer à différents niveaux, l'échelle d'analyse à privilégier fondamentalement serait celle de l'interaction directe entre l'Homme et l'artefact, et des usages qui y seraient associés en situation.

Pour l'auteur, étudier cette interaction directe entre l'Homme et l'artefact implique en effet l'emploi d'un certain nombre de concepts qui permettent de rendre compte des connaissances et des capacités nouvelles que ces artefacts peuvent apporter à l'Homme, en situation d'action :

*« C'est un sujet qui dit « je peux » avant de dire « je sais » [...] parce que pour le sujet du « je peux » la connaissance est gouvernée par l'action à laquelle elle est subordonnée, alors que pour le sujet du « je sais » les relations de subordination dialectique entre connaissance et intervention dans le monde sont inversées ». Rabardel (2005 p253)*

L'analyse de la technique au niveau de l'interaction directe entre l'Homme et l'artefact, et l'étude de la génération de connaissances et de capacités nouvelles dans l'activité, font donc l'objet de l'approche instrumentale qu'il développe comme unité de référence pluridisciplinaire (Teulier et Lorino, 2005).

#### 4.2 DÉVELOPPEMENTS : HUIT PROPOSITIONS POUR CONCEPTUALISER L'ACTIVITÉ INSTRUMENTÉE

Dans l'objectif de partager aux sciences de gestion des théories et des concepts qui puissent éclairer le lien entre activité et instruments (de l'activité), et de rendre compte de la manière dont l'activité est produite et dont l'acteur se développe, Pierre Rabardel nous expose huit propositions centrée sur l'activité médiatisée<sup>71</sup>. Nous résumerons ci-après, en quelques lignes et une à une, ces huit propositions qui figurent dans le même chapitre d'ouvrage.

---

<sup>71</sup> Rabardel P., « Instrument, activité et développement du pouvoir d'agir », in Teulier R. et Lorino P.(dir.) Entre connaissance et organisation : l'activité collective, La Découverte, Collection Recherches, 2005, pp251-265

#### 4.2.1 UN. L'ACTIVITÉ MÉDIATISÉE COMME UNITÉ D'ANALYSE ET D'ACTION

Dans l'activité médiatisée – c'est-à-dire une activité dans laquelle intervient un outil – on peut identifier une relation ternaire entre un sujet (l'acteur), un objet d'activité, et un médiateur (l'outil). L'outil médiatise l'action, et, conformément aux hypothèses téléologiques aux fondements du constructivisme (Le Moigne, 2012), l'action est orientée par l'objet de l'activité. Employer une approche par l'activité médiatisée permet, selon l'auteur, d'éviter deux formes de réductionnismes : celui de considérer l'action sans prendre en compte la manière dont celle-ci peut être mise en forme par des outils, celui de considérer au contraire que la mise en forme de l'action est absolument déterminée par les outils (Rabardel, 2005). Employer une approche par l'activité médiatisée permet également, toujours selon l'auteur, de considérer les potentialités ouvertes par les outils aux sujets (les acteurs) qu'ils soient individuels ou collectifs.

#### 4.2.2 DEUX. ACTIVITÉS PRODUCTIVES ET ACTIVITÉS CONSTRUCTIVES

Deux types d'activités peuvent être identifiés lorsqu'on se place au niveau du sujet agissant (de l'acteur) :

- Les activités productives : elles sont orientées vers l'accomplissement de tâches et l'atteinte de buts, et s'inscrivent dans un horizon à court-moyen terme. Elles peuvent correspondre à une mission ou à un projet de l'acteur, et représentent un espace de négociation et de prise de décision.
- Les activités constructives : elles sont orientées vers l'élaboration de ressources pour les activités productives à venir, et s'inscrivent donc dans un horizon moyen-long terme. Elles peuvent correspondre à des activités d'accroissement, de maintien, de reconfiguration d'un ensemble de ressources à disposition de l'acteur, et participent ainsi au développement de ce dernier.

#### 4.2.3 TROIS. DES MÉDIATIONS MULTIPLES DANS L'ACTIVITÉ MÉDIATISÉE

L'auteur définit ici quatre types de médiations opérées par l'instrument (Béguin et Rabardel, 2000 ; Folcher et Rabardel, 2004) :

- Une médiation dirigée vers l'objet de l'action, et orientée vers la prise de connaissance de celui-ci. Cette médiation est dite « épistémique ».
- Une médiation dirigée vers l'objet de l'action, et orientée vers l'action sur celui-ci (transformation, gestion, régulation, ...). Cette médiation est dite « pragmatique ».
- Une médiation orientée vers le sujet de l'action (l'acteur) lui-même. Cette médiation est dite « réflexive ».
- Une médiation orientée vers et entre différents sujets (acteurs) lors d'un travail collaboratif ou plus largement d'une action collective. Cette médiation est dite « collaborative ».<sup>72</sup>

#### 4.2.4 QUATRE. LA STRUCTURE TRANSGRESSIVE DE L'INSTRUMENT

L'instrument du sujet (de l'acteur), autrement dit l'instrument *pour* le sujet, n'est pas forcément l'outil, l'objet (concret ou abstrait) qu'on lui propose ou lui impose.

L'auteur opère donc ici une nouvelle distinction, celle entre les instruments objectifs (c'est-à-dire les objets concrets ou abstraits proposés ou imposés) et les instruments subjectifs (c'est-à-dire « *ce que le sujet mobilise ou manipule effectivement dans son activité* » (p. 256)).

L'instrument subjectif (l'instrument vu de l'acteur) a selon l'auteur deux composantes associées :

- « L'artefact », tel que donné à l'acteur ou élaboré en tout ou partie par lui.
- « Les schèmes sociaux d'utilisation et d'activité instrumentée », que l'acteur lui associe. Peuvent être distingués schèmes d'usage, schèmes d'action instrumentée et schèmes d'activité collective instrumentée (Folcher et Rabardel, 2004).

Artefact et schèmes sociaux sont à la fois internes et externes au sujet, à l'acteur (l'auteur cite Léontiev, 1975\* et Kaptelinin, 1996\*). L'artefact peut en effet être, au sens commun, un

---

<sup>72</sup> L'auteur mentionne à ce sujet les travaux de Béguin (1994) ; Folcher (1999) ; Cerratto (2000).

élément extérieur. Mais il peut aussi être une sorte d'extension « corporelle » du sujet agissant. De même, les schèmes sociaux sont par essence culturels ou relationnels, mais dépendent aussi des expériences propres du sujet et sont issus de ses apprentissages.

Artefacts et schèmes sont relativement indépendants dans la mesure où un même schème d'utilisation peut s'appliquer à plusieurs artefacts d'une classe similaire ou différente (l'auteur prend l'exemple de la conduite automobile), tout comme un même artefact pourra être appréhendé à travers différents schèmes d'utilisation (il pourra alors avoir des fonctions différentes, selon la collectivité ou la situation dans laquelle il est introduit). Ainsi, différentes combinaisons effectives d'artefacts et de schèmes font autant de propositions différentes d'instruments.

#### 4.2.5 CINQ. APPROPRIATION ET GENÈSE INSTRUMENTALE

Le processus d'appropriation consiste, au niveau de l'individu, à faire d'un artefact sa « propriété » (même temporaire) en le rendant propre à un usage. Il est le pendant du processus de transmission d'artefacts. L'auteur en propose ici une approche développementale.

La genèse instrumentale réfère quant à elle au processus de développement des fonctions de l'instrument par ses utilisateurs, ou par ceux qui le mobilisent. L'auteur parle alors plus exactement de développement du « champ fonctionnel de l'instrument subjectif », et définit ce dernier comme « *l'ensemble des schèmes d'utilisation de l'artefact où il est insérable pour former un instrument, l'ensemble des objets sur lesquels il permet d'agir, l'ensemble des actions opérations ou activités qu'il donne la capacité de faire, l'ensemble des situations dans lesquelles il peut être mobilisé.* » (Rabardel, 2005 p257)

L'auteur distingue, encore une fois, deux orientations possibles au processus de genèse instrumentale (Folcher et Rabardel, 2004 ; Rabardel, 2005) :

- L'instrumentation, orientée vers le sujet (l'acteur, l'utilisateur). En cas de rencontre avec un artefact nouveau, le sujet pourra, en son for intérieur, assimiler cet artefact à des schèmes existants, et, réciproquement, pourra accommoder des schèmes à cet artefact nouveau. L'artefact sera alors intégré à un ensemble d'instruments à disposition du sujet pour la réalisation de ses tâches.

- L'instrumentalisation, orientée vers l'artefact. Dans une situation donnée, le sujet (l'acteur) pourra faire en sorte que l'artefact devienne un moyen de son action, notamment en modifiant ses propriétés, ou en lui reconnaissant des propriétés nouvelles. Il s'agira alors, pour l'artefact, d'une « *subversion de forme et/ou de sens* », et pour le sujet, une « *confirmation de l'artefact à lui-même* » ou à la situation (*Op cit.* p257). L'artefact sera alors enrichi de nouvelles fonctionnalités, autrement appelées « *fonctions constituées* ».

L'instrumentation prend donc part aux activités constructives, quand l'instrumentalisation prend part non seulement aux activités constructives, mais à notre sens également productives puisqu'en situation (cas d'une improvisation).

Pour Rabardel, ces processus de genèse instrumentale ne sont pas anodins. Les instruments cristallisent en effet un « *ensemble de valeurs fonctionnelles et subjectives qui sédimentent en lui au cours de sa genèse, et de l'histoire de ses inscriptions dans les activités des sujets, valeurs qui se confrontent et s'articulent à celles qui sont héritées de l'histoire sociale de l'artefact et des schèmes* » (Rabardel, 2005 p258), ils ont une historicité. La genèse instrumentale est donc un processus qui va faire évoluer les rapports qu'entretiennent les sujets à leurs activités et aux instruments de ces activités.

Enfin, l'instrument accompagne une rationalité projective (au sens d'Emirbayer et Mische, 1998, notion développée précédemment dans la thèse) en ce qu'il permet de contenir « *l'ensemble des rapports que le sujet peut entretenir avec la réalité passée, présente et future, sur et dans laquelle il permet d'agir avec lui-même et avec les autres* ». (Rabardel, 2005 p258 évoquant Vygotski, 1934\*). La genèse instrumentale est donc aussi un processus étroitement lié à l'agir projectif, et même créatif (au sens de Joas, 1996) en ce qu'elle est un processus d'adaptation d'un artefact (et des schèmes qui lui sont associés) à la situation de l'action. Pour reprendre les termes de Joas sur la perspective qu'il adopte, il ne faut pas perdre de vue que les moyens de l'action sont aussi ce qui peut permettre d'élargir « *l'univers des fins assignables* », et à notre sens, c'est clairement le rôle que remplit la genèse instrumentale.

#### 4.2.6 SIX. SYSTÈMES D'INSTRUMENTS ET DE RESSOURCES

L'auteur précise ici que les instruments mobilisés par le sujet (l'acteur) ne sont pas à considérer que de manière individuelle. Il existe aussi des relations de complémentarité entre les instruments, qui s'organisent en fonction de leur mobilisation successive ou concomitante par le sujet (l'acteur) au cours de son activité (Folcher et Rabardel, 2004).

Le sujet se constitue ainsi un « outillage » qu'il organise, articule, lie entre eux en fonction de domaines d'activités et de classes de situations auxquelles il est régulièrement confronté, outillage qu'il peut être amené à restructurer en fonction de son expérience (Lefort, 1982\*).

Pour des domaines d'activité ou d'intervention donnés, les instruments font plus généralement partie de systèmes d'instruments ou de ressources, associés à de grands domaines d'activité. Au sein de ces systèmes d'instruments (ou de ressources) les instruments forment des ensembles hétérogènes dans la mesure où on peut y retrouver des artefacts matériels et des artefacts immatériels (règles, symboles, signes, ...). Parmi ceux-là, certains peuvent également jouer le rôle de « pivot », permettant de faire le lien entre plusieurs instruments (Folcher et Rabardel, 2004 ; Rabardel, 2005).

Étant donné la complémentarité des instruments coexistant dans un système pour un domaine d'activité donné, on peut comprendre que les processus de genèse instrumentale peuvent participer à l'enrichissement de ces systèmes d'instruments et donner lieu à des restructurations, pour une meilleure intégration des nouvelles fonctions développées. Pour Folcher et Rabardel (2004) qui émettent l'hypothèse qui suit, le développement de ressources par les opérateurs de l'activité (et par là, le développement des systèmes d'instruments dans lesquels elles s'inscrivent) serait coextensif à l'ensemble du domaine de cette activité. Autrement dit, les ressources de l'activité et le domaine de l'activité lui-même évolueraient en même temps, accroissant en quelque sorte le domaine des possibles.

Néanmoins, comme le fera remarquer l'auteur, l'organisation des systèmes d'instruments et de ressources, les liens de dépendance et les équilibres qui existent entre eux, peuvent constituer des freins à l'implantation d'innovations en matière d'instrumentation de gestion. L'implantation de nouveaux instruments peut en effet être coûteuse en termes de réorganisation et de restructuration.

Nous ne pouvons que faire un lien entre cette hypothèse et les analyses réalisées par Hargadon et Douglas (2001) sur les difficultés que peuvent rencontrer les entrepreneurs à introduire des changements au sein de champs institutionnels ; des champs institutionnels qui sont par définition bien structurés (Barley et Tolbert, 1997). En relatant l'histoire du développement à grande échelle des premières ampoules électriques par Edison, les auteurs illustrent, entre autres, comment les implications mutuelles des différents éléments d'un système bien établi – en l'occurrence celui dans lequel s'insère l'éclairage au gaz – va rendre extrêmement difficile le remplacement de celui-ci par l'ampoule électrique. Les auteurs analysent alors les stratégies employées par Edison pour minimiser le coût des restructurations dans le système lié au gaz, et la perception de ces coûts par les acteurs du champ et les usagers. Ces stratégies seront abordées dans la section suivante (**section 5**).

#### 4.2.7 SEPT. LE POUVOIR D'AGIR ET SON DÉVELOPPEMENT

L'auteur opère ici la distinction entre plusieurs notions sémantiquement proches – capacité et pouvoir, faire et agir – pour mieux en dégager les tenants et aboutissants opératoires, puis les relier aux processus d'appropriation et genèse instrumentale.

Ainsi, selon l'auteur (Rabardel, 2005) :

- La capacité représente une potentialité dont dispose le sujet (l'acteur) – (Rabardel, 2005 p260). Elle est constituée de compétences, d'instruments, de moyens à disposition du sujet... soit toutes les ressources dont il peut disposer pour mener à bien une activité donnée. La capacité permet donc de « *passer de l'impossible au potentiellement possible* » (*Op cit.* p261).
- Le pouvoir représente quant à lui le rapport entre les potentialités dont dispose le sujet, et la situation de l'action. Il dépend de conditions externes et internes au sujet (états fonctionnels, artefacts disponibles, occasions d'intervention) – (Rabardel, 2005 p260). Pour l'auteur, la situation de l'action est ce qui va permettre aux potentialités du sujet – c'est-à-dire ses capacités à un moment *t* – de s'actualiser en pouvoir. L'augmentation du pouvoir est donc ce qui permet de « *passer du potentiellement possible à l'effectivement possible* » (*Op cit.* p261).

Ainsi, comme le fera remarquer l'auteur, les capacités s'inscrivent dans des temporalités durables – étant donné qu'elles sont plutôt liées à des domaines d'activités, des classes de situations et des systèmes d'instruments – quand le pouvoir lui est en rapport direct aux situations d'action dans leur spécificité.

L'autre distinction opérée par l'auteur concerne celle qui sépare le *faire* de l'*agir*.

- Le faire se matérialise par les produits, les résultats, les conséquences voulues ou non voulues d'une action menée par le sujet (l'acteur). Il réfère directement, par définition, à l'objet de l'activité en lui-même. Il réfère également – à travers le « faire en sorte que » - à la configuration, par le sujet, de situations d'action favorables.
- L'agir se définit quant à lui à partir « *de la diversité des critères auxquels le sujet entend explicitement ou non que ses actions répondent* » (Op cit. p261). Autrement dit, l'agir se définit d'après les différents types de critères<sup>73</sup> et de systèmes de valeurs (Boltanski et Thévenot, 1991) au sein desquels le sujet inscrit l'action. L'agir est donc *normé* à travers ces critères, mais également *sensé*, dans la mesure où le sujet va les définir en fonction du sens qu'il donne à son action.

Si on opère à présent une synthèse de ces quatre notions, on aboutit aux quatre différents concepts auxquels l'auteur réfère :

- La capacité de faire : il s'agit des *moyens* qui permettent d'agir sur l'objet de l'activité ou la situation dans laquelle elle s'inscrit (les potentialités) ;
- Le pouvoir de faire : il s'agit des *conditions* (internes ou externes au sujet) qui permettent la mise en œuvre des moyens d'agir sur l'objet de l'activité ou la situation ;

Et à un niveau supérieur dans l'activité ou l'action :

- Le pouvoir d'agir : il s'agit du *pouvoir* qu'a le sujet de donner un sens à son action et *faire en sorte* que celle-ci puisse répondre à une multiplicité de critères (en fonction de son propre système de valeurs) ;
- La capacité d'agir : il s'agit des *moyens* qui permettent au sujet d'agir sur l'objet de son activité, en fonction du sens qu'il lui donne et des critères qu'il se fixe.

---

<sup>73</sup> L'auteur cite à titre d'exemple l'efficacité, l'efficience, la justesse, la beauté, l'authenticité et réfère aux écrits de Habermas (1981\*), Dejours (2001\*), Joas (1999).

C'est notamment le développement des capacités d'agir du sujet qui peut faire l'objet d'un processus de genèse instrumentale, en sorte que les instruments – ou plus largement les systèmes de ressources développés (instruments, compétences, ...) – puissent intégrer ces critères explicites ou implicites de l'action.

#### 4.2.8 HUIT. UNE DIALECTIQUE APPROPRIATION – MISE EN PATRIMOINE

Enfin, au sein de cette dernière proposition, l'auteur souligne l'importance de l'appropriation dans le processus de génération et de diffusion de nouveaux instruments.

Pour l'auteur, l'appropriation peut concerner les schèmes sociaux autant que les artefacts. Elle doit être analysée « *comme un mouvement de construction, de recréation pour soi qui vise à l'appropriation à soi-même tout en se transformant soi-même.* » Rabardel (2005, p262). Mais l'appropriation ne s'arrête bien entendu pas au « soi-même » mais peut également s'étendre aux autres, à un collectif ou une communauté.

L'appropriation serait en effet un processus de genèse instrumentale issu des activités constructives du sujet (de l'acteur) ou d'un collectif. Il s'agirait d'un mouvement créatif visant le développement ou le redéveloppement des capacités et pouvoirs de faire ou d'agir de celui-ci. En tant que mouvement créatif de genèse instrumentale (qu'il s'agisse d'instrumentation ou d'instrumentalisation), l'appropriation viserait ainsi à aboutir à de nouvelles ressources à mobiliser, à diffuser ... et à se réapproprier.

Le mouvement suivant, que l'auteur appelle un mouvement de « patrimonialisation » ne consisterait dès lors pas en une exclusion des ressources générées de la sphère des communs, mais plutôt en une capitalisation et une valorisation des connaissances ainsi générées durant l'appropriation.

### 4.3 DISCUSSION

Les différentes dimensions de l'activité instrumentée, énumérées ici par l'auteur, peuvent donner à l'analyse de l'activité collective un aspect de complexité. Il n'en demeure pas moins que ces éléments de compréhension nous paraissent fondamentaux pour pouvoir appréhender les différents niveaux d'instrumentalisation ou d'appropriation d'une action collective, en particulier un projet innovant.

Cette approche nous permet en effet de saisir comment, en vertu du caractère subjectif des instruments, l'appropriation peut avoir lieu sur plusieurs niveaux :

- Au niveau de l'interface projet « existentiel » / action collective, où l'objet de l'action est collectif, avec des retombées communes. L'appropriation et la genèse instrumentale qu'elle implique sont orientées en direction de l'objet de l'action collective. Le projet au cœur de cette action collective peut alors prendre un caractère instrumental : il représente en lui-même le moyen d'atteindre un but collectif.
- Au niveau de l'interface action collective / projet individuel des acteurs, où l'objet de l'action est lié au projet « existentiel » du collectif ou « aux projets » particuliers de l'acteur. L'appropriation et la genèse instrumentale sont cette fois-ci orientées par ces projets particuliers, que les nouveaux instruments générés vont pouvoir en retour réorienter.
- Au niveau des institutions prescriptives, où l'objet de l'action est institué. L'appropriation et la genèse instrumentale qu'elle implique sont orientées en direction de cet objet. Les différents projets portés, leurs retombées, ainsi que les instruments générés représentent des moyens de répondre à cet objet.

L'approche abordée par l'auteur nous permet aussi de comprendre le mouvement qui s'opère depuis les activités constructives jusqu'aux activités productives, à travers ce même processus de genèse instrumentale. D'une part le sujet ou l'acteur étoffe ou renouvelle son « répertoire de ressources » (Lévi-Strauss, 1962), d'autre part il les met en application, ces deux opérations pouvant être réalisées de manière conjointe, en situation.

Ainsi, c'est par le biais de genèses instrumentales et de mouvements de patrimonialisation que des systèmes de ressources (à l'échelle de l'acteur, d'une organisation ou même d'un champ organisationnel) peuvent être développés et réorganisés. On peut donc saisir comment des acteurs ayant participé à une action collective ou se seraient montrés intéressés par un outil peuvent enrichir leur système de connaissances de manière créative, en sorte de pouvoir les mobiliser à posteriori et se mettre en capacité de saisir de nouvelles opportunités, mais pas que. Les mouvements d'appropriation, de genèse instrumentale, de valorisation et de patrimonialisation dans les communs, peuvent être autant d'opportunités d'enrichir les systèmes de ressources (ou systèmes socio-techniques, pour reprendre la terminologie de la sociologie de l'acteur-réseau ; Callon, 2006), par exemple dans le cadre d'un travail institutionnel.

**EN RÉSUMÉ**

*L'approche par l'activité instrumentée développée dans les travaux de Pierre Rabardel (1995 ; 2005 ; Folcher et Rabardel, 2004) s'intéresse à la fois aux activités constructives et aux activités productives des individus.*

*[Sont considérées comme activités productives les activités visant l'accomplissement des tâches, l'atteinte de buts (à court-moyen terme). Sont considérées comme activités constructives les activités visant l'élaboration de ressources pour les activités productives à venir (à moyen-long terme).]*

*L'approche revient notamment sur la manière dont en situation et en activité :*

*- Les individus vont pouvoir s'approprier un artefact (caractérisé par sa forme) et les schèmes (d'usage, d'action instrumentée ou d'activité collective instrumentée) qui lui sont associés, en sorte d'en faire un instrument dans le cadre d'une activité donnée. Le phénomène de genèse instrumentale impliqué pourra par exemple consister en l'association d'autres schèmes à cet artefact. L'instrument considéré est dit « subjectif » car il correspond plus ou moins à la manière dont l'individu se le représente, et à ce pourquoi il voudra le mobiliser, plutôt qu'à un instrument universellement « donné ».*

*- Le phénomène de genèse instrumentale pourra avoir deux orientations possibles : soit prendre part à une instrumentation (l'instrument, l'artefact et les schèmes qui lui sont associés, sera intégré au répertoire instrumental de l'individu), soit prendre part à une instrumentalisation (en fonction de la situation, l'artefact devient un moyen d'action, au cours de laquelle des fonctions nouvelles peuvent lui être associés).*

*- L'individu ou le collectif pourra alors être amené à contribuer à l'enrichissement et/ou la réorganisation de tout un système de ressources (à l'échelle individuelle, organisationnelle ou d'un champ organisationnel), en fonction des interactions entre les instruments.*

*L'appropriation est alors considérée comme un processus de genèse instrumentale issu des activités constructives d'un individu ou d'un collectif. En tant que mouvement créatif, l'appropriation permettrait à ces derniers de développer des capacités de faire, pouvoirs de faire, des capacités d'agir ou des pouvoirs d'agir.*

## SECTION 5 : L'APPROPRIATION À TRAVERS UN REGARD RATIONNEL « RENOUVELÉ ». LES APPORTS DES SCIENCES DE L'ARTIFICIEL ET DES SCIENCES DU DESIGN.

Ce que François-Xavier De Vaujany (2006) et Amaury Grimand (2006 ; 2012) qualifient respectivement de « perspective rationnelle » ou de « regard rationnel » de l'appropriation, porte en réalité beaucoup plus sur la conception des objets ou des outils, en tant qu'antécédent, que sur leur appropriation à proprement parler. Ce regard rationnel porté sur l'appropriation, et qui s'inscrit dans les théories de la mise en acte (voir section 2), considère en effet conception et usage comme deux moments distincts, où la conception précède l'usage.

Le regard rationnel porté sur l'appropriation tend classiquement, comme le soulève Grimand dans un article portant sur le déploiement d'un référentiel GPEC au sein d'un groupe bancaire, à « exclure l'acteur et la question du sens du processus de conception » (Grimand, 2012). Selon cette perspective les propriétés intrinsèques de l'objet conçu peuvent suffire à le définir et celui-ci est réputé directement influencer l'action et les comportements des utilisateurs. L'appropriation est en réalité un impensé – on parlera alors d'« adoption » de l'objet de conception, ce dernier étant d'ailleurs considéré comme une entité autonome, doté d'une valeur propre.

Ce regard rationnel porté sur l'appropriation des objets de conception correspond également au regard traditionnellement porté sur l'innovation (Alter, 2010 ; Akrich, Callon, Latour, 1988). On tend encore en effet à traiter de nos jours l'innovation comme d'une invention vouée à se « diffuser » dans les usages, celle-ci étant considérée comme intrinsèquement géniale, répondant à des besoins encore non comblés, ou ayant même potentiel à sauver une partie de l'humanité. À l'ère du « pitch », ce serait oublier de distinguer le discours de promotion de leurs auteurs et des entrepreneurs, du cours de la réalité effective sur laquelle ces discours entendent produire des effets.

Bien que ce regard rationnel « classique » ait été, depuis plusieurs décennies déjà, bien remise en question dans la littérature sur l'innovation <sup>74</sup> (voir les auteurs précédemment cités, mais aussi Moisdon, 2005 et Lorino, 2005), et ait été rapidement supplantée dans la recherche par l'adoption de perspectives socio-cognitives ou socio-politiques, il nous semble qu'à ce jour aucun pan de la littérature n'ait été explicitement revendiqué comme étant une perspective rationnelle renouvelée.

---

<sup>74</sup> ...mais pas nécessairement en management stratégique.

Il s'agirait alors d'une perspective rationnelle (focalisée sur la conception d'un objet) mais non rationaliste, une perspective ne visant pas la réification de l'action, mais plutôt l'appropriation effective de l'objet conçu et son inscription dans un système d'action.

À notre sens adopter une perspective rationnelle « renouvelée » de l'appropriation inciterait à

- s'interroger en premier lieu sur les modalités de l'activité de résolution de problèmes et de délibération que représente – pour un acteur ou un collectif impliqué dans un projet innovant – le fait de concevoir une proposition novatrice à destination d'un marché, d'un tissu social, d'un territoire, d'un public ;
- s'interroger sur les modalités de conception d'une solution émergente, a priori mal formulée au démarrage de l'activité de conception ;
- s'interroger sur la manière dont un certain nombre de tensions (d'ordre technique, financière, institutionnelle) peuvent être résolues durant le processus de conception ;
- s'interroger enfin sur la manière dont un objet peut être conçu en sorte de faciliter son appropriation future en sorte de correspondre aux besoins et attentes des utilisateurs visés, ou encore en sorte de faciliter son adaptation en situation, dans une optique émancipatoire.

Somme toute, adopter une perspective rationnelle de l'appropriation d'innovation implique de se placer au niveau stratégique et au niveau opérationnel de la conception. À ce titre, concernant l'élaboration de notre modèle d'analyse théorique, les sciences de *l'artificiel* (Simon, 1969), les sciences de conception (Simon, 1996 ; Morin, 1977 ; Le Moigne, 2012), et plus spécifiquement du *design*<sup>75</sup>, représentent de bonnes candidates – et qui plus est, des candidates historiques.

À travers cette dernière section, dialoguant avec le contenu des deux sections précédentes, nous mettrons particulièrement en lumière les apports des sciences de conception qui nous permettront d'aborder les questions de décision stratégique, de comportement entrepreneurial et de conception technique. Comme annoncé à plusieurs reprises, ces travaux dérivent tous des théories des sciences de l'artificiel. Ces cadres nous paraissent adaptés au traitement de la question de la conception de propositions *novatrices* et *appropriables*<sup>76</sup>, mais aussi de la mobilisation par les entrepreneurs des ressources de leur agir.

---

<sup>75</sup> Nous opérons ici une distinction entre conception et design, sur la base de corpus disciplinaires auxquels ces deux concepts se rattachent.

<sup>76</sup> Que ce soit par l'utilisateur final, mais aussi par d'autres acteurs, et l'entrepreneur lui-même.

## 5.1 SCIENCES DE LA NATURE, SCIENCES DE L'ARTIFICIEL, ET SCIENCES DE CONCEPTION

C'est au sein des sciences dites « de l'artificiel » que s'ancrent les sciences de conception, telles que peuvent l'être les sciences économiques, politiques, de gestion, de la cognition, la médecine, l'ingénierie, l'informatique, l'architecture ou l'art (Simon, 1969 : 1996). Par opposition aux sciences dites « de la nature », en tant que corps de connaissances qui traite de l'« état » des choses (leurs propriétés, comportements et interactions) et des Lois qui les régissent, les sciences de l'artificiel s'intéressent plutôt aux phénomènes nés de l'intervention humaine, c'est-à-dire à des phénomènes contingents, et orientés en finalité. Ces phénomènes artificiels – qu'ils soient concrets (un avion) ou abstraits (un dispositif de gouvernance) – peuvent être considérés comme des artefacts. Pour Simon, les artefacts peuvent être considérés comme une interface entre un environnement « interne » (sa substance, ses fonctions), et un environnement « externe » (là où il opère d'après des finalités, là où il s'adapte, en fonction des situations). Les plus concrets d'entre eux sont soumis aux « lois de la nature », de par les propriétés liées à leur environnement interne, mais tous sont également soumis aux intentions humaines. L'objet n'est pas tant de savoir ce que sont ces artefacts, mais ce qu'ils pourraient être (Simon, 2004) – autrement dit comment ils pourraient être *conçus*.

Pour Le Moigne (2004), malgré le fait que les artefacts soient en partie soumis aux lois de la nature, les sciences de conception ne doivent pas être comprises comme une simple science d'application des sciences dites « fondamentales ». Il ne s'agit pas seulement d'appliquer des connaissances obtenues par l'analyse des objets de la nature. L'acte modélisateur est inséparable du projet qui l'inspire, la conception est une action, et en tant qu'action elle est un objet de connaissance distinct de l'analyse. Nous reviendrons dessus un peu plus bas. Si sciences de l'analyse et sciences de conception sont bien différentes, celles-ci peuvent néanmoins être enseignées avec la même rigueur (Simon, 1991\*).

## 5.2 APPROCHES PROCÉDURALES DE LA RATIONALITÉ LIMITÉE ET MODÉLISATIONS EN STRATÉGIE

L'histoire des sciences de conception telle qu'elle est couramment relatée dans la littérature commence avec l'introduction de la notion de *rationalité limitée* par le prix Nobel d'économie Herbert Simon, qui aura des retombées importantes dans plusieurs disciplines. Simon se positionne dès 1955\* à contre-courant des hypothèses fondamentales des théories économiques néoclassiques. Ce qu'il relève, c'est qu'une approche substantive de la rationalité des individus, supposée traduire la recherche de solutions optimales aux problèmes qui se posent, ainsi que des réactions déterminées aux fluctuations de l'environnement, ne permet pas d'expliquer le comportement réel des individus et des organisations, en particulier lorsqu'ils font face à des situations complexes.

Simon l'argumente ainsi : il n'est pas possible pour un être humain de chercher une solution optimale à un problème donné, dans la mesure où celui-ci n'est pas en capacité d'explorer toutes les solutions possibles à une échelle de temps humaine. La plupart d'entre elles sont en effet inconnues du simple fait que nous ne pouvons ni anticiper toutes les conséquences de chaque prise de décision (**incertitude**), ni prétendre à l'omniscience et prendre la pleine mesure de l'ensemble des facteurs en jeu lorsque nous définissons un problème (**complexité**). La rationalité humaine est donc de ce fait limitée, par les capacités cognitives des individus, et par leur capacité de traitement de l'information.

Au-delà du constat de son caractère « limité », adopter une approche procédurale (c'est-à-dire processuelle) de la rationalité, plutôt que substantive (c'est-à-dire déterminée à posteriori d'après le comportement observé de l'individu, au regard des buts à atteindre et des contraintes du système), permet en revanche d'admettre que **le comportement rationnel de l'individu consiste en le résultat d'un processus délibératif approprié au vu des limites cognitives humaines**, aboutissant à une succession de prises de décision (Quinet, 1994). En l'occurrence, l'approche procédurale de la rationalité limitée postule que les solutions possibles ne sont explorées par les individus que parmi un lot de solutions déjà envisagées au préalable (ou gardées en mémoire). Étapes desquelles suivra le choix de la solution la plus satisfaisante possible, compte-tenu de la situation, et des incertitudes du moment.

Catherine Quinet (1994) relève au moins deux types d'approches procédurales de la rationalité dans les travaux de Simon :

- une approche de la rationalité procédurale plutôt normative (focalisée sur l'analyse et le raisonnement principalement), aboutissant à un comportement qualifié de « rationnel » en substance : de ses fins, l'individu déduit les moyens à mettre en œuvre et les mobilise [1955\*].
- et une approche plus intuitive (où la recherche d'une solution est vue comme guidée par les expériences successivement vécues) qui ferait appel à la créativité des individus : des moyens et des connaissances à disposition, l'individu pourra fixer, renouveler ou ajuster ses fins [1983\*]. C'est à ce second monde qu'appartient l'innovation (David, 2002 ; Alter, 2010).

Ces deux approches peuvent aussi bien être considérées comme descriptives que comme prescriptives, dans la mesure où du choix d'une vision particulière du comportement des individus et des organisations découlera aussi le type d'approche de conception adopté.

Comme le souligne Jean-Louis Le Moigne (2005) lorsqu'il traite des sciences de conception, il s'agit en effet pour les individus de construire des représentations de situations problématiques (de les modéliser) pour les comprendre, et de s'appuyer sur ces représentations pour élaborer des stratégies d'exploration, qui détermineront par-là leurs comportements. Pour comprendre de quel type d'approche procédurale de la rationalité il est question vis-à-vis d'un comportement donné, ce qui sera déterminant sera le chemin emprunté dans l'acte de modélisation :

- celui de l'analyse, la réduction ou la disjonction
- celui de la synthèse, la conception, l'intégration, la conjonction

C'est d'ailleurs là où la distinction entre « sciences analytiques appliquées » et sciences de conception semble prendre tout son sens. Lorsque les sciences « analytiques » invitent d'un point de vue méthodologique au réductionnisme et ou à la *disjonction*, les sciences de conception cherchent au contraire à aboutir à des *conjonctions*, caractéristiques des processus créatifs de l'*ingenium* mobilisé (Le Moigne, 2005), sur la base de connaissances et expériences vécues et mémorisées.

La dualité entre approche normative et approche intuitive de la rationalité procédurale s'incarne notamment dans les deux approches majeures de la modélisation en stratégie (Brandão Bernardes et Sergi, 2006 ; Avenier, 1999) :

- les approches analytiques et planificatrices de l'élaboration stratégique, qui donnent lieu à des stratégies dites *délibérées* qu'elles soient tournées vers l'environnement de la firme ou vers l'intérieur de celle-ci (type matrice SWOT, et les débuts de la RBV) – avec une perception des opportunités et des risques élevée ;
- les approches ouvertes de l'élaboration stratégique, qui donnent lieu à des stratégies dites *émergentes* ou *incrémentales* (Mintzberg, 1978 ; Lindblom, 1959 ; Pettigrew, 1977), abordées en théorie des organisations ou dans les sciences politiques – où risques et opportunités sont intégrés dans le cours de l'action.

Les caractéristiques de ces deux approches sont récapitulées dans le [Tableau 3.4].

Comme le soulignera d'une part Marie-José Avenier (1997) au niveau du comportement des organisations, la stratégie d'une organisation peut présenter à la fois un caractère délibéré et un caractère émergent, qui sont alors en tension. Comme le soulignera d'autre part Jean-Louis Le Moigne (2005) à un niveau plus conceptuel, l'acte de modélisation d'une situation et d'élaboration d'une stratégie d'exploration peuvent être simultanés. S'ils font appel aux capacités conjonctives des individus, ceux-ci peuvent aussi faire appel à leurs capacités d'analyse. Ces capacités ne sont en effet pas exclusives les unes des autres, bien que les capacités conjonctives soient spécifiques des sciences de conception.

Approche procédurale de la rationalité	Normative	Intuitive
Chemin de modélisation	Analyse, disjonction	Synthèse, conjonction
Mode d'élaboration stratégique associé	Délibéré	Émergent
Comportement associé	En fonction des fins et après analyse des contraintes de l'environnement, l'action est planifiée, les moyens à mettre en œuvre sont déterminés, acquis et déployés.	En fonction de l'expérience vécue, des connaissances et de l'analyse de la situation, au fil de l'action et des interactions, les fins sont récursivement adaptées aux moyens – ou réciproquement (sans que les moyens soient nécessairement optimisés).

Tableau 3.4 - Deux approches procédurales de la rationalité en action : récapitulatif.

Adopter une approche procédurale de la rationalité et identifier les approches de modélisation de situations adoptées par les individus nous donc permet non seulement d'avoir une meilleure compréhension de leurs comportements, mais à notre sens, nous permet également de nous intéresser aux différentes capacités liées à l'activité de conception (que cela concerne des capacités cognitives ou des décisions) qu'ils mettent en œuvre.

En cohérence avec l'objet principal de notre recherche, c'est-à-dire la conduite d'innovations visant à transformer un champ organisationnel ou le renforcer, nous traduirons dans les parties suivantes les implications pratiques de cette dernière observation, au niveau du comportement entrepreneurial d'une part, et de la conception technique (et politique) de propositions novatrices et appropriables d'autre part.

### 5.3 APPROCHES PROCÉDURALES DE LA RATIONALITÉ LIMITÉE ET COMPORTEMENTS ENTREPRENEURIAUX

L'étude des comportements entrepreneuriaux vise à examiner la manière dont les entrepreneurs (qu'il s'agisse d'individus ou d'équipes) vont agir, pour exploiter les opportunités qui s'offrent à eux tout au long de la création et du développement de nouvelles organisations ou de nouvelles propositions de valeur (Bird, Schjoedt, Baum, 2012).

En écho avec ce qui a été vu dans la section précédente, étudier le comportement entrepreneurial peut également permettre de comprendre les modèles implicites de l'action sur lesquels se basent les entrepreneurs : la manière dont ils se représentent une situation, et la manière dont ils vont élaborer et « mettre en acte » (*enactment*) leurs stratégies d'exploration. À ce titre, la contribution de Greg Fischer (2012) comparant différents modèles de comportements entrepreneuriaux observés en pratique, ainsi que les principales théories auxquelles ils se rattachent dans la recherche en entrepreneuriat, nous paraît extrêmement intéressante.

L'auteur distingue dans la littérature trois principaux courants théoriques traitant de modèles de comportements entrepreneuriaux spécifiques : la *causation*, l'*effectuation*, et le *bricolage*.

Le modèle de comportement entrepreneurial dit « causal », mis en avant par un courant théorique qualifié de « traditionnel » par l'auteur, désigne un processus selon lequel l'entrepreneur va entrer dans une démarche d'identification d'opportunités de marché, en analysant par exemple un marché existant en sorte d'en identifier les lacunes. Ce processus

consistera alors pour l'entrepreneur à collecter et analyser de manière systématique les informations auxquelles il accède en sorte d'éclairer ses décisions. Clairement, d'après ce modèle, en fonction des fins que l'entrepreneur se donne, et après analyse des contraintes de l'environnement, les moyens à mettre en œuvre sont déterminés et déployés. La démarche entrepreneuriale sera conduite à partir de l'évaluation des gains escomptés. Des contributions telles que celles de Gartner (1985) ou Shane et Venkataraman (2000) appartiennent à ce courant de littérature. Comme nous l'avons vu dans la section précédente de ce sous-chapitre, et comme le relève l'auteur, une démarche entrepreneuriale de type causale n'est plutôt appropriée que pour les marchés à faible niveau d'incertitude.

Le modèle de comportement dit « effectual », mis en avant par un courant théorique qualifié cette fois-ci d'émergent par l'auteur, désigne un processus selon lequel l'entrepreneur va entrer dans une démarche de prospective et de construction d'opportunités, en contexte d'incertitude, en étendant par exemple son réseau de relations. Pour l'entrepreneur, ce processus consistera alors à partir des moyens, des connaissances et des relations qu'il possède pour se créer des occasions de se placer stratégiquement ou d'agir, et en tirer parti de manière opportuniste. Les fins assignées par l'entrepreneur sont ici indexées aux moyens à disposition, et sont susceptibles d'évoluer. La démarche entrepreneuriale, les investissements et les prises de décision associés seront guidées par le principe des pertes acceptables, d'autant plus si le niveau d'incertitude est élevé. Ce courant de littérature a été initié par Saras Sarasvathy à travers la publication de travaux fondateurs en 2001.

Le modèle de comportement dit « de bricolage », mis en avant par courant théorique aussi qualifié d'émergent par l'auteur, désigne un processus selon lequel l'entrepreneur, en situation de pénurie de ressources, va entrer dans une démarche de détournement créatif des ressources (artefacts matériels, compétences, ressources humaines) qu'il a à portée de main, par exemple pour résoudre un problème donné, ou selon Ted Baker et Reed Nelson (2005), pour saisir une opportunité. Pour l'entrepreneur, ce processus consistera alors à chemin faisant à adapter des moyens à des fins assignées, peu importe les contraintes « normalement » perçues (ressources, règles institutionnelles) dont il refusera de prendre acte. Ce courant de littérature fondé sur la notion de bricolage<sup>77</sup> proposée par Claude Lévi-Strauss (1962), a notamment été développé par des auteurs au sein des courants des théories évolutionnistes de la firme et de la ressource-

---

<sup>77</sup> À ne pas confondre avec la notion de bricolage (ou « *muddling-through* ») proposée par Lindblom dès 1959 dans le champ des sciences politiques, et que nous avons longuement développé dans le sous-chapitre 2.1 « Une perspective socio-politique pragmatiste... ».

based view (Baker et Nelson, 2005), du knowledge management (Nonaka et Zhu, 2012), de la recherche sur les systèmes d'information (Ciborra, 1992), de la théorie néo-institutionnaliste (Campbell, 1997 ; Garud et Karnøe, 2003) et plus largement en théorie des organisations (Duymedjian et Rüling, 2010) pour n'en citer que les plus représentatifs.

Les comportements d'effectuation et de bricolage sont tous deux communément décrits comme une « orientés vers l'action », et ont tous deux pour principe de se baser sur des ressources qui sont immédiatement disponibles, ou du moins faciles d'accès. Si on s'intéresse à présent aux différences majeures qui distinguent ces comportements, on remarquera volontiers que dans le cadre d'un comportement effectual les ressources de l'entrepreneur ou de l'équipe entrepreneuriale ne sont pas problématiques, elles sont connues, et ce sont les opportunités qui sont à construire, et les finalités à élaborer. Dans le cadre d'un comportement de bricolage, la perspective est inversée : les finalités de l'entrepreneur lui sont claires, les opportunités sont à saisir, et il reste à construire des ressources.

En s'intéressant à ces deux dernières théories émergentes (effectuation et bricolage), Fischer (2012) relève un lien fort entre la question du contrôle des ressources par l'entrepreneur, et celle de la reconnaissance d'opportunités. Il remarque notamment d'une part que les ressources à portée de main sont les plus actionnables pour les entrepreneurs, et d'autre part, que les entrepreneurs ont besoin d'identifier des opportunités sur lesquelles ils peuvent *agir*, pour créer de la valeur. Une simple analyse rationalisée du marché ou de l'environnement de l'entreprise pour identifier une opportunité idéale lui serait en fait coûteuse, dans la mesure où celui-ci serait au préalable obligé d'entrer dans un processus d'acquisition de ressources adéquates pour pouvoir la saisir (et à condition bien-sûr, qu'une multitude de facteurs qu'il ne maîtrise pas forcément lui soient favorables).

Une seconde observation empirique de l'auteur concerne la capacité des entrepreneurs à s'affranchir de contraintes de ressources pour lancer leur activité et résoudre un certain nombre de problèmes. Il apparaît pour les entrepreneurs que le fait d'agir directement, en lançant des expérimentations peu coûteuses en temps et en ressources en parallèle de leur activité, et en récoltant des retours par leurs relations de proximité, des utilisateurs ou plus largement d'une communauté, permet d'aboutir plus facilement à des solutions réalisables. En ce sens, agir de manière créative en expérimentant et en interagissant serait plus profitable que d'élaborer une solution conceptuelle, pour chercher à l'appliquer ensuite.

D'un point de vue théorique cette fois-ci, pour en revenir aux caractéristiques principales des comportements d'effectuation et de bricolage, nous remarquerons la « présence » de deux « zones d'ombres » symétriques au sein des théories développées. D'une part, nous nous interrogeons sur le caractère construit de la ressource, telle qu'elle est appréhendée dans le courant de littérature portant sur bricolage (celle-ci n'est pas problématisée dans celui de l'effectuation). Baker et Nelson (2005) proposeront notamment d'explorer cette question en mettant en avant une perspective socio-constructionniste de l'activité de bricolage. Selon ces deux auteurs, les ressources sont construites, ont un caractère idiosyncrasique (Penrose, 1959) ; le bricolage est une voie d'*enactment* (ou mise en acte) de ces ressources, et de création de valeur, un moyen de « créer quelque chose à partir de rien ».

*“Among the firms we studied, bricolage was much more important as a tool of value creation than as a tool of value appropriation.” ET “Bricolage processes represent an opportunity to understand innovation as a process of imbuing previously worthless resources with value.” [B&N, 2005 p 362]*

Les entrepreneurs qui « ont une capacité à bricoler » sont spécifiquement ceux qui, en situation de « pénurie » de ressources ou de manque de marges de manœuvre, refuseront d'en constater une ou d'en prendre acte. Comme le relèveront les deux auteurs, ce constat ne permet néanmoins pas de comprendre dans quelle mesure les entrepreneurs pourront appréhender une opportunité dans l'exploitation de ces ressources, ni de connaître de manière précise les capacités organisationnelles mises en jeu.

Le second volet sur lequel nous nous interrogeons est la réciproque de ce questionnement, et porte justement sur les différentes manières possibles d'appréhender une opportunité entrepreneuriale. Seulement questionnée au sein du courant portant sur le bricolage, la notion d'opportunité est néanmoins bien problématisée au sein de la théorie effectuale. Dans un chapitre d'ouvrage publié en 2014, Saras Sarasvathy revient sur la multi-vocalité de la notion d'opportunité dans la littérature. Trois manières d'appréhender une opportunité entrepreneuriale peuvent coexister : l'opportunité telle un processus allocatif, un processus de découverte, ou un processus créatif. Selon l'auteure, à chacune de ces visions correspondent des situations et des temporalités spécifiques.

- Une vision allocative de la notion d'opportunité prend son sens lorsqu'une situation entrepreneuriale présente peu d'incertitude : à une offre existante correspond une demande existante, pour ouvrir un marché, il ne reste qu'un pas, celui de le reconnaître et de lier les deux ;

- Une vision de l'opportunité centrée sur sa découverte prendra son sens lors d'une situation d'incertitude modérée, pour laquelle soit une offre seule, soit une demande seule serait affirmée, et pour laquelle il resterait tout de même à l'entrepreneur de découvrir un marché ;
- Enfin, une vision créative de l'opportunité entrepreneuriale prendra son sens en situation d'incertitude forte, où ni offre, ni demande ne sont encore affirmés : les opportunités sont à construire.

La démarche entrepreneuriale correspondant à cette dernière vision est celle qui est à la base de la théorie effectuale (Sarasvathy, 2001). Celle-ci n'a alors pas de finalité précise à son départ (l'auteure la qualifie de « non-téléologique »), les opportunités sont à construire de manière créative au cours de l'action. D'après l'auteure, la rationalité en jeu n'est pas normative (par cohérence avec la section précédente, qualifions-là ici d' « intuitive »), et le processus de construction de ressources relève de l'*agir créatif* décrit par Hans Joas (1996).

*“In this view opportunities do not pre-exist – either to be recognized or to be discovered. Instead they get created as the residual of a process that involves intense dynamic interaction and negotiation between stakeholders seeking to operationalize their (often vague and unformed) aspirations and values into concrete products, services and institutions that constitute the economy”.*

[Sarasvathy, 2014 pp 156-157]

Ainsi les entrepreneurs, s'ils ne se focalisent pas nécessairement sur la prise en compte d'une quelconque offre ou demande, peuvent également, à travers la création d'opportunités, chercher à opérationnaliser leurs aspirations et leurs valeurs – autrement dit, à accomplir un projet « existentiel ».

Pour l'auteure, cette opérationnalisation passe par d'intenses dynamiques d'interaction et de négociations, ce qui est également cohérent avec notre propre vision de l'entrepreneuriat comme activité collective, voire comme travail politique ou institutionnel. Il s'agit bien ici également d'une activité de conception et de régulation, qui met en jeu les capacités d'agir projectif et créatif des entrepreneurs.

Nous postulons ici que dans le cadre d'un comportement effectual aussi bien que d'un comportement de bricolage, les capacités d'agir (créatif)<sup>78</sup> sont au cœur de la reconnaissance

---

<sup>78</sup> Mais non nécessairement projectif dans le cadre du bricolage, cf. Duymedjian et Rüling (2010 p.139).

d'opportunités entrepreneuriales en contexte d'incertitude, et d'opportunités de ressources en contexte contraint ou en univers clos<sup>79</sup>.

Enfin, à la lumière du courant « néo-institutionnaliste » de la littérature sur le bricolage entrepreneurial, et notamment les travaux de Ronteau, Lesage et Hmimda, 2012, Garud et Karnøe, 2003 et de Mélodie Cartel, 2013 ; Cartel, Boxenbaum et Aggeri, 2014, qui a formalisé cette idée, nous pourrions tirer que les stratégies entrepreneuriales émergentes telles que le bricolage peuvent relever à la fois d'une activité créative, mais aussi politique. En mobilisant des ressources, et leur réseau relationnel, en réorientant leurs actions, les entrepreneurs développent leur *agency*, autrement dit leur pouvoir d'agir. La perspective psycho-cognitive et la perspective socio-politique développées dans les sous chapitres précédents nous éclairent sur les ressorts du développement de cette *agency*.

Ainsi nous pouvons saisir l'idée que l'activité de bricolage entrepreneurial s'appuie notamment sur la capitalisation au préalable d'artefacts, auxquels seront par la suite associés des *schèmes* d'usage en situation, en sorte d'instrumentaliser ces artefacts dans la saisie d'une opportunité, ou plus largement dans la conduite d'un projet. L'activité de bricolage entrepreneurial s'appuie aussi sur les capacités des entrepreneurs à promouvoir un modèle alternatif (Ronteau et al, 2012), autrement dit, à convaincre, à persuader, à faire basculer la décision en faveur de l'accomplissement de ses buts. L'orientation est ainsi plus productive que constructive, pour reprendre la terminologie avancée dans la partie précédente.

Nous pouvons par ailleurs transposer ces réflexions à la théorie effectuale. Dans le cas d'un comportement entrepreneurial de type effectual où les ressources à disposition servent de base à la construction d'opportunités, l'activité consisterait plutôt pour l'entrepreneur en l'enrichissement, la structuration et la ré-articulation de son propre répertoire d'instruments, mais aussi plus largement du système (ou de l'écosystème) de ressources dans lequel il opère... élargissant ainsi l'univers des fins assignables. En revanche, à cause du caractère non téléologique du comportement effectual, la question du développement d'une quelconque forme d'agir politique peut se poser. L'orientation de l'activité serait en effet ici plus constructive que productive.

---

<sup>79</sup> Ce postulat reste cohérent avec la vision qu'offre Pierre Rabardel (2005) de la notion de genèse instrumentale et de construction de répertoires de ressources, en lien avec des activités constructives ou productives. Cf. le sous-chapitre 2.2. « Une perspective psycho-cognitive... ».

#### 5.4 DEUX VOIES POUR DÉPASSER LES LIMITES DE LA RATIONALITÉ

L'introduction de la notion de rationalité limitée et la substitution d'une vision procédurale de la rationalité à une vision substantive a ouvert la voie à de nombreuses investigations portant sur la cognition humaine ou sur la décision. La question est désormais de comprendre par quel chemin, alors que les problèmes à résoudre peuvent être complexes et que les informations concernant les situations appréhendées peuvent être partielles, les acteurs vont parvenir à définir et choisir une solution satisfaisante à un problème ou planifier leurs activités. La question de notre capacité à prédire les comportements d'acteurs et leur mode de coordination se pose également, ceux-ci ne pouvant plus être considérés comme maximisateurs et prédéterminés en fonction des évolutions de leur environnement.

Tout l'enjeu de l'appréhension de la complexité réside donc dans l'élaboration de « stratégies cognitives pour modéliser, pour raisonner » (Morin, 1992).

En 1973, pour qualifier la complexité de certains problèmes qui font l'objet de l'élaboration et la mise en œuvre de politiques sociales, Horst Rittel et Melvin Webber introduisent la notion de « *wicked problems* » (problèmes « rétifs » en français). Ces « *wicked problems* » sont définis par les auteurs comme étant équivoques, particulièrement difficile à délimiter, avec des voies de résolution difficiles à repérer – où la notion de « bonne » solution est d'ailleurs subjective – et pour lesquels on ne peut procéder par essais-erreurs. Chacun de ces problèmes est unique et découle par ailleurs d'autres problèmes plus vastes. Pour les deux auteurs c'est finalement le choix d'explication (ou d'énoncé) du problème qui va déterminer la nature de sa résolution. À ce titre les enjeux que soulève la notion de « *wicked problems* » sont proches de ceux que soulève la notion de « complexité de sens », amenée par Alain-Charles Martinet (1993 ; 2006) pour qualifier certaines situations de décision mal structurées, aux enjeux forts et conflictuels à impact durable, aux objectifs équivoques, etc. Dans leur article, Rittel et Webber (1973) pointent le caractère inadapté des approches scientifiques puis technocratiques de la planification politique.

Face à ces défis que représentent les « problèmes rétifs », au moins deux courants de recherche en *design methods* se sont structurés dès les années 1960, ayant pour objectif d'augmenter la rationalité humaine et de fournir des outils d'aide à la décision. Le premier – qui paradoxalement ne parvient pas à s'extraire d'un certain objectivisme méthodologique (Michaud, 2015) – s'inscrit dans le champ de la recherche opérationnelle et les sciences de

l'information et vise à développer des algorithmes d'aide à la décision, les premières formes d'intelligence artificielle. S'y inscrivent de grands noms comme ceux d'Herbert Simon, Horst Rittel et Abraham Moles. Cette première voie vise principalement à constituer une aide à l'analyse et à la planification. Le second courant de recherche, qui ne se détachera du premier que dans un second temps, à partir des années 1970 (et dans la même vague que la mise en lumière par Rittel des caractéristiques *wicked problems*), adopte en revanche une approche plus phénoménologique et existentielle de ces problèmes, donne une certaine centralité à ses parties prenantes humaines pour s'appuyer sur leur rationalité intuitive et leur créativité. A l'instar des problèmes complexes et rétifs qui possèdent une part d'unicité, chaque processus de *design* y est considéré comme singulier (Vial, 2015). Ce second courant rejoint ainsi la philosophie qui s'est développée au cours de l'histoire du design industriel, durant la seconde moitié du 20<sup>ème</sup> siècle, et sur laquelle nous nous attarderons un instant. Nous introduirons ensuite les notions de *design thinking* – dont l'une des portées est notamment la résolution de problèmes rétifs – et enfin, de *management du design*

L'histoire du *design* industriel prend ses racines de deux mouvements qui ont marqué en Europe le début de notre ère industrielle.

Le mouvement Arts & Crafts, qui naît en Angleterre en 1863 et se poursuit jusque dans les 1910 avant d'être exporté vers le continent, s'oppose dans un premier temps à travers les figures de John Ruskin et de William Morris à l'idée de standardisation et de massification industrielle des objets usuels. Le point de vue est tant celui de réintroduire l'artisanat au niveau domestique, que de celui restaurer à l'ouvrier un métier et une vision complète du processus de production de l'objet. Le matériau brut est mis en avant, celui-ci est façonné, et on laisse volontairement des marques de ce façonnement. Les objets sont réalisés et vendus en petites séries.

Sur le continent, à la fin des années 1910' et avec un net ancrage dans les années 1920' naît en Allemagne l'école du Bauhaus et le mouvement du même nom. Au sein du Bauhaus où se côtoient des architectes tels que Walter Gropius, Hannes Meyer, Ludwig Mies Van der Rohe, et des artistes tels Paul Klee et Wassily Kandinsky, la recherche porte tant sur l'esthétique de la forme, de la ligne, de la couleur, que sur les fonctionnalités des objets industriels ou des bâtiments. Au sein du mouvement du Bauhaus, le projet est avant tout social (-iste). Celui-ci est en effet d'associer l'art et l'esthétique à la production de masse, afin de le rendre accessible à tous. Il est également d'associer la simplicité des formes et des constructions

architecturales à des contraintes de confort, de luminosité, fonctionnalité et facilité de construction. L'humain y est placé au centre. L'école est pluridisciplinaire et s'articule autour d'ateliers de travail technique des matériaux. Menacée par l'essor du nazisme et démantelée en 1933, l'école s'exporte à travers le monde, et notamment à Chicago à travers le *New Bauhaus* (auquel nous devons notamment la conception des gratte-ciels), qui prendra le nom de *IIT Institute of Design* en 1944.

Directement issu de ce mouvement, le *design* industriel représente donc par tradition l'association entre art et fonctionnalisme, entre art et innovation technique. Avec l'émergence du métier de *designer* aux États-Unis, dans les années qui ont suivi la crise de 1929, le *design* prend dans le milieu industriel la valeur d'élément de différenciation, que celle-ci soit d'ordre esthétique ou fonctionnel. Les *designers* se distinguent alors par leur capacité à travailler en équipe, mais surtout par leur habileté à adapter leur créativité à un assortiment de contraintes industrielles et commerciales, sur un mode pragmatique (Borja de Mozota, 2001).

Avec l'essor des nouvelles technologies, grâce en particulier à la création de nouveaux matériaux, la démultiplication de leurs propriétés et l'avènement du numérique, le *design* se développe et voit son spectre d'applications adopter une toute autre dimension. Au-delà des disciplines traditionnelles que sont le *design* d'environnement, de produit, de conditionnement ou le *design* graphique, l'objet de *design* finit par « s'éclipser » pour faire place aux processus et aux acteurs (Findeli et Bousbaci, 2005). Se développent progressivement de nouvelles disciplines telles que le *design* numérique, le *design* de services, de processus, l'éco-*design*, ou encore le *design* centré expérience-utilisateur (*UX design*). Au sein des entreprises le rôle joué par le *design* se décline jusqu'à la stratégie d'entreprise (Beaudry, 2015), et le *designer* seul laisse place quant à lui aux collectifs de conception (Hatchuel, Le Masson et Weil, 2006).

Malgré ses importantes évolutions cette discipline à part entière que devient le *design*, celle-ci reste néanmoins (pour l'instant) enracinée dans la philosophie de ses origines, par ses orientations éminemment sociales, humanistes et environnementales.

Appréhendé à travers le prisme des sciences de gestion, le *design* dont nous disions qu'il constituait une forme de synthèse entre art (esthétique) et fonctionnalisme, représente ainsi plus généralement l'interface entre un but, un projet, une intention (le *dessein*) et sa mise en forme concrète et esthétique (le *dessin*). Celui-ci se traduit par une approche particulière de l'utilisation des ressources, connaissances comprises, où la conception est à la fois guidée dans son processus par l'intention du ou des concepteurs, et bornée dans son univers par les

contraintes qu'il se fixe. L'approche de conception portée par la discipline du *design* est résolument ouverte, et mobilise l'*ingenium* décrit par Le Moigne (2005) que nous mentionnons dans la sous-partie précédente.

Connue depuis le milieu des années 2000' sous le terme de *design thinking*, cette approche particulière de conception désigne un processus participatif et créatif de réflexion, d'action et de résolution de problèmes, prenant en compte le contexte culturel, social et économique. Celle-ci est généralement mise en œuvre à travers des ateliers facilités par des *designers* à l'aide de méthodes et d'outils spécifiques (Péché *et al.*, 2013).

## 5.5 DESIGN(ERLY) THINKING ET DESIGN MANAGEMENT

Popularisée par Tim Brown et Roger Martin, la notion de *design thinking* réfère plus globalement à l'approche intégrative et aux stratégies créatives employées par les designers lors des processus de conception (Brown, 2008 ; Brown and Martin, 2015).

Ce qui caractérise la culture propre au *design thinking*, c'est avant tout son approche humaniste et orientée innovation sociale, fondamentalement héritée de ses racines du Bauhaus. Celle-ci se manifeste à travers plusieurs attitudes clairement identifiables (Michelewski, 2008) : une claire focalisation envers les solutions plutôt que sur les problèmes - l'adoption d'une posture hybride, qui associe esthétique, rationnel et émotionnel - une appétence pour le travail exploratoire et la proposition de solutions nouvelles et originales - et enfin, une attitude positive vis-à-vis du changement.

Un certain nombre de principes fondamentaux se retrouvent au cœur de la pratique du *design thinking*.

Le premier est celui de multiplier les points de vue en conviant une certaine diversité de participants aux processus de conception (Brown, 2008). Cette diversité est appréhendée en fonction du projet de conception, des parties prenantes impliquées et de la manière dont les porteurs du projet se la figurent, celle-ci est donc socialement construite en fonction de la situation (Grenier, 2015). L'intérêt de ce principe est double. Le premier est celui de pouvoir augmenter le nombre de connaissances rassemblées, de rassembler des compétences complémentaires et de démultiplier les points de vue sur une situation donnée. Le second, découlant du premier est celui de permettre d'étendre les frontières des problèmes et de leur solutions, à travers la formulation (et la reformulation) de problèmes, l'exploration

d'hypothèses de travail et le test rapide des idées exprimées (Liedtka, 2004 ; Liedtka, King and Bennett, 2013). La condition préalable à l'application d'un tel principe étant de pouvoir mobiliser les capacités disjonctives des individus afin de limiter les effets de « fixation » (Agogué, 2012 ; Ezzat *et al.*, 2017), et ainsi de pouvoir dépasser le seul périmètre du problème considéré de prime abord. La bonne application de ce principe passe notamment par une focalisation optimiste sur le développement de solutions plutôt que sur la résolution de problèmes circonscrits, comme mentionné plus haut. On peut dès lors saisir la portée d'un tel principe dans le cadre d'une activité politique de définition de problèmes, pour faire référence à l'approche sociopolitique que nous avons décrite dans la **section 3**.

Un deuxième principe central à retenir de la pratique liée au *design thinking* est celui de l'implication des usagers au sein du processus de conception, si possible des profils d'« usagers extrêmes » - *extrem users* en anglais (Brown and Katz, 2011) au plus tôt dans son déroulé (Kahane 2015 ; Leavy, 2012). À défaut, on se laisse la possibilité d'employer des techniques et des outils permettant de se projeter dans la peau de l'utilisateur. À l'utilisation de méthodes alternatives de ce type, telles que la méthode des *personae* (Bornet et Brangier, 2013), précède presque obligatoirement une démarche d'enquête ethnographique. La visée de l'application d'un tel principe peut à ce stade nous paraître relativement limpide. Cette approche de conception « à l'usage » (De Vaujany, 2006) permet à la fois de rapprocher la conception des usages, d'avoir une idée beaucoup plus empirique de ceux-ci, et enfin de concevoir un objet (produit, service, interface) susceptible d'être approprié par des usagers dans leur vie courante. Une limite a néanmoins été relevée dans la littérature que nous avons parcourue à propos de l'implication des usagers sur les premières phases de certains projets : le risque est de ne pas réussir à dépasser l'expression de besoins ancrés dans des systèmes déjà existants, et de se condamner à ne pouvoir produire que des innovations incrémentales (Liedtka and Mintzberg, 2010).

Le troisième principe au sein duquel s'ancrent les pratiques du *design thinking* tient à l'importance de la notion de matérialité dans sa philosophie. Celle-ci se traduit concrètement par l'utilisation de supports visuels et matériels, par la mobilisation d'outils, et par la précocité des phases d'expérimentation (Brown, 2008 ; Liedtka, 2004). La mise en forme visuelle et matérielle constitue en une synthèse des situations considérées, des connaissances mobilisées et des intentions du moment, et permet notamment de représenter leur complexité de manière intelligible. Cette mise en forme permet d'une part aux participants d'interagir à partir d'une même vision de l'artefact en cours de façonnement, et d'exercer leur réflexivité en manipulant les

éléments et en les repositionnant (Schön, 1992). D'autre part, celle-ci constitue également une manière de « coordonner les imaginaires » (Agogué, 2012) des concepteurs et des usagers-concepteurs (c'est-à-dire « l'ensemble des concepts que des acteurs sont capables de formuler d'après leurs connaissances », *ibid.*). La chercheuse rejoint alors les propos de Boland et Collopy (2004) lors qu'ils décrivent les manières d'amener les participants à sortir du cadre: l'usage de tels médias favorise la circulation d'imaginaires au sein d'un collectif, et la coordination de ces imaginaires vers l'inconnu (Agogué, 2012 pp 103-105).

D'un point de vue processuel, le *design thinking* se décline généralement en cinq grandes étapes « *empathize – define – ideate – prototype – test*<sup>80</sup> », « *discovery – interpretation – ideation – experimentation – evolution*<sup>81</sup> » (Figure 3.4) ou plus sobrement « *inspiration – ideation – implementation* » (Brown, 2008) ; cinq grandes étapes récursives et adaptables aux spécificités du projet de conception.

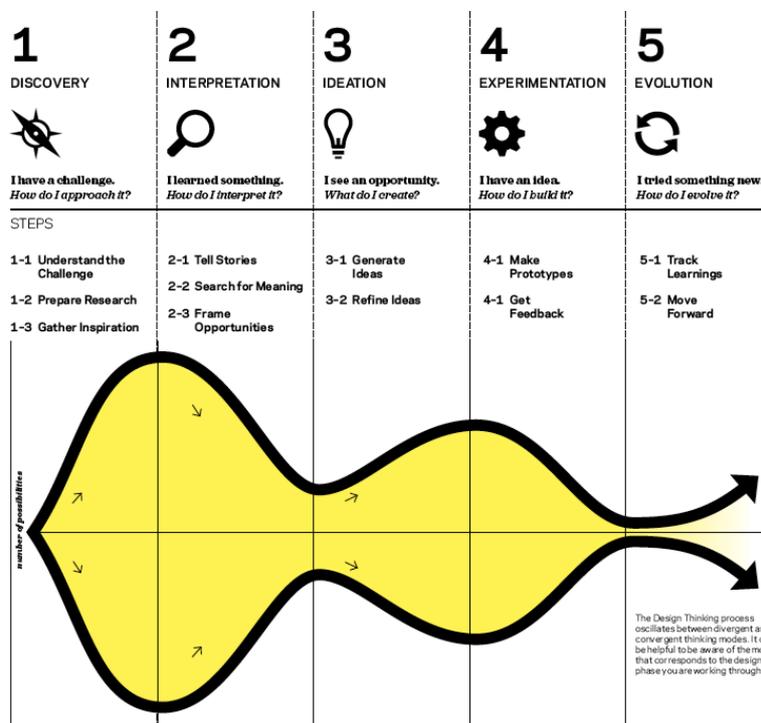


Figure 3.4 – Cinq phases pour un processus de design thinking – source : IDEO.

Le processus se caractérise – comme toute approche visant à favoriser la créativité de participants – par une alternance de phases de disjonction et de conjonction. La spécificité de la démarche de conception en *design thinking* réside néanmoins dans une certaine volonté de préserver la complexité des problématiques et des situations d'usage envisagées, tout au long

<sup>80</sup> En français : phases d'empathie, définition, idéation, prototypage, test

<sup>81</sup> En français : découverte, interprétation, idéation, expérimentation et évolution

du processus et ce jusqu'à la forme finale de l'artefact. La stratégie de conception est en effet émergente, problèmes et solutions co-évoluent (Dorst and Cross, 2001), avec une forte tolérance pour l'ambiguïté. Ainsi, bien que soient alternées des phases d'exploration et de synthèse, les différentes options envisagées par les collectifs de conception sont maintenues ouvertes tout au long du processus, que les partages d'expériences autour des phases de prototypage viendront progressivement fermer (*Figure 3.5*).

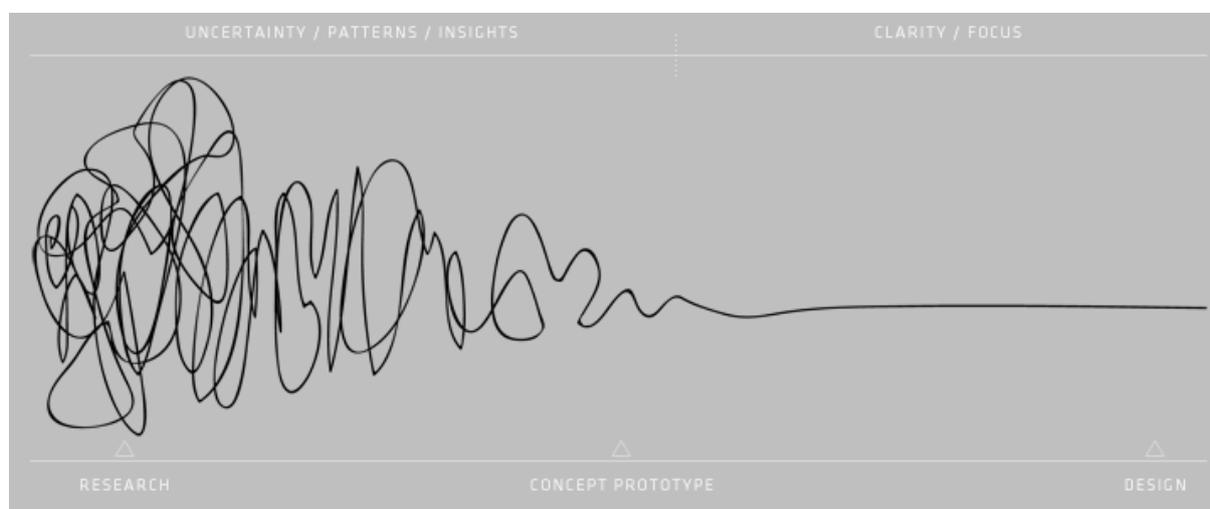


Figure 3.5 – *Design thinking* et gestion de l'ambiguïté tout au long du processus de conception. Source : « *Design Squiggle* », Damien Newman (2006).

Les résultats escomptés de l'application de tels principes ne sont pas moindres : on cherche à aboutir à des solutions relativement matures à des problèmes complexes, on cherche plus exactement à concevoir une innovation sociale qui équilibre désirabilité pour le public visé (et le public concerné, comme les institutions), faisabilité technique et viabilité économique (Leavy, 2012)... À l'instar de ce que nous avons vu précédemment (Hargadon et Douglas, 2001), la philosophie est la suivante : qu'elle soit finalement institutionnelle ou sociale, une « bonne » innovation commence par un « bon » *design*.

Les revendications portées dans la littérature concernant les champs d'investigations et d'applications de cette approche de conception qu'est le *design thinking* sont foisonnantes, selon leur ancrage disciplinaire et épistémologique. Cela nécessite notamment quelques efforts de clarification, en sorte de pouvoir pleinement en saisir leur portée, démarche qu'ont notamment entrepris Johansson-Sköldberg, Woodilla and Çetinkaya, pour la publication d'un article en 2013, paru dans *Creativity and Innovation Management*. À ce titre, les auteurs identifient deux grands pans de littérature : la littérature académique ancrée dans différents

courants de recherche et différents courants épistémologiques (les auteurs parlent de *designerly thinking*), et la littérature « managériale » dirigée vers le monde professionnel, et fondée sur la pratique des *designers* (*design thinking*).

Les différents courants de littérature académique alors identifiés sont au nombre de cinq et traitent du design comme un mode de création d'artefacts – à travers une approche computationnelle (Simon, 1969 ; mais aussi Hatchuel, 2002 ; Hatchuel et Weil, 2003), comme une pratique réflexive (Schön, 1983), comme une activité de résolution de problèmes (Buchanan, 1992 ; Rittel and Webber, 1973), comme une manière de penser (Lawson, 2006 ; Cross, 1990 ; 2001), et comme une manière de créer du sens (Krippendorff, 2006\*). Certains auteurs en appellent désormais à la constitution d'un corpus de recherche unifié, à une entreprise collective et durable de renouvellement de la théorie en *design* (Le Masson, Dorst et Subrahmanian, 2013). L'objectif est d'arriver à mieux comprendre et soutenir les formes contemporaines d'action collective, notamment celles qui visent à répondre aux défis sociaux sur lesquels des « design innovants » sont attendus : santé, villes connectées, énergie verte, autonomie des personnes âgées, ... (*Ibid.*).

Dès les années 1970, un certain nombre d'auteurs eurent également l'ambition d'intégrer la posture du designer et ses approches cognitives dans le management des organisations. Cela a donné lieu à deux stratégies distinctes dans la littérature. La première est empruntée par la (récente) littérature managériale en *design thinking* (années 2000), et vise à inciter les managers à pénétrer dans le monde des designers, à partager les concepts et les codes propres à la discipline, tout en réalisant des rapprochements avec ceux du management. La seconde stratégie est celle empruntée au sein du corpus (plus ancien) de littérature en *design management* (début dans les années 1970). Celle-ci tente au contraire faire pénétrer le *design* dans un discours managérial, l'insérant dans des cadres normatifs à portée générale, au risque de laisser de côté la reconnaissance du caractère singulier d'un « moment » de design et le profond ancrage socio-constructionniste de la discipline.

Si la première approche a eu le mérite de contribuer à l'effort de vulgarisation de la discipline auprès des dirigeants d'entreprises, la seconde, celle du *design management*, a eu celui de promouvoir les bénéfices de l'adoption de nouvelles pratiques organisationnelles au niveau stratégique et opérationnel des entreprises, et au niveau de leur fonction marketing. Il s'agit en effet des champs traditionnels d'ancrage de la recherche en *design management*. Le « management du *design* » peut en effet se décliner du *design* des produits ou des services, au

*design* des processus et des modes de coordination au niveau opérationnel, jusqu'à la structuration de l'entreprise et à sa stratégie (Borja de Mozota, 2002 ; 2008 s'inspirant de Findeli et Bousbaci, 2005). Une auteure pionnière du *design management*, telle que Brigitte Borja de Mozota, plutôt ancrée dans la *resource-based view* et dans l'approche par les capacités dynamiques, ira même jusqu'à proposer aux dirigeants d'entreprises une carte de *Key Performance Indicators*, inspirée du Balanced Scorecard de Kaplan et Norton (1998) et prenant en compte ces différents niveaux d'application du *design* dans les entreprises et les différents publics concernés (Borja de Mozota, 2006). Nous pensons néanmoins que ce champ de recherche gagnerait encore à être réactualisé à l'aune des différentes propositions théoriques de la *project-based view* (plus en phase avec la dimension anthropologique du *design*), ou plus généralement des évolutions des champs de recherche en entrepreneuriat et en management de projet.

Comme le relèvent Alain Findeli et Rabah Bousbaci (2005), qui se sont aussi essayés à un effort de clarification des productions foisonnantes de la recherche académique, plusieurs évolutions ont pu être constatées au sein du corpus des théories du *design*. Au sein du modèle typologique auquel ils aboutissent, les auteurs distinguent ainsi trois types de modèles théoriques qui se sont chronologiquement suivis : 1) le *design* comme esthétique appliquée, 2) le *design* comme processus rationnel de traitement de l'information (hérité des travaux de Simon), et enfin, 3) le *design* comme raison pratique et éthique.

En sorte de rendre leur modèle typologique actionnable pour des professionnels, les auteurs associèrent respectivement ces trois types de modèles théoriques aux trois catégories aristotéliciennes de la *raison* : la *poesis* (la pensée poétique, l'art, visant la production d'une œuvre), la *praxis* (pensée pratique, réflexive, visant à mieux agir), et la *phronesis* (sagesse pratique, une éthique qui guide la *praxis*). Pour les deux auteurs, chacun de ces modèles renvoie à différentes envergures systémiques des projets en *design*, la première étant la plus instrumentale et la plus fonctionnaliste, la seconde correspondant à une activité interrogative portée sur les usages, et la troisième étant délibérative et portant sur les enjeux cruciaux pour la communauté, la société ou l'environnement.

« L'intérêt que suscite la vision attractive de l'éthique dans l'agir professionnel réside dans son projet d'affranchir le savoir professionnel de la domination de la pensée poétique (qui est le plus souvent d'ailleurs considérée d'un point de vue instrumental) afin de faire des professionnels des *phronimoi* (personnes douées de la sagesse pratique) capables de bien délibérer dans des situations de pratique

*professionnelle qui sont de plus en plus complexes et véhiculant des enjeux divers et cruciaux pour la communauté, la société ou la planète en général.* » - Findeli et Bousbaci, 2005

À ces évolutions théoriques correspondent une « éclipse » progressive de l'objet de design, en amont (sa conception) et en aval de celui-ci (ses usages anticipés). La **figure 3.6** ci-après donne une représentation visuelle du modèle typologique bâti par les auteurs, faisant correspondre les différents glissements théoriques qui se sont succédé dans la manière d'appréhender le *design*, avec l'acceptation philosophique de la *raison* à laquelle ils renvoient.

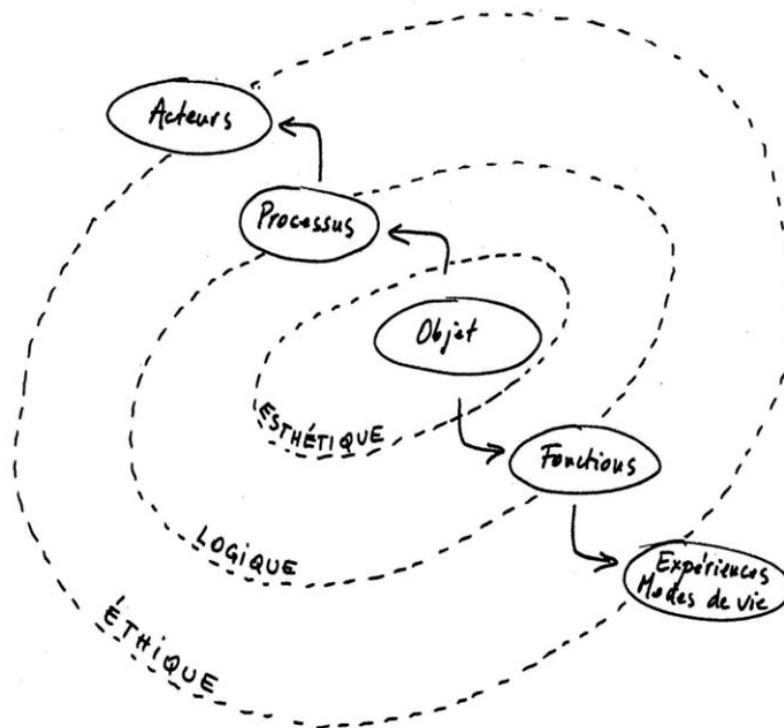


Figure 3.6 – « Interprétation philosophique du modèle typologique », extrait de Findeli et Bousbaci (2005)

Ces contributions font écho aux quatre principales considérations théoriques au cœur de notre thèse, nous laissant entrevoir, de là où nous nous plaçons, un certain potentiel d'enrichissements possibles entre la littérature entrepreneuriale et les théories du *design*.

À l'aune d'une théorie fondée sur le projet, nous pourrions ainsi d'une part faire dialoguer cet article de Alain Fideli et Rabah Bousbaci (*Ibid.*), « *L'éclipse de l'objet dans les théories du projet en design* », avec celui de Michel Marchesnay (2014), « *Repenser l'entrepreneur : de l'esprit d'entreprise à l'esprit de métier* », référant également aux trois catégories aristotéliennes de la raison. Dans son article, que nous avons déjà cité dans le chapitre précédent, et dans un exercice d'une étonnante symétrie, l'auteur caractérise les différents idéaltypes d'entrepreneurs qui se sont succédé dans l'histoire du capitalisme, pour finalement évoquer une nécessaire évolution de l'agir entrepreneurial de la *phronesis* à la *poiesis*. Feu *homo oeconomicus* et *homo laborans* gagneraient de nos jours à laisser place à *homo artiflex*, l'artisan, développant au cours de son parcours de nouvelles *capacités* personnelles.

L'article de Findeli et Bousbaci (2005) fait, d'autre part, écho à la question de l'encastrement institutionnel des acteurs et du développement de leur *agency*, lorsque les auteurs évoquent la nécessité pour des professionnels de s'affranchir de la pensée poïétique pour aller vers plus de réflexivité. Il en est également question lorsque ceux-ci évoquent les différentes ampleurs que peuvent prendre des projets de *design*, pour peu qu'on passe de la *praxis* à la *phronesis*, et que le projet des acteurs soient guidé par une éthique, plus que par un objet déterminé par avance. De même, ces différentes manières d'envisager les projets de design, selon qu'on se place dans la *poiesis*, dans la *praxis* ou dans la *phronesis*, peuvent également renvoyer à deux niveaux de projet que nous citons dans le chapitre précédent : le projet au sens « existentiel et opératoire » (Bréchet et Desreumaux,...) ancré dans le registre éthique, et le projet au sens instrumental (Schmitt *et al*), ancré dans le registre productif.

Enfin, nous retrouvons dans le schéma récapitulatif pour les auteurs l'éclipse progressive de l'objet dans les théories du design, et ses deux manifestations – amont et aval – la dialogique conception-usage et appropriation-mise en acte, au cœur de ce chapitre. Celui-ci nous conduit finalement à nous interroger sur le rôle de l'objet de conception ou d'appropriation, l'*artefact* matériel ou immatériel comme *artefact transitif*, que celui-ci soit prescriptif ou émancipatoire pour les acteurs, usagers inclus.

**EN RÉSUMÉ**

*Depuis les travaux précurseurs d'Herbert Simon (1955), la rationalité limitée des individus est devenue une évidence dans les sciences sociales. Ce caractère limité de la rationalité est d'autant plus prégnant que l'individu en question se situe en situation d'incertitude et de complexité, où ni l'ensemble de l'univers des solutions aux problèmes qui se posent, ni l'ensemble des conséquences des décisions prises, ne sont nécessairement connus.*

*Adopter une approche procédurale de la rationalité par opposition à une approche substantive de celle-ci permet d'en analyser les processus délibératifs. Deux types d'approches procédurales de la rationalité peuvent être identifiés (Quinet, 2014) : une approche normative et une approche intuitive. Ces approches correspondent aux deux principales voies de modélisation identifiées par Jean-Louis Le Moigne (2005) : celle de l'analyse et de la disjonction, celle de la synthèse et de la conjonction. Celles-ci renvoient également aux deux grandes approches de la modélisation en stratégie : les approches analytiques et planificatrices donnant lieu à des stratégies dites délibérées, les approches ouvertes donnant lieu à des stratégies émergentes ou incrémentales.*

*Chez les entrepreneurs, les modèles implicites de l'action qu'ils adoptent se retrouvent dans leurs comportements. Ainsi le comportement causal renvoie à des approches analytiques et planificatrices, tandis que le comportement effectual et le comportement de bricolage renvoient à des approches plus intuitives et des stratégies émergentes. Ces deux derniers comportements renvoient tous deux au principe de création d'opportunités, et plus généralement à l'agir créatif des acteurs. Ils se distinguent en ce que le comportement effectual n'est pas finalisé, les ressources sont connues et les opportunités à construire à travers les relations nouées ; le comportement de bricolage est quant à lui finalisé, les opportunités à saisir sont connues et proviennent en partie des ressources « de seconde main » dont l'entrepreneur dispose, et que celui-ci est susceptible de détourner et recombinaison pour parvenir à ses fins.*

*Deux principales voies d'amélioration de la rationalité ont été développées dans la littérature des sciences de conception et des sciences du design : l'aide à l'analyse et à la planification d'une part, le soutien à l'agir créatif d'autre part. C'est à cette deuxième voie que nous nous sommes intéressés au sein de ce sous chapitre, à travers l'étude du corpus théorique du design.*

*Le design, né dès le début du 20<sup>ème</sup> siècle, est une approche ouverte de conception permettant de relier esthétique et fonctionnalisme, au sein des objets du quotidien produits à l'échelle industrielle, tout comme en architecture. Ancrée dans la matérialité, et orientée par une optique sociale des solutions à concevoir, la discipline du design permet plus généralement de relier un dessein (une intention, un projet) et un dessin (forme, esthétique). Originellement appliqué aux arts visuels et aux produits de consommation, le design peut désormais concerner les services, les espaces et les environnements, les processus de travail, et plus globalement les organisations humaines.*

*Les démarches de design obéissent à plusieurs principes comme une claire orientation usager, avec une approche empathique de celui-ci, la multiplication des angles de vue et l'inclusion de toutes les parties prenantes, une attitude positive vis-à-vis du changement. Les objets de design sont conçus en sorte de s'ancrer dans les systèmes existants, et en sorte d'équilibrer les tensions liées à leur désirabilité pour les usagers, leur faisabilité technique et leur viabilité économique.*

*Cette approche spécifique de conception a donné lieu à trois courants de littérature : la littérature plutôt théorique et épistémologique sur le « designerly » thinking, celle plutôt managériale en design thinking (visant à faire connaître les pratiques des designers aux managers), et enfin, celle en design management (visant à faire entrer la discipline dans les cadres normatifs du management stratégique et opérationnel, et du marketing).*

*Au sein des évolutions théoriques qui se sont succédé dans l'histoire de la discipline peuvent être repérées trois grandes tendances distinctes (Findeli et Bousbaci, 2005) : 1) le design comme esthétique appliquée, 2) le design comme processus rationnel de traitement de l'information, et enfin, 3) le design comme raison pratique et éthique. Celles-ci renvoient toutes trois à des ampleurs différentes de projet et aux différentes catégories de la raison identifiées par Aristote, la première ancrée dans la poéisis, référant à un projet technique d'ordre instrumental, la seconde ancrée dans la praxis appelant à une réflexivité des professionnels sur leurs pratiques, la troisième ancrée dans la phronésis étant liée à un projet plus existentiel, à une éthique guidant les pratiques.*

*Notre projet de recherche vise à explorer comment de telles approches de conception pourraient permettre de soutenir l'agir créatif et projectif d'entrepreneurs ou d'acteurs entrant dans des démarches volontaristes d'innovation.*



## SECTION 6 : APPLICATION À L'ANALYSE D' ACTIONS COLLECTIVES VISANT À SOUTENIR L'INNOVATION. FORMULATION DE NOS QUESTIONS DE RECHERCHE.

Au sein du présent chapitre, nous avons cherché à rendre compte des différentes manières dont des artefacts matériels ou immatériels, tout comme des objets de conception (technique et/ou politique), étaient susceptibles d'être appropriés par des acteurs mus par des intentions d'usage ou des projets entrepreneuriaux. Loin d'être un processus balistique et déterminé par les artefacts et objets en question, il s'agit plutôt d'un processus qui implique des acteurs qui interagissent avec, les « altèrent » (vis-à-vis d'une prescription d'usage), et les « mettent en acte » (De Vaujany, 2005).

Du point de vue psycho-cognitivist, nous avons ainsi vu que toute appropriation est concomitante à un processus de genèse instrumentale, qui peut consister pour les acteurs à associer des artefacts et des schèmes d'utilisation ; ou encore à intégrer un artefact et ses schèmes dans un système d'instruments, au cours de l'action ou de manière anticipatoire. Du point de vue socio-politique, toute appropriation est concomitante à la formation d'une coalition discursive autour d'énoncés, façonnés au fur et à mesure des appropriations par des bricolages et mises en sens servant les intérêts des acteurs.

Dans le cadre de notre recherche, nous sommes partis de l'idée que l'objet d'appropriation, destiné à être instrumentalisé au service de fins, est le support matériel même de cette appropriation, que celle-ci soit d'ordre psycho-cognitif ou socio-politique<sup>82</sup>. Qu'il s'agisse de l'une ou l'autre de ces deux perspectives adoptées, notre ancrage est en effet à la fois pragmatiste et socio-matérialiste (De Vaujany et Mitev, 2015).

En ce sens – et sans non plus verser dans les écueils d'un déterminisme technologique – nous avons tout particulièrement porté notre attention sur la conception et le *design* de ces objets d'appropriation, constituant ainsi notre troisième regard sur la question. Nous avons vu d'un côté, que ces processus de *design* pouvaient aboutir à la production d'artefacts (produits, services, procédés, modèles) pouvant présenter un certain nombre de potentialités pour les individus et collectif susceptibles de se les approprier, et que ceux-ci pouvaient présenter un caractère prescriptif ou émancipatoire. Nous avons également vu que le processus de conception pouvait être aussi important que le résultat, selon le degré d'intrication temporelle

---

<sup>82</sup> Sans quoi il nous semble que le concept d'appropriation lui-même perdrait de son sens... Ici, nous nous plaçons plus précisément dans une ontologie de l'agence, pour reprendre la terminologie de De Vaujany et Mitev (2015).

ou spatiale entre conception et usage (De Vaujany, 2005) – ou qu'on choisisse d'impliquer des usagers dans les ateliers de conception – l'appropriation pouvant en effet être concomitante au processus de conception. Partant de ce postulat, et revenant à notre principal objet de recherche, nous avons réalisé une tentative de rapprochement entre modalités de conception et processus délibératifs de différents types de comportements entrepreneuriaux.

Nous en sommes arrivés à l'idée que les entrepreneurs – qui sont par définition des acteurs qui momentanément agissent créativement – étaient amenés à s'approprier des ressources (qu'elles soient matérielles, cognitives ou argumentatives) au fur et à mesure qu'ils concevaient leur action, selon les modèles implicites (causal, effectual, de bricolage) qu'ils s'en donnaient. Selon que nous éclairions le phénomène via une perspective psychocognitiviste ou socio-politique, nous comprenions que l'appropriation de ces ressources permettait de nourrir leur agir entrepreneurial, qu'il s'agisse respectivement de leurs capacités d'agir, ou de leur pouvoir d'agir.

Dans le cadre de cette recherche, nous nous intéressons aux processus d'innovation collective, visant à transformer le champ des services à domicile ou renforcer son identité. Le champ des services à domicile possède cette spécificité que celle d'être très institutionnalisé, de regrouper une diversité de catégories d'acteurs eux-mêmes ancrés dans plusieurs institutions, de faire l'objet d'une tension entre régulation étatique et régulation de marché – et d'être limité en termes de ressources financières. Innover pour faire évoluer un tel champ d'activité nécessite l'implication de multiples parties prenantes, et de dépasser les tensions qui caractérisent le champ. En ce sens, innover ici nécessite un travail important de la part d'entrepreneurs, et implique potentiellement pour des acteurs volontaristes de pouvoir sortir des cadres routiniers et établis par les institutions, s'en détacher, pourquoi pas les subvertir, puis de légitimer de nouvelles propositions.

En ce sens, innover implique pour les acteurs de réaliser un travail créatif distribué pour innover, qu'il soit cognitif ou politique, autant dirigé vers eux-mêmes que vers les systèmes à réaménager. Les ressources et opportunités d'innovation présentes au sein de ce champ organisationnel étant réputées limitées (du point de vue financier et vis-à-vis d'un certain amoncellement réglementaire) et les évolutions du champ étant encore à construire, nous nous attendons à pouvoir observer à la suite des actions collectives plusieurs types de comportements entrepreneuriaux (notamment bricolage et effectuation).

Nous nous interrogeons sur les formes de soutien que le Pôle Services à la Personne PACA – réseau territorialisé d’acteurs de référence sur ce champ d’activité et partenaire socio-économique de notre recherche – pourra apporter à un tel mouvement, d’autant plus que celui-ci se donne pour mission de « *favoriser la croissance et l’innovation des organisations, de créer et consolider l’emploi tout en améliorant le service rendu par ses membres* ». Nous nous intéressons plus particulièrement à deux actions collectives menées sous forme de projets par l’équipe du PSP PACA, avec leurs adhérents et des acteurs membres de leur réseau. Notre questionnement porte sur la manière dont ces actions collectives pourront être susceptibles de nourrir l’agir entrepreneurial d’acteurs, participants ou non, adhérents au(x) projet(s) au cœur de ces actions, ou souhaitant les instrumentaliser au bénéfice de leurs propres activités.

Nous étudierons donc ces actions collectives

- à travers les approches de conception que celles-ci mettent en œuvre,
- à travers leurs résultats matériels (artefacts générés) et socio-matériels (ressources cognitives et ressources argumentaires),
- à travers les projets et activités menées par des acteurs entreprenants, à la suite de ces actions.

Nous aboutissons finalement aux deux questions de recherche suivantes, reprenant les éléments des trois perspectives théoriques mobilisées au sein du présent chapitre :

« *Comment, dans des champs d’activité institutionnalisés et cloisonnés, la mobilisation de certaines approches spécifiques d’organisation et d’animation d’actions collectives va-t-elle permettre à des acteurs de ...*

QR1 – *Définir des problèmes, concevoir des solutions nouvelles pertinentes, et développer des énoncés politiques ?*

QR2 – *S’appropriier des connaissances et des arguments, en vue de développer leurs capacités et leur pouvoir d’agir ?* »



## CONCLUSION DE LA PARTIE. VERS LA PROPOSITION D'UN MODÈLE INTÉGRÉ DE L'ACTIVITÉ (ENTREPRENEURIALE/INTRAPRENEURIALE) D'INNOVATION.

Au sein de cette première partie dédiée à l'élaboration du cadrage théorique de nos recherches, nous nous sommes proposé d'élaborer un modèle nous permettant de comprendre comment des opérateurs d'aide à domicile peuvent agir pour transformer durablement leur champ d'activité en portant des idées novatrices – et ce, malgré des contraintes d'ordre réglementaires ou concurrentielles fortes – et comment l'équipe du Pôle Service à la Personne peut les soutenir dans leur démarche. Notre principal objectif était ainsi de définir la notion d'innovation à l'aune de l'activité collective et entrepreneuriale qu'elle implique.

Nous avons structuré notre cadrage théorique en deux parties, auxquels nous avons respectivement dédié un chapitre. Le premier chapitre nous permet d'appréhender l'innovation comme un projet, mettant en jeu l'agir projectif et créatif des acteurs, au sein d'activités (collectives) de conception et de régulation. Articuler plusieurs propositions théoriques de la perspective fondée sur le projet, nous permet en outre de considérer aussi bien le projet « existentiel » au cœur des missions du Pôle Service à la Personne, que les projets plus instrumentaux que celui-ci organise sous forme d'actions collectives, ou encore les projets innovants conduits à plus long terme par les opérateurs au sein de leurs organisations respectives. Le second chapitre nous permet quant à lui d'appréhender du point de vue pratique le continuum d'activités menées par les acteurs depuis la génération d'une nouvelle idée, jusqu'à l'institutionnalisation des règles d'action qu'elle produit. Adopter une approche par l'activité instrumentée des acteurs et mobiliser trois regards sur l'appropriation d'artefacts, connaissances ou arguments qu'elle implique, nous permet ainsi de mieux comprendre les différentes manières avec lesquelles les acteurs peuvent mobiliser leur agir projectif et créatif. Cette approche nous permet enfin d'appréhender la manière dont ceux-ci peuvent le nourrir, développer des capacités et un pouvoir d'agir selon les critères qu'ils se donnent (projet, valeurs, sens).

Associer ces deux niveaux de cadrage théorique, celui d'une perspective actionniste de l'entrepreneuriat (en la perspective fondée sur le projet), et celui d'une approche par l'activité instrumentée (à travers les trois regards que nous mobilisons sur la conception-appropriation) nous permet par ailleurs d'observer l'action à de multiples niveaux d'analyse (*figure 3.7*).

La notion d’agir projectif et créatif nous place en effet au niveau des acteurs eux-mêmes, tout comme la perspective psycho-cognitive de l’appropriation. À ce niveau d’analyse, nous abordons les concepts de genèse instrumentale (nous permettant de comprendre le détournement ou l’enrichissement des fonctions d’un artefact), d’instrumentalisation (entrant en jeu dans les activités productives des acteurs) et d’instrumentation (entrant en jeu dans les activités constructives des acteurs et la réorganisation de leurs systèmes de ressources).

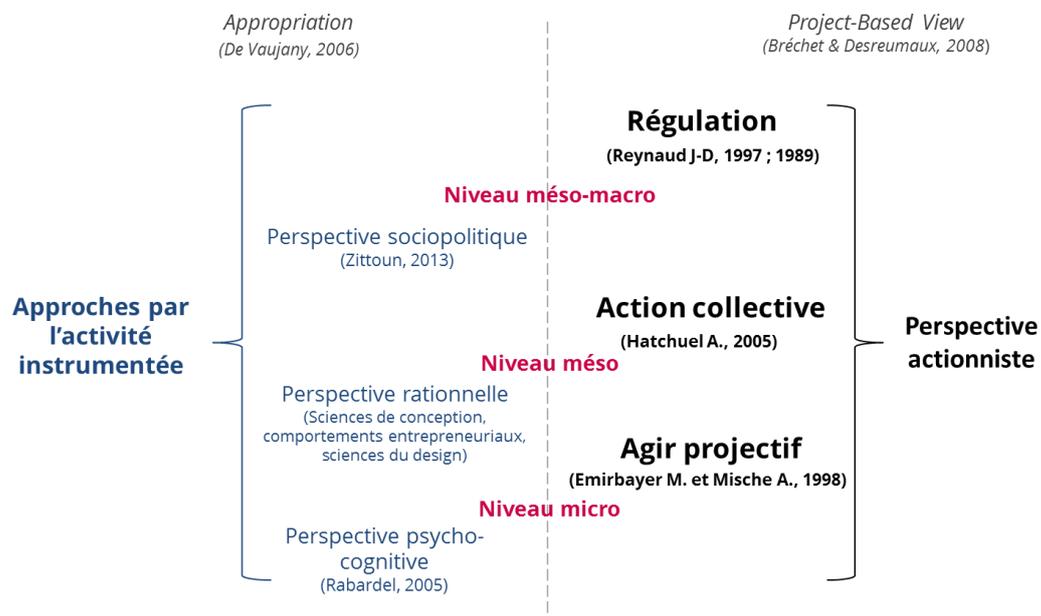


Figure 3.7 – Plusieurs niveaux (anthropologiques et ontologiques) d’analyse de l’action

Lorsque nous abordons la notion d’action collective (au sens instrumental), nous nous plaçons ensuite par définition au niveau des interrelations entre une multiplicité d’acteurs construisant des savoirs et des relations. À ce niveau d’analyse, nous abordons à travers une perspective rationnelle les activités de conception et de délibération en jeu dans ces actions collectives. Enfin, lorsque nous abordons la notion de régulation, nous nous plaçons à un niveau « supérieur » de l’action – « supérieur » dans la mesure où, en dehors des règles explicites que peuvent se donner des collectifs à certains moments précis, il s’agit d’une activité de plus long terme, dont la résultante peut être composite des résultats plusieurs activités de régulation de contrôle et de régulation autonomes. L’adoption d’une perspective sociopolitique nous permet de réaliser un lien entre les activités délibératives de l’action collective, et les formes de régulation qui peuvent en résulter.

Associer les deux niveaux de cadrage théorique que nous avons arpentés dans nos recherches nous permet également de relier de manière plus étroite les activités de conception et de régulation au cœur des projets en action, en mettant en lumière une composante essentielle de l’agir projectif et créatif (et politique) des acteurs : l’appropriation. Nous nous sommes donc proposés de venir transformer astucieusement la dialogique conception-régulation au cœur de la perspective fondée sur le projet, en triptyque conception – *appropriation* – régulation (**Figure 3.8**). Ceci afin d’ancrer la perspective sur plusieurs niveaux d’analyse, jusqu’au niveau anthropologique des pratiques des acteurs (*voir figure 3.7, plus haut*).

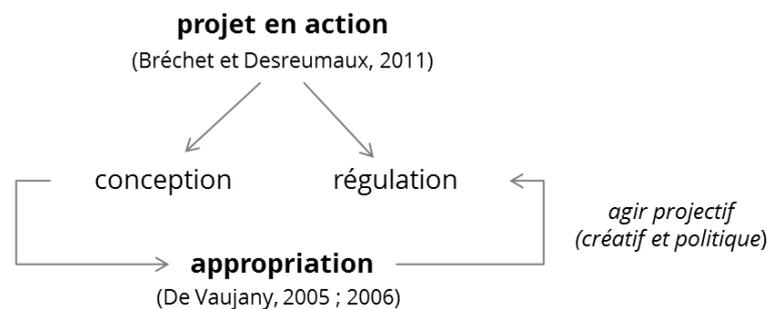


Figure 3.8 – Proposition d’un triptyque conception – *appropriation* – régulation

Les contributions de De Vaujany sur le nécessaire dépassement de l’opposition « conception-usage » (et le nécessaire réexamen des rapports de prescription qui y sont impliqués) nous ont permis de poser la première pierre de l’élaboration de notre modèle d’analyse de l’innovation, dont nous avons schématisé la première ébauche dans le chapitre 2, section 2 en **figure 3.1 (rappel)**.

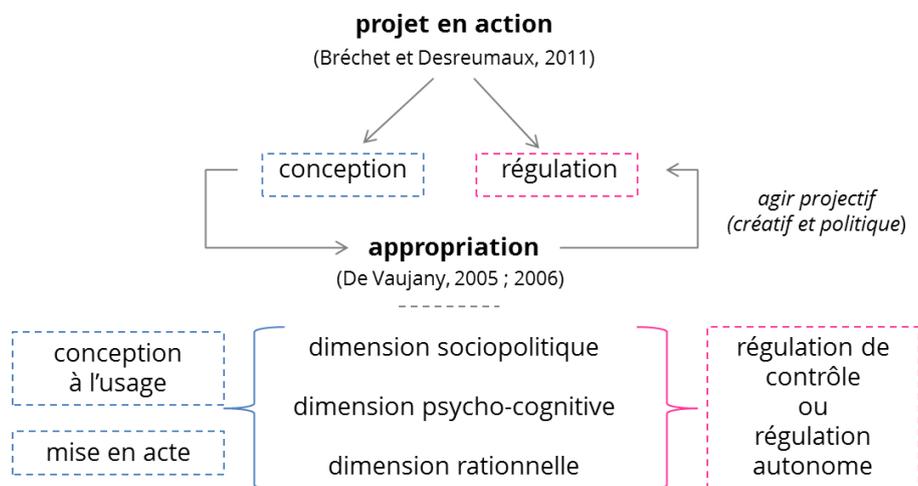
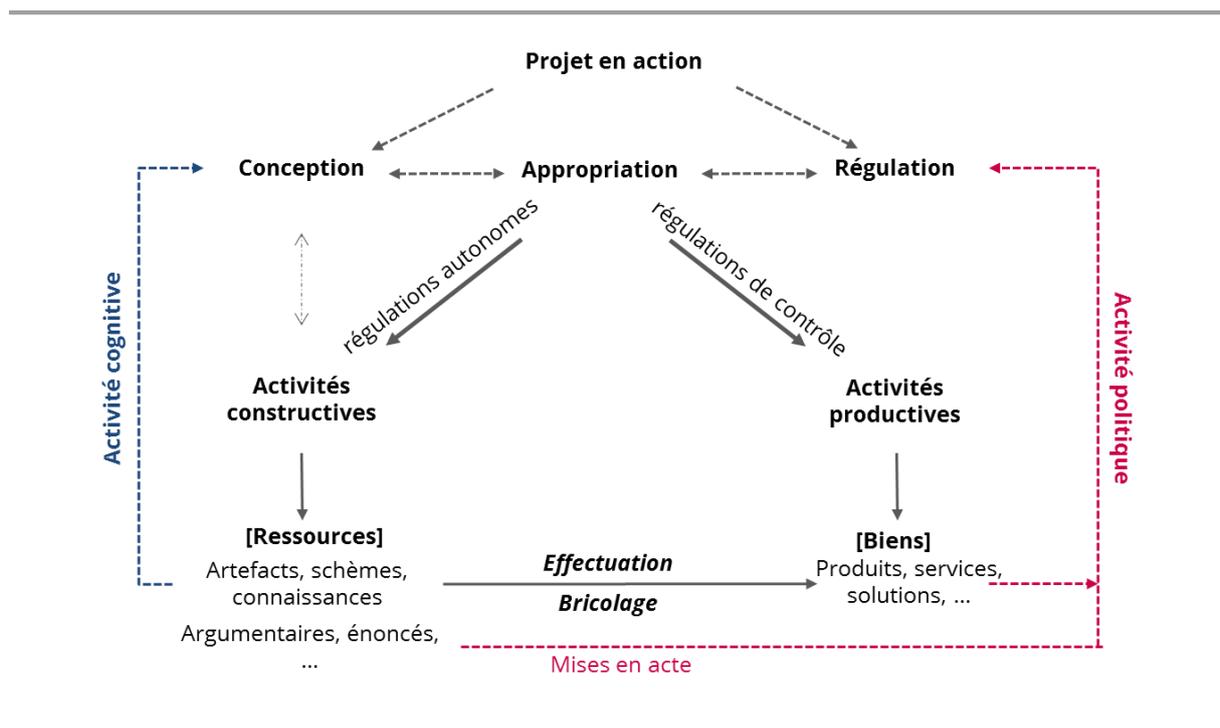


Figure 3.1 (*rappel*) - Proposition consolidée d’un triptyque conception – appropriation – régulation (d’après Bréchet et Desreumaux, 2008 et De Vaujany, 2005, 2006)

Notre intention était de parvenir à la construction d'un modèle d'analyse intégrateur, nous permettant de donner une compréhension nouvelle de l'ensemble des activités en jeu dans un processus d'innovation visant à transformer ou renforcer des champs organisationnels. En nous appuyant sur les différents éléments mobilisés au sein des deux précédents chapitres de la construction de notre cadrage théorique, nous parvenons finalement à la proposition d'un modèle actionniste rendant compte du phénomène d'entrepreneuriat institutionnel. Celui-ci est proposé *figure 3.9*.

Ce modèle intègre plus précisément :

- les apports de la *project-based view* de Bréchet, Desreumaux, Schieb-Bienfait, Urbain,
- les apports de la théorie de la régulation sociale de Reynaud (1987 ; 1999),
- les apports des théoriciens de la conception (Hatchuel, 2005 ; Hatchuel, Le Masson et Weil, 2005 ; Lorino, 2005 ; Agogué, 2012 ; Cartel, 2013),
- les apports de l'approche par l'activité instrumentée de Rabardel (2005),
- les apports des travaux de Zittoun (2013) sur la fabrique des politiques publiques,
- les apports de théories constructivistes du comportement entrepreneurial (Saravathy, 2001, 2014 ; Ronteau, Lesage et Hmimda, 2013 ; Garud et Karnøe, 2003).



**Figure 3.9 – Les activités fondamentales de la conduite d'innovations : Proposition d'un modèle d'analyse actionniste.**

Dans le cadre des présents travaux, nous nous appuyons sur ce modèle afin de répondre aux deux questions de recherche mentionnées en chapitre 2, section 6. Comme mentionné dans la partie *épistémologie-méthodologie* de la présente thèse, celui-ci nous a en effet servi de cadre d'analyse de l'action (pour les deux projets innovants que nous avons étudiés sur le terrain) au fur et à mesure de sa propre construction, suivant une démarche abductive.

*Nous concluons ainsi notre partie théorique en amenant trois propositions majeures :*

- *Aborder l'appropriation par l'articulation de trois regards complémentaires et compatibles entre eux (deux regards pragmatistes et socio-matérialistes avec un regard artificialiste) pour mieux appréhender l'activité projective des acteurs ;*
- *Aborder l'innovation à travers modèle d'analyse actionniste de l'activité de conduite d'innovation pour mieux servir les activités des entrepreneurs ;*
- *Intégrer une perspective rationnelle « renouvelée » au sein de la littérature sur l'appropriation pour mieux comprendre les implications des activités de conception en termes d'usages.*



---

## PARTIE 3 : PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS

---



## PARTIE 3 : PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS

### CHAPITRE 1 - CAS PILOTE : LE PROJET « HABITAT COLLECTIF ET CONNECTÉ POUR LES SÉNIORS » .....211

#### SECTION 1 : ANALYSE DU DÉROULEMENT ET DE L'ORGANISATION DE L'ACTION COLLECTIVE..... 213

1.1 L'organisation et le déroulement des ateliers de conception et de consultation .....213

1.2 Une approche rationnelle renouvelée pour la conception d'un habitat collectif et connecté : les ateliers de design de services .....217

1.3 La conception collective d'un habitat collectif et connecté en atelier comme une activité médiatisée par les outils du designer .....238

1.4 La conception collective d'un habitat collectif et connecté en atelier comme une activité de fabrique d'énoncés politiques .....249

1.5 Le pilotage de l'action collective par le PSP, retour sur les choix réalisés.....263

#### SECTION 2 : LES RETOMBÉES DU PROJET. APPROPRIATION DU CAHIER DES CHARGES ET DE RESSOURCES NOUVELLES EN CONNAISSANCES..... 279

2.1 Suites : le parcours entrepreneurial de trois porteurs de projets.....280

2.2 Plus-value perçue et autres formes d'appropriation .....287

#### SECTION 3 : QUE TIRONS NOUS DE CETTE ÉTUDE DE CAS ? LA RÉPONSE À NOS QUESTIONS DE RECHERCHE. .... 291

### CHAPITRE 2 - CAS ANTIPODE, COMPLÉMENTAIRE : LE PROJET « RSE » ..... 299

#### SECTION 1 : ANALYSE DU DÉROULEMENT ET DE L'ORGANISATION DES ACTIONS COLLECTIVES..... 301

1.1 Le déroulement des trois vagues d'actions collectives .....301

1.2 Le format des actions collectives : une approche rationnelle « classique » de conception et d'expérimentation, basée sur l'accompagnement des dirigeants .....313

1.3 Les actions collectives RSE comme des lieux d'échanges et de capitalisation de connaissances pratiques.....320

1.4 L'engagement dans une démarche RSE comme mode de légitimation du rôle des entreprises du champ.....327

#### SECTION 2 : LES RETOMBÉES DU PROJET. APPROPRIATION AU SEIN DES ENTREPRISES DE LA DÉMARCHÉ RSE .. 331

#### SECTION 3 : QUE TIRONS NOUS DE CETTE ÉTUDE DE CAS ? LA RÉPONSE À NOS QUESTIONS DE RECHERCHE. .... 339



« Dans un (tel) champ d'activité institutionnalisé et cloisonné, comment soutenir à l'échelle collective l'engagement et la capacité d'opérateurs de services à domicile à mener à bien des démarches (entrepreneuriales ou intrapreneuriales) d'innovation ? »

Nous tâcherons de répondre à notre problématique de recherche à travers l'étude de deux cas complémentaires d'actions collectives portées par le Pôle Services à la Personne PACA (PSP PACA), notre partenaire de terrain. Ces deux actions collectives, dont nous considérons pratiquement l'une comme cas « pilote » et l'autre comme cas « antipode » (Hadly-Rispal, 2002), se distinguent l'une de l'autre par leurs finalités (l'une vise à renforcer le positionnement des acteurs, l'autre à le transformer) et par leur orientation (l'une est de type prescriptif, l'autre est émancipatoire). Ces différences se traduisent dans la manière dont celles-ci ont été animées (notamment les démarches de conception et d'accompagnement au cœur de ces actions).

Notre cas pilote, le projet « Habitat Collectif et Connecté », a été mené de 2014 à 2016 par le PSP PACA. Sa finalité était de susciter des projets entrepreneuriaux innovants chez ses participants, visant à transformer le champ institutionnel des services à domicile. Ce projet d'élaboration du cahier des charges fonctionnel d'un nouveau type d'habitat a été animé à travers une démarche de design de services, elle-même innovante, aussi bien pour la diversité d'acteurs qui a participé à cette action que pour le PSP lui-même.

Notre cas antipode et complémentaire, le projet « RSE<sup>83</sup> », a quant à lui été mené par le PSP de 2010 à 2016. Sa finalité était de susciter des projets intrapreneuriaux et/ou entrepreneuriaux chez ses participants, visant à renforcer le champ institutionnel des services à domicile. Ce projet, organisé en plusieurs « vagues », a consisté d'abord en une série d'expérimentations de démarches RSE ayant abouti en l'élaboration d'une boîte à outils adaptés aux opérateurs de services, puis en l'accompagnement de nouveaux participants dans l'appropriation et la mise en œuvre de ces démarches innovantes au sein de leurs organisations. Ces actions ont été animées de manière plus « classiques », alternant des phases de diagnostic, d'information et d'échanges collectifs, d'accompagnement individuel des structures participantes, et d'élaboration d'outils sur la base de retours d'expérience en collectif.

Au sein de cette partie « présentation et analyse des résultats », nous exposerons chacun de ces deux cas de manière distincte, en répondant également, pour chacun de ces cas respectivement, aux deux questions de recherche suivantes :

« Comment, dans des champs d'activité institutionnalisés et cloisonnés, la mobilisation de certaines approches spécifiques d'organisation et d'animation d'actions collectives va-t-elle permettre à des acteurs de :

QR1 – Définir des problèmes, concevoir des solutions nouvelles pertinentes, et développer des énoncés politiques ?

QR2 – S'approprier des connaissances et des arguments, en vue de développer leur capacité et leur pouvoir d'agir ? »

---

<sup>83</sup> « Responsabilité Sociétale des Entreprises », anciennement « Responsabilité Sociale et Environnementale »

Pour chacun des cas, ces deux questions de recherche seront analysées sur deux niveaux [rappel Tableau 1.3] :

Niveau d'analyse / Phases	Conception	Appropriation
Interface projet « existentiel » / action collective  <b>→ Sections 1</b>	Quelles conditions mises en œuvre sont-elles susceptibles de favoriser la conception d'éléments novateurs au sein du projet ?  Quels éléments de projet sont-ils susceptibles d'être conçus par les participants lors d'une action collective ?	Quelles conditions mises en œuvre sont-elles susceptibles de favoriser l'appropriation d'éléments du projet par les participants ?  Quels éléments de projet sont-ils susceptibles d'être appropriés par les participants / les non participants ?
Interface action collective / projets portés par les opérateurs  <b>→ Sections 2</b>	Quels éléments de projet ont-ils été appropriés par les opérateurs ?  Comment ont-ils pu être mobilisés (de quelle manière, dans quel cadre, et avec quels antécédents), et pour quoi faire ?	

Tableau 1.3 (rappel) - Axes d'analyse empirique et élaboration de questionnements

- Celui des actions collectives. Nous pourrions ainsi étudier l'interface entre le projet « existentiel » du Pôle (c.-à-d. renforcer le champ de la prise en charge à domicile, et soutenir des dynamiques d'innovation venant transformer ses institutions, dans un esprit de responsabilité sociale et environnementale) et les projets menés avec des opérateurs lors de ces actions collectives ;
- Celui des opérateurs de services, ou plus largement celui des participants à ces actions collectives. Nous pourrions ainsi étudier l'interface entre les projets menés lors des actions collectives, et les « retombées » que pourront avoir ces projets (c.-à-d. leurs répercussions au sein d'autres projets innovants menés et portés par ces opérateurs à titre individuel).

Afin de pouvoir répondre à l'ensemble de ces questions, notre analyse de chacun des deux cas (correspondant aux chapitres 1 et 2) se décompose comme suit :

- **Sections 1** : nous décrivons et analysons le déroulé et l'organisation des actions collectives menées par le pôle ; puis nous analysons
  - 1) d'un point de vue rationnel, les processus décisionnels à l'œuvre lors des actions collectives, et le produit de ces actions ;
  - 2) d'un point de vue psycho-cognitivist, les processus de partage de connaissances, leur mode de capitalisation et/ou leurs résultats chez les participants en termes d'apprentissages ou de changements de perspectives ;
  - 3) d'un point de vue socio-politique, les processus de fabrique d'énoncés politiques, ou à défaut, les supports d'énonciation mobilisés, leur contenu et leurs cibles ;

- **Sections 2** : nous présentons le récit du parcours d'acteurs ayant participé à ces actions, et/ou s'étant approprié tout ou partie des éléments générés au cours de ces actions dans la conduite de leurs propres projets. Nous analysons alors à la fois la nature des éléments appropriés et les comportements entrepreneuriaux ou intrapreneuriaux auxquels correspondent ces formes d'appropriation.
- **Sections 3** : nous synthétisons l'ensemble de nos observations, et organisons de manière émergente les résultats de notre analyse selon 4 grandes dimensions : A – Les modalités d'organisation de l'action collective, B – Les modalités d'animation de l'action collective, C – Les modalités de construction et de capitalisation de connaissances et d'arguments, D – Les modalités d'appropriation de ces connaissances et arguments.

*NB : Une synthèse globale de l'ensemble des résultats d'analyse de nos études de cas sera ensuite effectuée au sein de la première section de la partie suivante (Partie 4 – Discussion). Nous pourrions ainsi, après une étude des invariants et différences entre les deux cas, tenter d'en tirer des connaissances, fondées sur l'expérience du pôle mais généralisables, à propos des différentes modalités possibles d'initiation et de soutien à des démarches innovantes portées par ses adhérents.*



## CHAPITRE 1 - CAS PILOTE : LE PROJET « HABITAT COLLECTIF ET CONNECTÉ POUR LES SÉNIORS »

Le projet « Habitat Collectif et Connecté » (HCC) est un projet d'action collective, initié et porté par le PSP de 2014 à 2016. Ce projet, dont les retombées sont toujours en cours à l'heure de l'écriture de cette thèse, vise alors principalement pour le pôle à développer de nouvelles sources de croissance au sein du champ des services à domicile, tout en valorisant les compétences distinctives des opérateurs. L'objectif de ce projet est d'aboutir au cahier des charges d'un habitat dit de « nouvelle génération » destiné aux personnes âgées, dont tout acteur du territoire de la région PACA, désireux de créer ce type d'habitats, pourrait se saisir en tout ou partie.

Le projet HCC naît, fin 2014, d'une réflexion émergente au sein du PSP, issue de nombreuses discussions informelles entre l'équipe du PSP et ses adhérents, et fondée sur la bonne connaissance par l'équipe des positionnements respectifs de ces derniers et de leurs compétences. Les adhérents font régulièrement remonter à l'équipe du PSP – au fil de différents groupes de travail thématiques qui conduisent à la faire émerger progressivement – l'idée d'habitats regroupés, destinés à faciliter les interventions des opérateurs de services d'aide et de soin à domicile auprès des personnes âgées. Certains de leurs adhérents sont également porteurs de programmes centrés sur l'habitat et la préservation de l'autonomie des séniors.

L'équipe du PSP, qui participe à cette époque de manière régulière à des groupes de travail organisés par la Région dans le cadre de l'actualisation de sa Stratégie Régionale d'Innovation, voit parallèlement émerger le thème de la « *Silver Economy* » (domaine de développement économique autour du grand âge, s'appuyant notamment sur les technologies numériques). Celui-ci est porté par des politiques gouvernementales, et fait notamment l'objet d'une Opération d'Intérêt Régional à travers l'ARII PACA<sup>84</sup>, agence régionale à la gouvernance mixte et acteur majeur de l'innovation en région PACA, alors nouvellement créée.

---

<sup>84</sup> ARII : Agence Régionale pour l'Innovation et l'Internationalisation des Entreprises

Tout en sondant ponctuellement l'intérêt de ses adhérents sur la question, l'équipe du PSP développe progressivement l'intuition qu'une opportunité peut être saisie. Elle réalise tout d'abord un état des lieux de l'offre régionale d'habitats dits « *intermédiaires* » (habitats de transition dont le modèle se situe entre celui du domicile et celui de l'EHPAD<sup>85</sup>). L'appui de certains de ses adhérents particulièrement moteurs sur le sujet fournit à l'équipe du PSP les derniers éléments de consolidation du projet. Celle-ci s'adresse alors au groupe paritaire AG2R La Mondiale – Réunica, ainsi qu'à la Région PACA pour solliciter le financement d'un projet d'élaboration du cahier des charges d'un nouveau type d'habitat *intermédiaire*, qui permettrait notamment d'explorer les opportunités offertes par les technologies numériques propres à la *silver economy*. Ce projet d'élaboration du cahier des charges d'un habitat désormais « collectif et connecté » se voudrait notamment centré sur l'utilisateur, favoriserait des fertilisations croisées entre innovation technologique et innovation sociale, et ferait appel au design de services, une approche de conception vue comme innovante. Financé sur près d'un an, le projet HCC se découpe en trois grandes phases : une phase d'ateliers de conception réunissant des acteurs professionnels, une phase d'ateliers de consultation réunissant des usagers, une phase de rédaction du cahier des charges, de prospection de porteurs de projets et de financeurs (**Figure 4.1**).

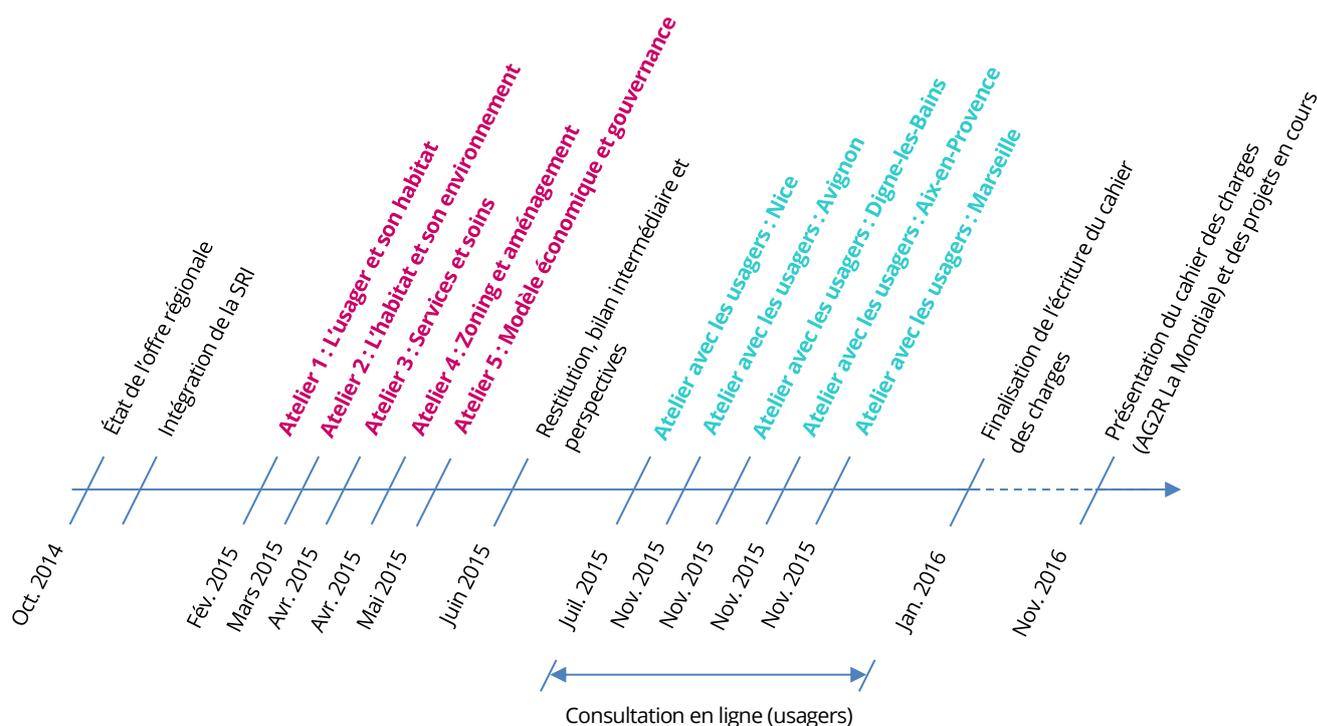


Figure 4.1 – Chronologie du projet de cahier des charges « Habitat Collectif et Connecté pour les seniors »

<sup>85</sup> Etablissement d'Hébergement pour Personnes Âgées Dépendantes (maisons de retraite médicalisées)

## SECTION 1 : ANALYSE DU DÉROULEMENT ET DE L'ORGANISATION DE L'ACTION COLLECTIVE

### 1.1 L'ORGANISATION ET LE DÉROULEMENT DES ATELIERS DE CONCEPTION ET DE CONSULTATION

Le premier cycle d'ateliers, qui s'est déroulé sur cinq mois, au rythme d'un atelier toutes les trois semaines, a rassemblé une grande variété d'acteurs professionnels, issus de tous les départements de la région PACA, et gravitant dans le périmètre du grand âge et du domicile.

Ont ainsi répondu présent des opérateurs de services à domicile aux profils plutôt entrepreneuriaux – qu'ils et elles soient porteurs de projets, anciennement directeurs d'établissements pour personnes âgées, ou qu'ils se déclarent simplement intéressés par « toute politique d'innovation » – mais également un adjoint au chef de service de Conseil Départemental, deux représentantes d'un pôle d'innovation et d'un centre d'innovation des usages en santé, deux représentantes d'une association d'ergothérapeutes, une représentante d'un pôle de compétitivité lié aux technologies connectées, une représentante d'un pôle de compétitivité lié à la construction de bâtiments durables, une représentante de la DIRECCTE<sup>86</sup>.

Ont été conviés – mais n'ont pas été représentés aux ateliers – certains acteurs institutionnels phares dans le domaine de l'innovation technologique, tels que l'ARII PACA, ou du domaine de la prévention, tels que la CARSAT<sup>87</sup>. Ont été également conviés des acteurs de l'aménagement et de la rénovation présents sur le territoire de la ville de Marseille, un centre technique et scientifique lié au bâtiment, des constructeurs, et des bailleurs sociaux [*Tableau 4.1*].

Ce premier cycle d'ateliers de conception a pris la forme d'une série de cinq ateliers respectivement organisés sur des journées ou des demi-journées, et animés par un designer. Celui-ci fut sélectionné à la suite d'un appel d'offres sur la base de ses compétences en design de services, mais aussi sur la base d'un socle de valeurs partagées avec le PSP et ses adhérents : un ancrage territorial des activités de son agence, un portfolio de projets menés avec des collectivités, des orientations marquées vers des modèles d'économie circulaire et d'éco-conception.

---

<sup>86</sup> Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi

<sup>87</sup> Caisse d'Assurance Retraite et de la Santé au Travail

Catégories	Qui ?	Ateliers de design				
		1	2	3	4	5
Pôle Services à la Personne	Directrice	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Chargé de mission	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Public et parapublic de régulation, institutions financières, sociétés d'assurance et mutuelles, bailleurs sociaux	Région PACA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	AG2R La Mondiale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Conseil Départemental (1/6)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	ARII	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	DIRECCTE Paca	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Un bailleur social	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pôles de compétitivités et clusters, espaces d'innovation	Pôle Eurobiomed	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Pôle SCS (techno. connectées)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Pôle Bât. Durables Med	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	CIU Santé Nice	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Ville de Nice (innovation)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Opérateurs de services à domicile - Aide à domicile (A à F) - Soins infirmiers à domicile (G)	Opérateur A (fédération)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Opérateur B	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Opérateur C	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Opérateur D	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Opérateur E	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Opérateur F	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Opérateur G	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Médico-social (EHPAD...)	Aucun	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sanitaire	Aucun	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autres	Assoc. d'ergothérapeutes	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Jeune chercheuse (moi)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<b>Total</b>		<b>16</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>8</b>
Usagers	Ayant droits d'AG2R La Mondiale, habitants de la ville de Nice, ...	Consultation en ligne Ateliers de consultation dédiés				

Tableau 4.1 – Répartition des présences aux ateliers de conception de l'habitat collectif et connecté organisés avec les professionnels

Ces ateliers, conçus conjointement par le designer et l'équipe du PSP, ont été articulés en sorte d'aborder cinq grands axes prédéfinis par l'équipe du PSP, considérés comme incontournables dans la conception du cahier des charges d'un habitat collectif et connecté. Ces axes étaient respectivement centrés sur : 1) l'utilisateur et son habitat, 2) l'habitat et son environnement, 3) les services et soins, 4) le *zoning* et l'aménagement, 5) le modèle économique et la gouvernance. L'équipe du PSP s'était également laissée l'opportunité d'ajuster les thèmes des ateliers ou de programmer un atelier supplémentaire en fonction de ce qui pouvait émerger durant le processus, opportunité annoncée aux participants dès le démarrage du cycle.

Au début de chacune des séances, un compte rendu de la séance précédente était réalisé par un chargé de mission du PSP, comprenant une synthèse visuelle des différentes productions réalisées. Il était ainsi fait en sorte de pallier l'écart temporel entre chacune des séances, récapitulant au fur à mesure les différents points d'avancement, mais aussi ceux restés en suspens. Cette habitude de début de séance permettait également de compenser les éventuels va-et-vient de participants, au gré de leurs disponibilités aux dates des ateliers, et de maintenir un fil conducteur.

L'ensemble du processus de conception de l'habitat collectif et connecté s'est déroulé *dans le temps et l'espace des ateliers* réalisés avec les professionnels, puis avec les usagers.

Nous considérons le premier atelier de cette série comme le plus important du point de vue du processus de conception du cahier des charges, car c'est durant ce premier atelier que le cadre du projet fut posé par le PSP auprès des participants. C'est aussi au fil de cet atelier d'une journée que s'est progressivement acculturée cette diversité de participants en présence, peu habitués à travailler ensemble, à l'approche de conception particulière portée par le *design thinking*. Enfin, c'est au cours de ce premier atelier que se sont joués les principaux débats qui ont rapproché la solution « habitat collectif et connecté » d'un ensemble de problèmes à résoudre, et qui ont ainsi permis de définir les attendus de l'habitat, et de positionner celui-ci par rapport à une offre existante.

Tout au long de notre présentation du cas, nous mettrons donc principalement l'accent sur le déroulement de ce premier atelier, en mentionnant toutefois pour les ateliers suivants, les éléments qui nous paraîtront particulièrement notables et utiles à la compréhension des phénomènes observés.

Étant donné les imbrications étroites des différents phénomènes observés durant ces ateliers, et pour des raisons de clarté, nous ferons le choix de mobiliser dans notre narration, et ce de manière successive, les trois points de vue théoriques de l'appropriation, que nous avons mis au cœur de notre recherche.

Chacune des sous-sections d'analyse a été rédigée en sorte de pouvoir être lue de manière indépendante des autres. Nous recommandons néanmoins au lecteur ou à la lectrice de se référer régulièrement à la chronologie du projet présentée en *Figure 4.1*, ainsi qu'à la synthèse de l'ensemble de nos observations que nous résumons *Figure 4.2*, ci-après.

Nous récapitulons pour finir ci-après le séquençage des deux premiers ateliers de conception, en mobilisant les trois regards sur l’appropriation au cœur de notre cadre d’analyse. Nous rendrons ainsi compte au lecteur des différentes évolutions qui se sont réalisées à la fois chez les participants, et dans la définition du concept d’habitat.

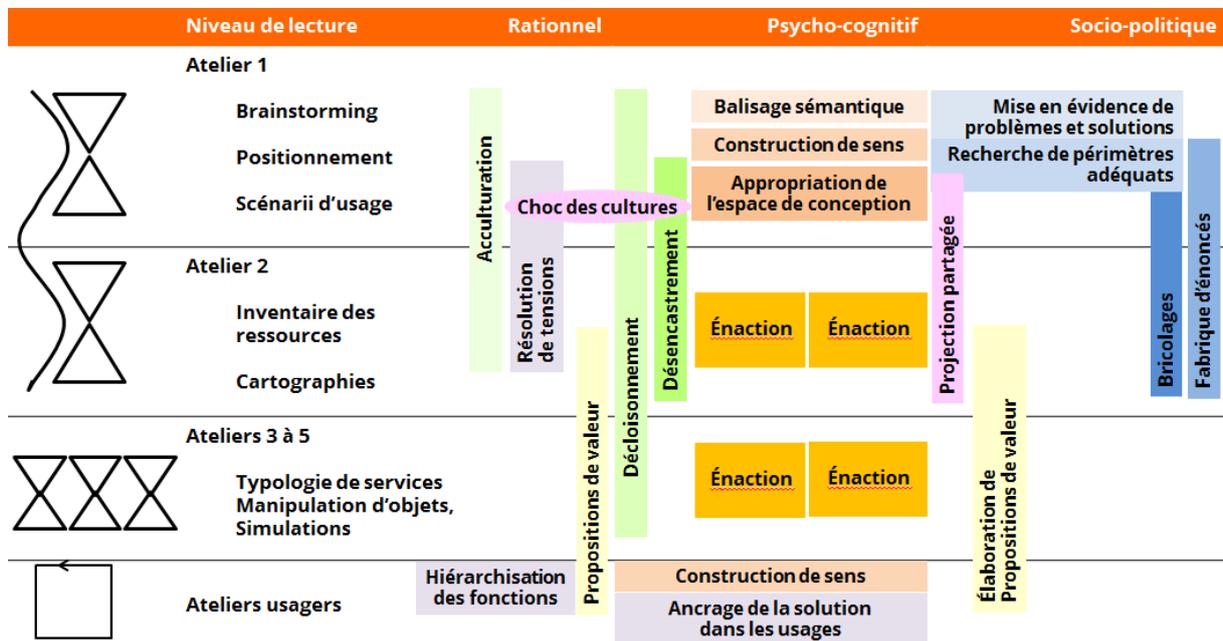


Figure 4.2 – Les phénomènes observés durant les ateliers de conception, d’après trois niveaux de lecture

## 1.2 UNE APPROCHE RATIONNELLE RENOUVELÉE POUR LA CONCEPTION D'UN HABITAT COLLECTIF ET CONNECTÉ : LES ATELIERS DE DESIGN DE SERVICES

Au démarrage du premier atelier, le cadre général du projet fut rappelé et précisé par l'équipe du PSP à l'ensemble de l'assistance.

Les buts affichés par le PSP étaient clairs, les objectifs à atteindre l'étaient également, en cohérence avec son projet « existentiel » :

*« L'idée serait de voir ce qui serait intéressant de créer sur la base de ce qui existe déjà, et de réfléchir au cours des séances, à toutes les modalités qui pourraient être caractéristiques de cet habitat [...], pour enfin construire en fin d'année, un cahier des charges arrêté sur un modèle d'Habitat Collectif et Connecté. Bien entendu ce ne sera pas un modèle unique mais selon les personnes âgées auxquelles on s'adresse, selon les territoires, ce sera un modèle parmi d'autres. »*

*« C'est un travail collectif qui appartient à tous et dont les partenaires de la région pourront se saisir. Mais ça n'empêche pas que chacun puisse avoir des projets, et que le pôle vienne en soutien de projets individuels de nos adhérents sur la question. On espère justement que ce travail collectif nourrira votre projet individuel, et que vos projets individuels viendront nourrir notre projet collectif. »*

À l'exception du fait que les étapes majeures de conception du cahier des charges aient été réalisées à l'exclusion des usagers – nous reviendrons plus tard sur cette question – le déroulement des ateliers fut conforme à ce que nous pourrions attendre d'ateliers en *design thinking*. Le processus de conception – qui fût qui plus est, animé dans une ambiance très conviviale – a notamment suivi, en entonnoir, les quelques étapes itératives de découverte (divergence), interprétation (convergence), idéation (divergence) et prototypage (convergence), emblématiques de l'approche.

Après un tour de table visant la présentation mutuelle des participants et une présentation imagée des spécificités de l'approche de conception par le designer, le programme de ce premier atelier fut donné : élaboration d'une carte mentale collective, positionnement visuel du nouvel habitat dans l'offre existante, élaboration de scénarii d'usages de l'habitat à l'aide la méthode des *personae*. Des travaux en petits groupes suivis de phases de restitution collectives, ou encore des contributions en groupe complet, seraient de mise tout au long du cycle d'ateliers.

### 1.2.1 PHASE DE DÉCOUVERTE, PHASE DE DIVERGENCE

Les participants furent tout d'abord invités en petits groupes « mixtes <sup>88</sup> » à dresser un inventaire exhaustif de tous les éléments qui pourraient leur être évoqués par une série de thématiques proposées (*aménager son habitat, intégration dans le territoire, réglementation – législation – lois, domotique, habitat connecté, services externes...*) qu'elles à en proposer de nouvelles. Le designer invita alors les participants à mobiliser un raisonnement de type expansif, en leur explicitant quelques règles de bienveillance envers leurs propres idées originales ou sortant du cadre.

*« Et bien on prend la thématique principale, l'habitat collectif et connecté, et puis on part dans tous les sens, en essayant de regrouper par grandes thématiques, et on inscrit tout ce à quoi ça peut faire penser. Et la consigne, c'est qu'on peut penser hors cadre. C'est-à-dire qu'il ne s'agit pas de décrire comment ça se passe aujourd'hui, mais on peut aussi dire un peu n'importe quoi, on peut aussi dire des bêtises, ce n'est pas grave, ça peut faire rebondir. »*

*« Quand on modélise un atelier il y a une période d'acculturation, où on dit voilà, autour de la table il y a des experts et puis il y a des gens qui découvrent la question pour la première fois. Il faut redonner un socle commun à tout le monde, il faut à la fois que l'expert oublie tout ce qu'il a appris et qui va l'empêcher finalement de sortir du bocal, et il faut que le nouveau ait un petit socle commun de connaissances pour pouvoir se pencher sur la question. [...] Il y a une notion aussi de laisser tomber la hiérarchie et des représentations, que tout le monde soit au même niveau. » - [Extrait d'interview du designer]*

Dans chacun des petits groupes, après un petit temps d'intégration des consignes, pouvaient ainsi être échangées des anecdotes du quotidien (venant illustrer des idées émises, mettre en lumière certains besoins et problèmes rencontrés par les professionnels et les usagers, ou encore susciter des questions d'un participant à l'autre), des connaissances provenant de certains domaines d'expertise, des réflexions sur des dimensions peu questionnées dans la relation aux usagers, ou des analyses sur des enjeux venant d'être soulevés.

*« - Alors, peux-tu me redire le mot que tu as utilisé ? », - « Empowerment », - « Pour l'aspect hôtelier on peut aussi écrire « maîtrise de ses choix domestiques » », - « L'étude des besoins aussi c'est important. Si les gens vont décider de choses pour nous il faut bien qu'ils comprennent notre besoin. Et souvent l'étude des besoins elle se fait avec les aidants, plus qu'avec la personne elle-même. », - « Peut-être que pour l'étude des besoins il y a la dimension culturelle qui doit intervenir... », - « Oui, notamment pour les repas, où manger à*

---

<sup>88</sup> « Mixtes » en termes de périmètre d'activités, de compétences d'action

*une heure donnée n'est pas forcément évident pour tout le monde* ». - [Extrait de l'enregistrement d'un travail de groupe, « aménager son habitat »]

Outre le triple intérêt que représentait cette occasion donnée aux participants de s'imprégner des thématiques à aborder, de se mettre en condition d'exercer leurs capacités disjonctives, et de constituer collectivement une carte mentale dans laquelle puiser tout au long du cycle d'ateliers, l'exercice a aussi permis d'acculturer les participants à une ambiance collaborative à base de dialogue libre, alors qu'ils y étaient généralement peu habitués.

*« Sur le déroulement des groupes de travail quand même, j'ai trouvé que la méthode avec le consultant, ... voilà, ce mode de fonctionnement, très participatif, en groupe – j'ai trouvé ça vraiment très, très, très intéressant. En tout cas pour des pratiques publiques comme les nôtres, c'est relativement innovant. Alors je ne peux pas savoir comment ça se passe ailleurs dans certaines entreprises, mais c'est vrai qu'aujourd'hui dans le public, lorsqu'on fait des groupes de travail, on fait quand même des groupes de travail très, très classiques. Où je dirais, en général on envoie une feuille de route une semaine avant sur les thèmes qu'on veut aborder, ce sur quoi on va parler, et puis en termes de groupes de travail, c'est plus une réunion où chacun apporte ses éléments, où on essaie de valider des points, mais dans la construction du contenu que l'on propose, c'est lié chacun de son côté à ses réflexions propres le jour de la réunion. »* - [Un représentant de Conseil Départemental]

À l'instar de l'ensemble des sessions de travaux de groupes qui ont suivi tout au long du cycle d'ateliers, les participants furent invités à restituer les réflexions menées en petits comités à l'ensemble du groupe. Cette nouvelle modalité de partage de connaissances a permis aux différents rapporteurs des groupes de réflexion de partager, en synthèse, le fruit d'échanges riches, et d'exposer des questionnements parfois complexes à l'assistance. Ces discussions autour de notions complexes – qu'elles soient par exemple d'ordre juridique, philosophique ou de gestion publique – ont permis aux participants de progressivement définir un espace de conception, par tâtonnements.

Ainsi, l'extrait de discussion suivant illustre comment les participants ont progressivement abandonné, dans l'*imaginaire* qui était le leur, l'idée d'un habitat au statut d'établissement :

*Un participant :* - « Oui, bien-sûr, mais c'est une question de prix ! C'est une logique de file d'attente. Aujourd'hui sur ce type d'espaces, qui va se construire, s'il se crée une logique d'attente, il y aura une relation de pouvoir qui sera beaucoup plus forte du côté du gestionnaire que du côté de l'utilisateur. Du coup il y a un rééquilibrage, une protection de l'organisation qui doit garantir un certain nombre de droits à l'usager qui va rentrer dans ces dispositifs-là, qui seront à la limite de la Loi 2002 et ne seront pas forcément autorisés<sup>89</sup>,

---

<sup>89</sup> autorisés = soumis au régime d'autorisation par les Conseils Départementaux.

*même si on peut imaginer que si – mais il faudra aussi imaginer un équilibre de droits qui sera nouveau à construire. »*

*Un second participant, de préciser :*

*- « Le rapport Broussy ou le rapport de la Loi sur l'accompagnement, pose la problématique. Parce que c'est vrai qu'on n'est pas dans le cadre d'une autorisation, et si on était dans le cadre d'une autorisation, en tout cas pour ce qui me concerne, il n'y a pas de place aujourd'hui, c'est clair, il n'y a pas de place ! »*

*Un troisième participant, d'ajouter : - « Et c'est la problématique des résidences service, à un moment c'est ce que doit solutionner le nouveau projet de Loi en cours, ... c'est-à-dire recadrer dans quel champ vont rentrer les résidences services sur ce type d'habitat, dans le champ médico-social – donc celui du Conseil Général – ou dans le champ privé pur – donc celui des bailleurs, ce qui appelle d'autres problématiques. »*

*Une quatrième participante, de soulever : - « Donc le fait que vous ayez évoqué que cette offre est rare et n'existe pas peut être ultra-connecté. Parce que là on est en train de parler d'une chose qui ressemble très fortement à des résidences services ! »*

Cette nouvelle modalité de partage des connaissances, qu'ont constitué les restitutions en groupe complet, a également permis à l'assistance de réagir (parfois vivement) pour soulever de nouvelles questions, ou encore d'interagir autour de points qui pouvaient faire débat. Certains débats en particulier, furent plutôt houleux, et révélateurs de points de tensions qui se posaient à la fois entre les différentes logiques de ces participants diversifiés, et dans la conception de l'habitat.

L'un des plus marquants<sup>90</sup> a porté sur le développement des technologies connectées :

*Une participante, soins à domicile : - « Moi je vois les personnes qui ont soixante-cinq ans aujourd'hui, je pense à mes parents, ils ne voudront pas qu'on leur mette des capteurs partout. »*

*Un participant : - « Dans 20 ans la question se posera différemment. »*

*Une participante, soins à domicile : - « Et bien je pense que dans 20 ans ils ne voudront toujours pas avoir des capteurs de partout. Je pense qu'ils ont envie de... »*

*Un participant : - « Ce ne seront pas les mêmes, et eux sont nés à une époque où ils n'imaginaient même pas internet »*

*Une participante, soins à domicile : - « Oui, mais moi j'ai 35 ans, je suis née avec internet, et je n'ai pas envie à 70 ans d'avoir des capteurs partout chez-moi ! »*

*Une participante, technologies connectées : - « La question aussi, c'est est-ce que à 65 ans, tu voudras être dans une maison de retraite médicalisée, ou est-ce que tu préfères rester chez toi ? C'est ça la question aussi. Ah et bien je préfère rester chez moi, mais bien vieillir chez moi, ça veut dire un minimum de surveillance, accessible aux professionnels de santé, et ça suppose un certain nombre de compromis. »*

---

<sup>90</sup> Et à tous points de vue, celui-ci mettant particulièrement en exergue l'absence des usagers aux ateliers.

*Une participante, soins à domicile : - « Je ne dis pas qu'il ne faut pas faire de compromis, je dis qu'il faut être vigilant sur les excès. »*

*Une participante, technologies connectées : - « Mais toujours : sur le respect de la vie privée, sur la confidentialité des données... tout ça c'est Big Brother effectivement qui est là, mais ... »*

*Une participante, soins à domicile : - « Moi c'est ce que je pointe comme risque c'est la déshumanisation, quand j'entends que des capteurs remplacent les kinés ... ! Je me dis à quoi on travaille ? »*

*Une participante, innovations en santé : - « Mais ils ne remplaceront pas les kinés, ça c'est sûr. »*

*Une participante, soins à domicile : - « Oui, mais à un moment vous l'avez dit ... et je me dis quelle société on veut ? Je réagis juste à ce qui a été dit. »*

Ces débats furent néanmoins perçus comme intéressants par les participants qui pouvaient ainsi aborder librement certaines questions de fond – ce qui constituait l'un des objectifs du PSP, comme le précisa un chargé de mission du PSP à l'assistance, à la suite d'une série de débats interrompus pour des raisons de gestion du temps :

*« Les débats qu'on a eu ici, c'est justement ce qu'on cherche. Si on avait voulu un truc uniforme, on aurait trouvé 4-5 professionnels, et ça aurait été simple. Et c'est justement cette confrontation-là qui donne de l'intérêt ... après chacun d'entre vous pourra en tirer quelque chose, on l'espère, et c'est à vous de voir en quoi consiste ce quelque chose. »*

Les retours des participants à ce sujet sont d'ailleurs positifs :

*« Le groupe de travail était intéressant, c'était interactif, et puis il y avait beaucoup de gens qui ... enfin dans l'innovation on parle tout le temps de « rompre les silos » et là il y avait beaucoup de gens d'univers différents. Donc c'était intéressant d'avoir la vision de chacun. »*  
- [Une représentante d'un pôle d'innovation]

*« Je pense que la parole était bien répartie entre les différents partenaires. L'avantage des groupes de travail pluridisciplinaires, c'est que chacun est un peu ancré dans sa discipline, dans son métier,... et que du coup il a un peu tendance à simplifier. C'est-à-dire qu'il va dire « écoutez, aujourd'hui c'est comme ça, il faudrait qu'on fasse, il y a quatre points »... et on s'est rendu compte au final, en discutant, qu'il y avait des obstacles ou du moins des dimensions à prendre en compte, qu'on n'avait pas forcément prises. »* - [Un représentant de Conseil Départemental]

### 1.2.2 PREMIÈRE PHASE DE CONVERGENCE

La session de travail collaborative suivante, réalisée en groupe complet, a consisté en le positionnement de l'habitat collectif et connecté dans l'offre existante.

Deux axes furent proposés aux participants et acceptés, après discussion de leur pertinence : en abscisses le degré d'autonomie de l'utilisateur selon la grille Aggir<sup>91</sup>, en ordonnées le montant de son reste à charge mensuel, une fois déduit le montant des aides qui lui sont spécifiquement attribuées. L'objectif était de positionner les types d'offres existantes les plus connues et emblématiques, afin d'identifier de potentielles lacunes en termes de prix et/ou de public visé.

L'exercice ne fût pas aisé, en raison de la difficile lisibilité de l'offre, et en raison de complexités propres au champ médico-social :

*Le designer, aux participants :* - « Est-ce que ça vaut le coup de placer ça en fonction du référentiel Aggir ? C'est facile à positionner ? »

*Les participants :* - « Oui »  
- « Oui, mais il n'y en a pas un seul où vous ne pouvez pas être en GIR 6. Il n'y a pas de discrimination. »

*Le designer, surpris :* - « Vous pouvez être en EHPAD en GIR 6 ? »

*La directrice du PSP :* - « Oui, mais la réalité c'est que... »

*Une participante :* - « ... et on peut être à domicile en GIR 1 »

*Un chargé de mission du PSP, non sans humour :* - « Oui, mais pour simplifier, restons sur des gros volumes ! »

*La directrice du PSP, au designer :* - « On vous trouvera toujours des exceptions ! »  
(rires)

*Le chargé de mission du PSP, aux autres participants :* - « Excusez-moi, mais je n'ai aucun doute sur le fait que vous allez compliquer quoi qu'on fasse ... ! »  
(rires)

*Une participante :* - « C'est l'histoire de notre vie le maintien à domicile, c'est compliqué de ... ! »

---

<sup>91</sup> « La grille nationale Aggir permet de mesurer le degré de perte d'autonomie du demandeur de l'allocation personnalisée d'autonomie (APA). Les degrés de perte d'autonomie sont classés en 6 groupes dits "iso-ressources" (GIR). À chaque GIR correspond un niveau de besoins d'aides pour accomplir les actes essentiels de la vie quotidienne. » (6 correspondant au niveau d'autonomie le plus fort, 1 caractérisant un haut niveau de dépendance) - Direction de l'information légale et administrative, CNSA

- Le designer, conciliant :* - « *Après pour les EHPAD, on comprend que qui peut le plus peut le moins ! Et qu'on sait gérer les cas critiques ...* »
- Un participant :* - « *Mais vous allez voir qu'en foyer logement par exemple c'est différent.* »
- Le designer :* - « *Alors, foyer-logement, je le mets où ?* »
- Quelqu'un s'exclame :* - « *Ça dépend lequel !* »  
(rires)

Malgré ces quelques difficultés, le diagramme qui en a finalement résulté matérialisait bel et bien le consensus auquel le groupe avait finalement abouti. Celle-ci a notamment permis aux participants de partir d'une vision claire et partagée du positionnement de l'habitat à concevoir, mais aussi de se donner pour la suite du processus deux objectifs de conception à atteindre, soit les deux critères principaux que l'habitat devait satisfaire en termes d'usagers ciblés et de montant maximal de reste à charge.

Il fut ainsi déterminé que l'habitat, tout en se présentant comme une alternative au domicile pour des personnes en début de perte d'autonomie (ou souhaitant l'anticiper), se démarqueraient drastiquement du modèle de l'EHPAD, jugé à la fois inadapté et coûteux pour ces publics. Celui-ci se démarquerait également des offres telles que le *Béguinage*, les *MARPA*, les *foyers-logements* et les *résidences-services* – notamment des prix élevés des deux dernières citées – mais surtout dans la prise en compte du caractère évolutif de la perte d'autonomie. Il existait en effet une lacune importante dans l'offre obligeant les personnes dont le domicile n'était plus adapté, à aller directement en EHPAD.

Lorsqu'il s'est ensuite agi d'identifier la valeur ajoutée et inconvénient de chaque offre, le modèle de l'EHPAD servit de référence « repoussoir » pour les participants (celui-ci étant nettement assimilé à la fin de vie, et peu heureuse), ce qui eut le mérite de mettre tout le monde d'accord – et de bonne humeur.

Forts d'une cohésion nouvelle, ils définirent ainsi collectivement, en creux, les principales caractéristiques qu'ils souhaitaient donner à l'habitat, et les périmètres institutionnels ou réglementaires qu'ils souhaitaient éviter.

### 1.2.3 MISE AU JOUR DE TENSIONS D'ORDRE INSTITUTIONNEL

Ces deux séquences en groupe complet (qu'il s'agisse de la restitution du premier travail d'exploration, ou du travail collectif de positionnement de l'habitat), avec les débats et recherches de consensus qui les ont caractérisées, ont été particulièrement révélatrices de tensions dans la conception du cahier des charges de l'habitat (**Grenier et Ibrahim, en cours de révision**).

Ces tensions, dont nous en identifions quatre, et qu'il s'agissait de dépasser pour pouvoir élaborer ensemble un cahier des charges, se sont plus précisément cristallisées aux interfaces de plusieurs ordres institutionnels :

- La première est une tension liée au curseur placé entre la vie à domicile et la vie en établissement, qui ne relèvent ni des mêmes périmètres institutionnels et cadres réglementaires, ni des mêmes logiques professionnelles (aide, soin et accompagnement *vs* prise en charge et soin), ni du même cadre de vie pour l'utilisateur (liberté des choix *vs* prise en compte d'un « projet » de vie, appartement *vs* chambre) ;
- La seconde est une tension marquée entre innovation technologique et innovation sociale, notamment incarnée dans l'objet même de conception – à savoir un habitat « collectif et connecté ». Celle-ci a été au cœur de débats plutôt houleux, notamment parce qu'elle interagissait avec deux autres des tensions que nous mentionnerons ci-après : la relation aux métiers du soin médical et la relation à l'utilisateur.
- La troisième tension se situe à l'interface des métiers de l'aide et accompagnement social et ceux de la prise en charge médicale, pour lesquels les périmètres institutionnels et réglementaires (action sociale *vs* santé) sont particulièrement marqués, et pour lesquelles les logiques à l'œuvre sont différentes (un centrage sur la personne à domicile *vs* un centrage sur un parcours de soins à respecter).
- La quatrième et dernière tension à dépasser se situe entre la reconnaissance de l'expertise des professionnels et la reconnaissance de celle des usagers, dans la conception même de l'habitat. Nous avons notamment vu que dans le cas présent, un choix avait été fait de ne pas intégrer les usagers dans le cycle principal de conception de l'habitat – à la fois dans l'espace et dans la temporalité.

Nous verrons dans la suite de notre analyse, qu'une partie de ces tensions a pu être dépassée grâce au travail de facilitation réalisé par le designer, mais aussi grâce aux outils que celui-ci a mobilisé durant les ateliers suivants. L'acculturation des participants à l'approche *design* – notamment son ménagement de l'ambiguïté a aussi joué un rôle non négligeable. L'autre partie de ces tensions a quant à elle été dépassée à travers les choix réalisés dans le pilotage du projet, ou réalisés collectivement par les professionnels lors des ateliers (**Grenier et Ibrahim, en cours de révision**).

#### 1.2.4 UNE ACCULTURATION PROGRESSIVE DES PARTICIPANTS

Tout au long de ce premier atelier, le processus d'acculturation des participants à l'approche *design* fut plus ou moins aisé, en fonction des personnalités de chacun. Il a fallu dans un premier temps aux participants de se départir de leur manière relativement pessimiste d'envisager l'innovation dans leur champ d'activité. Parallèlement, chose qui n'a pas été aisée, il leur a fallu également adopter un nouveau regard sur l'utilisateur, qui impliquait pour eux de se départir de leurs logiques professionnelles. À ce titre le travail de facilitation réalisé par le designer a été essentiel.

Pour en revenir par exemple au premier volet d'acculturation mentionné, il fut difficile dans un premier temps aux participants d'adopter l'attitude optimiste des designers vis-à-vis de l'innovation, avec une tendance marquée à se focaliser sur les problèmes et les contraintes, plutôt que sur des solutions ou des « futurs désirés ».

*« Il me semble noter quelque chose, c'est que vous semblez toujours prendre l'habitat connecté toujours sous l'angle de pallier un problème, trouver une solution d'efficacité ... Il y a pourtant tout ce côté positif dans l'économie collaborative [exemples]... alors que ça peut être quelque chose qui donne envie, plutôt que quelque chose duquel on se méfie, et donc aussi ce volet-là de la connexion » - [Le designer aux participants, à la suite d'un nouveau débat sur les solutions connectées]*

Ainsi, durant les ateliers qui ont suivi, le designer n'a eu de cesse de multiplier des exemples générateurs, en puisant dans ses expériences ancrées dans l'économie collaborative et l'économie circulaire.

Une certaine réciprocité a néanmoins pu être observée dans le processus d'acculturation. Lors du premier atelier, les participants avaient particulièrement pris à cœur le fait d'exposer au designer (identifié comme extérieur au champ) l'étendue des contraintes et complexités qui s'imposaient à leurs activités. Celui-ci a dû notamment, dans un premier temps, renoncer à vouloir faire hiérarchiser aux participants certaines contraintes qu'ils avaient identifiées (souvent d'ordre réglementaire), et nombreuses furent celles laissées en suspens, dans l'attente d'une résolution chemin faisant.

Les participants eurent également des difficultés à se départir de leurs logiques professionnelles, et de leur regard (à tendance essentialisant), habituellement porté sur « l'utilisateur », « la » personne âgée.

Ce fut cette fois-ci la séquence d'élaboration de scénarii d'usages en petits groupes, qui fut particulièrement illustrative de cette tendance.

L'objectif de cette séquence de travail de groupes était d'explorer plusieurs scénarii d'usage de l'habitat idéal, en fonction du degré d'autonomie des usagers. Les scénarii devaient être élaborés autour de *personae* créées par les participants, détaillant leur niveau d'autonomie, mais aussi leur caractère, leurs plaisirs et déplaisirs. Ceux-ci devaient explorer plusieurs dimensions de l'habitat, à savoir le temps (planning quotidien, planning hebdomadaire), l'espace (espaces privés, communs, jardins, extérieur), les activités menées (caractère nécessaire, ou caractère plaisant), et les aides apportées (soin, socio-ludiques, numérique). Dernier point, des « surprises » (bonnes ou mauvaises à la discrétion des participants) devaient être placées pour aborder la dimension organisationnelle de l'habitat.

Plusieurs tendances pouvaient être observées chez les participants. La première a tenu à l'ancrage par trop « réaliste » de certains des scénarii proposés, ne permettant pas nécessairement d'explorer certains cas d'usage « limites ».

*Participant 1* : - « Mauvaise surprise ! Il pleut : obligation de rester chez elle. »

*Moi* : - « Du coup si il pleut, elle fait quoi ? »

*Participant 2* : - « Ah ben c'est la vie. L'auxiliaire de vie lui propose de décaler l'intervention. »

*Participant 3* : - « Ou alors elle passe l'après-midi avec l'auxiliaire de vie à faire des gâteaux. »

*Participant 1* : - « Ou encore elle prend sa tablette...et marmiton.com ! »

*Participant 3* : - « *Et elle fait des mots fléchés sauf qu'elle n'y voit rien.* »

*Participant 2* : - « *Oui, mais elle parle sa tablette. Ma grand-mère a 90 ans et est hyper-autonome avec sa tablette.* »

*Participant 1* : - « *Elle peut faire son shopping en ligne et acheter tout le temps le même t-shirt. Une fois, on a refait son appart, et on a trouvé 15 fois le même t-shirt...* »

La seconde tendance observée a tenu en la forte prééminence des activités à caractère obligatoire placé dans le planning quotidien des *personae*, et à la forte attention qui leur était portée par les participants : se lever, se nourrir, recevoir des soins, avoir un suivi médical, etc. À plusieurs reprises, le designer, circulant de groupes en groupes, suggéra, à l'appui d'exemples (sortie cinéma, tour au PMU du coin, ...), d'ajouter des activités « plaisir » dans la journée ou la semaine des *personae*.

*Le designer* : - « *N'oubliez pas de lui faire la semaine. Une sortie au cinéma par exemple.* »

*Une participante* : - « *Ah mais la nôtre, elle n'y voit déjà pas grand-chose...* »

*Le designer* : - « *Une promenade au jardin des senteurs alors... Rendez-lui la vie un peu joyeuse ! Cet exercice est fait pour voir comment on peut répondre à des choses un peu différentes et compliquées. Après on peut ou on ne peut pas, mais au moins on essaye. Même si ce n'est pas le reflet de la réalité, ça permet d'avoir des situations concrètes à réaliser.* »

La troisième tendance observée a tenu – notamment pour un groupe – en une essentialisation particulièrement accentuée de la notion de grand-âge et du degré d'autonomie, qui n'a pas permis au collectif de tirer pleinement parti de l'exercice. On pouvait alors assister à un quasi « choc des cultures » entre un certain « réalisme professionnel » de la part des participants concernés, et l'approche portée par le designer :

*[Description du scénario lors de la phase de restitution en groupe complet]*

*(Persona : Noémie, GIR5, veuve, 80 ans, aime regarder la télévision et recevoir des visites familiales ou de sa voisine, n'aime pas marcher.)*

*La directrice du PSP* : - « *C'est assez rose. Elle va quand même au restaurant du foyer ?* »

*Le designer* : - « *Elle n'aime pas la cueillette des champignons ? Faire du jardinage ?* »

*Reportrice du groupe* : - « *Dans la réalité, j'en connais plus qui aiment regarder la télé qu'aller faire les champignons. Elle n'aime pas marcher, et puis elle n'a pas de jardin dans le foyer.* »

*Le designer* : - « *Mais si puisque c'est le foyer idéal !* »

*Reportrice du groupe :* - « Il y a beaucoup de dames de cet âge qui aiment avoir un beau jardin, mais qui préfèrent regarder les feux de l'amour à 13h ! »

*[Quelques anecdotes et analyses échangées, comparant hommes et femmes en institution]*

*Quelqu'un fait remarquer :* - « ... il est dégoûté ! »

*Le designer :* - « Non, non, mais... »

*[Quelques échanges entre participants]*

*Le designer :* - « Le but de cet exercice, c'est aussi d'étudier les cas difficiles pour voir comment on peut y répondre »

*Reportrice du groupe :* - « Mais pas dans le cas d'un GIR 5<sup>92</sup>. »

*Le designer :* - « Enfin, si, mais ça va. »

...

*Reportrice du groupe :* - « On peut vous parler du problème que pose une ampoule grillée, par exemple, si vous voulez. »

L'exemple de l'ampoule grillée (un exemple très institutionnalisé dans la formation des aides à domicile) fut en revanche particulièrement emblématique d'un tournant pris collectivement dans la dimension technologique et connectée de l'habitat, et de la gestion des énergies – marquant d'autant plus la prédominance du regard des professionnels dans la conception du cahier des charges.

Malgré cette distance culturelle de départ – entre objectivation professionnelle des usagers et approche *design* empathique – l'acculturation des participants au *design thinking* eût tout de même progressivement lieu, au fil des ateliers du cycle et des outils mobilisés par le designer.

*« Le premier jour, je trouvais que c'était très riche la diversité des gens qui étaient autour de la table, mais j'ai trouvé que c'était tendu. C'était vachement tendu, comme si effectivement, dans un premier temps, on a nos points de vue... on n'est pas là pour les partager, on est là pour les confronter... En tout cas, ce n'est pas ce qui a été véhiculé puisqu'au fur et à mesure ça s'est justement tassé. »* – [Une participante]

Plusieurs moments-clefs peuvent selon nous être identifiés dans l'acculturation progressive des participants à la méthode.

La première phase de convergence du processus de conception (positionnement de l'habitat dans l'offre existante) a par exemple conduit les participants à entrer dans une dynamique contributive – et non plus de confrontation des idées – autour du diagramme à compléter par le designer.

---

<sup>92</sup> Rappel : GIR 5-6 = degré d'autonomie élevé.

Les phases de restitution collective des travaux de groupes ont également permis aux participants d'entériner à plusieurs reprises ces manières contributives de participer, mais aussi de prendre du recul sur leurs contributions, et le sens qu'ils et elles souhaitaient leur donner :

*« Ça faisait participer les gens de manière extrêmement croisée, je trouvais ça génial, c'était en plus j'ai trouvé ça très ludique... et c'était... vraiment tout le monde était-là, on était même surpris après des résultats, on devenait observateurs de ce qu'on avait fait ensemble, j'ai trouvé ça très, très bien. » – [Une participante]*

Par la suite, la matérialité de certains supports de travail – et la possibilité qu'ils offraient d'appréhender la complexité de l'habitat de manière riche et systémique – a en effet permis aux participants de se détacher de leur optique professionnelle habituelle. La mobilisation de la lentille psycho-cognitive de notre analyse nous permettra de revenir plus en détail sur cette question.

Chose intéressante, bien que certaines de ces logiques professionnelles aient été rapidement mises de côté durant les ateliers qui ont suivi, on pourra toutefois observer que celles-ci n'avaient pas été laissés bien loin. Nous en aurons constaté des résurgences lors du tout dernier atelier, dès lors que les questions de gouvernance et de modèle économique de l'habitat furent abordées.

*- « Je me souviens d'un des derniers ateliers où je me heurtais un peu à des genres de logiques de maintien de services à la personne ou d'établissement, qui disaient « non, mais il faut que cette personne fasse-ça ». Ce sera dans la règle, il faudra absolument qu'elle puisse participer au jardinage. J'ai trouvé ça violent... »*

*- « Ah oui c'était violent ! « De toute façon c'était dans le règlement et faudra absolument qu'elle ...tac, tac, tac ».*

*- « Et puis toutes ces activités un peu triées – jardinage, tricot – c'est insupportable. »*

Ce dernier atelier de conception du cahier des charges de l'habitat collectif et connecté, portant sur l'exploration de son modèle économique et sa gouvernance, avait en effet abouti à deux philosophies distinctes de l'habitat. La première prévoyait que les résidents puissent s'inscrire à des activités à la carte, moyennant l'atteinte d'un nombre critique d'inscrits pour la viabilité de certaines d'entre elles. La seconde, qui donnait plus de poids aux décisions du conseil de résidence, tablait sur un accord tacite des nouveaux résidents à participer à certaines des activités menées au sein de l'habitat et à se conformer à un règlement intérieur précis.

### 1.2.5 UNE CONCEPTION INNOVANTE, DÉPASSANT LES TENSIONS IDENTIFIÉES

Ce premier cycle d'ateliers réalisé avec les professionnels a finalement abouti à l'élaboration d'une première version du cahier des charges de l'habitat collectif et connecté, une version dite « martyr », puisque celle-ci devait être mise à l'épreuve des usagers, lors d'une consultation en ligne et d'ateliers.

L'habitat collectif et connecté y est ainsi conçu comme étant un habitat résidentiel de milieu rural comme urbain, proposant en location des appartements ou des pavillons de plain-pied, pour des personnes âgées de plus de 60 ans, seules ou en couple. Celui-ci comprendrait des espaces communs (salle de kiné), des espaces collectifs (salle polyvalente, cuisine pédagogique, jardins potagers), et éventuellement des locaux commerciaux à louer. L'habitat est pensé pour être ouvert sur son environnement (cœur de village ou de quartier), et intégré dans des bassins de vie (réseaux de transport, réseaux de télécommunications, vallées). Son intégration serait aussi architecturale, notamment au niveau de certains sites classés au patrimoine, et son bâti durable et bioclimatique. La connexion de l'habitat y est envisagée sous forme de dispositifs de vigilance passive (détecteurs de dysfonctionnements techniques, détecteurs de chute), de domotique avancée (déclencheurs automatiques d'éclairage, mesure de consommation des fluides, serrures numériques facilitant le passage d'aides à domicile), de visiophonie, mais aussi d'une plate-forme web propre à la résidence (prévoyant que chaque domicile puisse être équipé d'une tablette). Un membre du personnel nommé le « coordinateur », serait chargé de la maintenance de l'habitat, de faire office de « présence bienveillante » et de coordonner les activités mutualisées entre usagers.

La conception de ce nouvel habitat bousculait déjà un certain nombre des limites institutionnelles précédemment mentionnées, et permettait de trouver un certain nombre de compromis entre les tensions qui avaient émergé tout au long du processus. Nous pouvons donc, dès lors, considérer le concept d'habitat collectif et connecté, tel que porté dans le cahier des charges, comme innovant d'un point de vue institutionnel.

Le tableau ci-dessous positionne l'habitat collectif et connecté vis-à-vis des deux grandes institutions de référence du champ de la prise en charge des séniors, à savoir le domicile et l'EHPAD.

	<b>Domicile</b>	<b>HCC</b>	<b>EHPAD</b>
Degré de dépendance	GIR 6-5	GIR 6-5-4-3	GIR 2-1
Reste à charge (coût)	Variable	Modéré	Elevé
Types de services	Individuels	Individuels, mutualisés ou collectifs	Individuels ou collectifs
Pouvoir de décision de l'utilisateur	« maître chez soi »	Conseil de résidents, Gestion participative	Individuel et CVS <sup>(93)</sup>
Cadre légal	Réglementation des services à domicile	Hors loi janvier 2002 <sup>(94)</sup> , Hors classement ERP	Loi janvier 2002

Tableau 4.2 – L'habitat collectif et connecté : une offre innovante dans le champ de la prise en charge des séniors

On peut notamment constater que trois des quatre tensions institutionnelles que nous avons identifiées y ont été résolues de différentes manières :

<b>Tensions institutionnelles</b>		<b>Éléments de résolution</b>	
<b>Domicile / Etablissement</b>	Ouverture Versus Fermeture de l'habitat sur son environnement	Appartements individuels équipés, salles polyvalentes ouvertes sur l'extérieur, emplacement au cœur des quartiers animés ou des communes	Rôle transversal du coordinateur de l'habitat : rôle de passeur entre intérieur et extérieur de l'habitat, rôle de connecteur entre les locataires, rôle de veilleur humain, ...
	Liberté de vie Versus Vie contrainte par des règles collectives	L'utilisateur considéré comme une personne autonome, responsable de ses choix et participant à une gouvernance démocratique : « <i>l'utilisateur se couche tard... boit un pastis en jouant à la pétanque... doit pouvoir se rendre par lui-même au bureau de poste, sur la place du village, ou au conseil municipal</i> »	
<b>Innovation technologique / innovation sociale</b>	Diagnostic à distance, Gestion des données numériques Versus Relation humaine	La connexion technologique au service de la relation humaine. Dispositifs de vigilance passive et non intrusive ; santé connectée à la discrétion de l'usage des professionnels de santé.	
<b>Social / Sanitaire</b>	Aide et accompagnement Versus Prise en charge médicalisée	Accent sur la prévention de la perte d'autonomie Externalisation des soins médicaux et paramédicaux	

Tableau 4.3 – Résolutions de tensions institutionnelles dans la conception de l'habitat collectif et connecté (Grenier et Ibrahim, *en cours de révision*)

<sup>93</sup> CVS : Conseil de la Vie Sociale, qui comprend notamment des représentants élus des résidents accueillis en ehpad, est consulté au moins 3 fois par an pour des questions relatives à : activités, animations socioculturelles et services thérapeutiques, les projets de travaux et d'équipement, modifications touchant aux modalités de prise en charge...

<sup>94</sup> Loi janvier 2002 : définit les règles applicables aux établissements médico-sociaux

La résolution de ces tensions a tenu en grande partie au travail de facilitation réalisé par le designer, ainsi qu'aux outils qu'il mit à disposition des participants. Celui-ci a d'ailleurs pu nous expliciter sa démarche :

*« La plus-value ? C'est que la finalité c'est de construire quelque chose ensemble. Si on commence à s'opposer, c'est-à-dire qu'on défend son pré-carré, c'est-à-dire qu'on veut construire la chose de la façon dont on la voit, et comme de fait, on ne la voit pas de la même façon, on peut en discuter pendant des heures, au final il n'y aura pas de résultat consensuel... Du coup il vaut mieux prendre en considération le point de vue de chacun, quitte à ce qu'à un moment le désaccord reste là, mais au moins on sait qu'on n'est pas d'accord – ça n'empêche pas de se dire bon « ça on va laisser de côté pour l'instant, on va avancer sur autre chose, il faudra qu'on rediscute », mais en tout cas le point de vue de chacun est considéré, et en général, si on a un peu de bon sens on peut se dire « ce n'est pas débile ce qu'il raconte, je suis obligée de le prendre en considération ».*

*« ...c'est-à-dire qu'en fait, toute cette matière qu'on veut obtenir, on met les gens en situation de se concentrer sur la question, donc on leur fournit des outils. En suivant les consignes, on se concentre non pas sur la méthode, mais sur ce qu'on cherche à obtenir d'eux. Et c'est là que le travail de designer est important, c'est que c'est à lui de concevoir des outils qui font que c'est clair, que c'est phasé dans le temps. Il y a des consignes qui sont clairement énoncées, il y a des outils, il y a des cartes, des trucs qu'on manipule, et ça c'est pas mal... on peut aussi manipuler. Et donc on suit un cheminement pour arriver au résultat. On crée les conditions pour que les gens soient en mesure de répondre aux questions.»*

Le **tableau 4.4**, ci-après, résume le rôle joué par le designer, dans la résolution de ces tensions.

Nous noterons que l'une des résolutions de ces tensions – à l'instar de la quatrième, celle qui a concerné la reconnaissance de l'expertise de l'utilisateur – a tenu en l'absence de représentation des parties prenantes concernées lors des ateliers (**Grenier et Ibrahim, en cours de révision**). Aucun acteur du secteur sanitaire (Agence Régionale de Santé, établissements hospitaliers, etc) n'était en effet présent lors des ateliers réalisés avec les acteurs du champ de la prise en charge des séniors.

Tensions institutionnelles		Rôle de facilitation du designer	
<b>Domicile / Établissement</b>	Ouverture Versus Fermeture de l'habitat sur son environnement	Une mobilisation d'outils pluridimensionnels, Une approche systémique de l'habitat, Un inventaire exhaustif de toutes les parties prenantes	Gestion de l'ambiguïté (des questions laissées en suspens jusqu'à ce qu'elles se résolvent d' « elles- mêmes », des choix réalisés progressivement en regard de tendances qui se dessinent, ...)
	Liberté de vie Versus Vie contrainte par des règles collectives	Une approche empathique des usagers (cartes d'empathie), Une valorisation de la diversité des usagers en tant que personnalités distinctes, Un regard <i>habilitant</i> porté par le designer sur les usagers, Un parti pris ancré dans l'économie collaborative	
<b>Innovation technologique / innovation sociale</b>	Diagnostic à distance, Gestion des données numériques Versus Relation humaine	Un regard optimiste porté sur les technologies numériques, Des outils de repérage d'usages du numérique comme aide complémentaire à une activité positionnée, Des exemples issus de l'économie collaborative	
<b>Social / Sanitaire</b>	Aide et accompagnement Versus Prise en charge médicalisée	Une résolution trouvée dans l'appréhension de la « porosité » de l'habitat et d'un regard non objectivant porté sur l'utilisateur, Une <i>défixation</i> progressive de l'esprit des participants des solutions d'e-santé, Des services d'aide et de soins à domicile envisagés en arrière-plan	

Tableau 4.4 – Résolutions de tensions institutionnelles : le rôle de facilitation du designer

### 1.2.6 L'IMPLICATION DES USAGERS, UNE TENSION PARTIELLEMENT RÉSOLUE

Comme nous le mentionnions au début de notre récit, la démarche de conception menée lors des ateliers fut conforme à ce que nous pourrions attendre d'ateliers en *design thinking* – à l'exception du fait que les usagers n'aient pas été impliqués dans les principaux ateliers de conception de l'habitat.

La réalisation d'ateliers avec les usagers n'avait à l'origine pas été prévue au démarrage du projet d'action collective. Jusqu'au premier atelier réalisé avec les professionnels, seule une consultation en ligne de ceux-ci (via un site internet), sur la base de la version « martyr » du cahier des charges, avait été programmée.

Parmi les professionnels, cette question n'était toutefois pas passée inaperçue. Celle-ci fut mise sur la table à plusieurs reprises lors du premier atelier, notamment par l'une des participantes.

*Une participante, services de soins : « - Alors sur la méthodologie que vous avez présenté, j'ai bien entendu qu'il fallait qu'on se projette dans la peau de personnes âgées, malgré tout, nous n'en sommes pas. Du coup, je voulais savoir si dans la dynamique il avait été prévu de les associer quand même à la réflexion ? »*

Cette question fut dans un premier temps évacuée via diverses rationalisations, de la part de l'équipe du PSP ou de la part du designer. Il fut avancé par la directrice du PSP que le travail réalisé en ateliers serait avant tout théorique, que l'élaboration d'un outil pour recevoir un retour des usagers sur ce travail théorique était en cours de réflexion (espace web, supports papiers...).

*La participante, de reprendre : « - Je pense que la moitié des personnes autour de la table connaissent d'expérience la maison des babayagas à Montreuil par exemple, où c'est finalement les femmes d'un certain âge qui ont décidé de générer leur propre habitat, et qui sont en contradiction justement, avec le fait que des bien-pensants organisent à leur place à grands renforts de domotique leur accompagnement, et je pense que c'est aussi important de considérer que ce que nous on imagine - politiques publiques - être bien, ce ne soit pas forcément ce que les gens veulent ».*

*Le designer : « - Complètement. Si je peux compléter, là on établit un premier cahier des charges, qui s'appelle la « version martyr » et donc après il faut la soumettre, ... ».*

*La participante, de conclure : « - Oui, oui, d'où ma question de les associer, parce que ça me paraît de toute façon indispensable. »*

C'est à l'issue de ce premier atelier mené avec les acteurs professionnels que l'organisation d'un atelier de confrontation du cahier des charges aux usagers fut suggérée par l'une des représentantes d'un pôle d'innovation – cette dernière se proposant de mettre à disposition un living-lab et de faire appel, via des réseaux de communication dédiés, à un groupe d'usagers locaux. Cette résolution fut annoncée aux participants dès le second atelier. Le nombre d'ateliers réalisé avec les usagers fut augmenté par la suite, au fil d'opportunités construites avec des partenaires du PSP, sur chacun des territoires de la région.

Bien que ces ateliers furent co-animés par le designer et un chargé de mission du PSP, impliquant notamment l'usage d'outils propres au *design* de services, cette participation des usagers fut limitée à une participation à posteriori de la conception de l'habitat collectif et connecté, ou du moins à une participation sur ses étapes les plus tardives. Nous mettrons donc en avant qu'aucun usager ne fut impliqué dans les phases d'exploration, de définition et d'idéation de l'habitat collectif et connecté.

Selon les propos du designer, d'après les enseignements tirés de son expérience, les ateliers ainsi que le cahier des charges conçu auraient vraisemblablement pu prendre un tout autre tournant en présence des usagers :

*« L'utilisateur c'est le premier expert de sa pratique, donc on a beau imaginer, avoir un certain regard, même si on vit sur les lieux, on n'a pas le ressenti de l'utilisateur lui-même, et en fait on projette ce qu'il pense, ce qu'il vit, et finalement des fois on passe à côté de choses importantes. Et puis l'utilisateur il fait avec ce qu'on lui donne, et donc il laisse entrevoir des choses, mais si on lui donnait autre chose, il laisserait aussi entrevoir autre chose. Donc si on ne lui demande pas comment lui il se projette, on peut passer complètement à côté de plein de trucs. »*

Puis parlant d'un autre projet mené avec une collectivité territoriale :

*« Ce n'est pas évident, parce que déjà il ne faut pas louper une partie prenante, ni louper un usager, parce qu'en fait ça peut impacter le ... ce qu'on va recevoir, et on va passer à côté de quelque chose qui va remettre en question le projet final. »*

Nous nous demandons en revanche si la dynamique de travail des ateliers et les relations temporaires qui se sont créées entre les participants auraient été identiques en présence des usagers. Même pour le designer, la question ne fut pas dénuée d'ambiguïté :

*« En fait j'ai deux exemples en tête qui sont assez contradictoires, puisqu'il y a eu un atelier avec des usagers qui s'est super bien passé, où les gens étaient réactifs, dynamiques et... on en a fait un autre, où là c'était un peu plus laborieux, où les gens étaient à un rythme de travail beaucoup plus long – alors peut-être qu'ils éteint déjà... j'allais dire... plus trop en mesure de réfléchir... donc en termes de matière produite on était... c'était un peu léger. Et puis en termes de timing c'était super serré, parce qu'à 16h30 il y avait des activités programmées ».*

Même s'il a pu s'agir d'une rationalisation à posteriori de l'expérience, ce problème de différence de rythme entre usagers et professionnels – habitués à être placés en situation productive sur des temps bornés – fut également évoqué par un membre de l'équipe du PSP.

Un propos recueilli auprès de l'un des participants de l'autre action collective que nous avons étudiée, nous laisse en revanche entendre que ce type d'ateliers a pu constituer pour les opérateurs une sorte d'espace sécurisant au sein duquel ceux-ci peuvent exprimer un certain nombre de frustrations, vis-à-vis des contraintes qui s'imposent à eux, et des difficultés spécifiques à leur activité.

*« Moi je n'ai personne avec qui réguler. Or on est dans des métiers où la pression psychologique et l'empathie est très forte. Donc en tant que dirigeant d'une structure ou à la gouvernance d'une structure, il y a des moments où pouvoir être avec ses pairs et pouvoir collaborer avec ses pairs, et parfois sur des points de vue différents, ça permet aussi de dialoguer et d'échanger sur des problématiques communes ».*

C'est notamment ce que nous avons pu percevoir de l'attitude des participants lors du premier atelier (le jeu était alors de « tout compliquer »), prenant régulièrement le designer (extérieur au champ) à témoin, dans une volonté d'acculturer ce dernier aux contraintes subies. La suite a également été illustrative de cette fonction sécurisante des ateliers, dans la mesure où les discussions entre participants étaient régulièrement émaillées de notes d'humour, au sujet de situations anecdotiques mais bien connues des professionnels – ce qui contribua à maintenir dans le temps des ateliers une ambiance conviviale, et une certaine cohésion de groupe.

La mise à l'écart des usagers en première intention a pu également tenir au centrage fort de ce projet porté par le PSP sur le développement des activités des opérateurs de services à domicile, et sur la création d'une dynamique collective, plus que sur l'objet de conception en lui-même :

*« On s'est dit que c'était important d'avoir deux ou trois phases : les ateliers avec les professionnels, la consultation des usagers, la consultation des publics – même si pour moi les professionnels sont aussi des usagers, mais ce ne sont pas des usagers directs, c'est-à-dire des seniors – mais des usagers pro. [...] C'est un domaine qui paraît intéressant dans l'offre de services pour les activités de nos membres. C'est aussi simple que ça. »*

Cette mise à l'écart des usagers a pu également tenir en la distance de l'équipe du PSP à ces publics, son « terrain » habituel étant avant tout constitué d'entreprise et d'associations à accompagner (professionnalisation, accompagnement RH, développement de leurs activités).

La co-animation des ateliers réalisés avec les usagers, a d'ailleurs provoqué, aussi bien chez le chargé de mission du PSP (désormais directeur) que pour le designer, un changement de regard sur ce public :

*« En fait, moi dans les ateliers j'ai été plus marqué par les remarques des séniors. Plus que des professionnels. Parce que pour nous, ça a été professionnels puis séniors, ou parce que c'est un public avec lequel je ne travaille pas d'habitude et que j'ai été plus réceptif à ce qu'ils disent. » - [Le chargé de mission du PSP]*

*« Les surprises c'était à l'atelier avec les usagers où vraiment c'était super pêchu et dynamique. Ça c'était super ! [...] Parce que dans les ateliers précédents on nous a tellement dépeint les usagers comme des légumes amorphes... \*rire\*... que finalement c'était des êtres vivants, capables de réflexion et d'interaction, c'était assez surprenant ! » - [Le designer]*

*« Et finalement quand on leur a fait vivre l'expérience usager, ils rapportaient des témoignages – d'ailleurs c'était intéressant pour eux parce qu'on a eu des retours comme quoi il y a des questions qui se sont posées alors qu'ils ne se les posaient jamais – et un atelier qui s'est particulièrement bien passé et qui était vraiment intéressant c'était un atelier qu'on a eu à Aix-en-Provence avec de vrais usagers. Et là ça avait une toute autre dimension, et l'intérêt aura été d'en avoir tout le temps de ces usagers, quel que soit le thème qu'on aborde, l'important c'est de croiser les regards systématiquement. » - [Le designer]*

Ainsi, bien que les usagers aient tenu un rôle participatif et aient pu faire valoir leur point de vue sur plusieurs aspects du cahier des charges (conduisant notamment à leur ré-hiérarchisation, et à la présence d'encadrés dédiés dans le document final), nous pouvons néanmoins constater que la conception du cahier des charges de l'« habitat collectif et connecté » matérialise avant tout la collaboration d'acteurs professionnels, attachés à la résolution d'un certain nombre de problèmes identifiés dans leur activité auprès des usagers (dans le respect des valeurs qu'ils portent collectivement), et en la valorisation de la plus-value des métiers du domicile.

### 1.3 LA CONCEPTION COLLECTIVE D'UN HABITAT COLLECTIF ET CONNECTÉ EN ATELIER COMME UNE ACTIVITÉ MÉDIATISÉE PAR LES OUTILS DU DESIGNER

Durant le déroulement des ateliers de conception de l'habitat collectif et connecté, plusieurs formes de médiation ont pu être observées – en appui sur l'approche *design* et ses outils. La première est une médiation dirigée vers l'objet à concevoir – c'est-à-dire l'habitat collectif et connecté – dont les participants ont dû en premier lieu s'approprier le concept, et vers sa première matérialisation, le cahier des charges. La seconde médiation à l'œuvre fut collaborative, et a permis le décloisonnement des participants issus de leurs champs d'activités respectifs dans la conception de cette nouvelle forme d'habitat. La troisième médiation réalisée fut réflexive, et a notamment permis le désencastrement temporaire des participants de leurs logiques professionnelles.

#### 1.3.1 UNE APPROPRIATION SÉMANTIQUE DU CONCEPT « HABITAT COLLECTIF ET CONNECTÉ »

L'appropriation du concept d'habitat collectif et connecté par les participants fut progressive, l'adoption d'une vision commune d'un habitat encore à concevoir n'allant nécessairement pas de soi. Au démarrage des ateliers, notamment lors du tour de présentations, chacun d'entre eux était en effet arrivé avec sa propre manière de désigner ce nouvel habitat : « *habitats regroupés* », « *habitats intermédiaires* », « *habitat connecté* », « *EHPAD hors les murs* »... L'activité de conception collective, orientée vers la production d'un cahier des charges, a été, en somme, à la fois une manière de faire converger leurs *imaginaires*, mais aussi d'élaborer collectivement le sens qui pourra être donné à la notion d'habitat collectif et connecté.

« ... parce qu'il y a tout un apprentissage qui se fait, même pour notre équipe, le PSP, parce que nous on n'est pas... on a des profils un peu polyvalents, on n'est pas des experts de l'habitat – et on n'a pas la prétention de l'être. [...] Et du coup nous on est amenés à se nourrir, à se renseigner sur le sujet, à lire des choses, à regarder les projets existants, à collecter des informations, à la traiter, à l'analyser et à saisir un peu les enjeux. » - [Un chargé de mission du PSP]

La première étape de ce cheminement a consisté en la pose de balises sémantiques autour de cette notion d'habitat collectif et connecté, lors de la première session de brainstorming en petits groupes, visant à explorer ses différentes facettes. Il s'agissait en effet d'identifier à

quoi celles-ci pourraient renvoyer comme écho chez les participants – en termes de connaissances, d'expériences, d'interrogations, d'enjeux – en s'appuyant sur les capacités d'explicitation de ces derniers. Ceux-ci ont ainsi pu sonder et mettre en mots – de manière interactive et constructive avec leurs partenaires de groupe – leurs propres connaissances et expériences vécues autour des thématiques proposées, pour en faire ressortir les notions les plus saillantes et les partager avec le reste des participants. Lors des discussions et débats ayant rythmé les restitutions de chaque groupe, les participants ont également pu s'exprimer sur ce qu'ils attendaient de chacun des aspects évoqués, et sur ce qui leur paraissait important de prendre en compte dans la manière dont le futur pourrait être envisagé.

*Un participant :* - « Et ce sont des choses concrètes, la prise de tension, à partir du moment où ça peut se relever quotidiennement, bien plus rapidement et bien plus efficacement que le pourra faire l'aide-soignante à un moment donné. Par contre l'aide-soignante quand elle prend la tension, elle repère un certain nombre de choses supplémentaires, que nous avons peut-être besoin, nous, de revaloriser, ... je ne sais pas ... son comportement, ses facilités de langage, des choses qui ne sont pas forcément aujourd'hui numérisables... Ce qui nous amène à nous : quels sont les actes qui aujourd'hui font partie de la pratique professionnelle, qui ne sont pas valorisés et qui sont potentiellement difficilement numérisables ? »

*Une participante d'intervenir :* - « Pardonnez-moi mais quand je suis arrivée au début ici, je ne savais pas ce qu'était un habitat connecté, et justement, pour moi un habitat connecté, c'était justement les connexions entre les personnes et leur environnement humain aussi. Connecté, pour moi c'était que la personne ait d'avantage le choix, d'être en connexion avec différents partenaires sans avoir à y aller, ce qui peut être facilement le cas actuellement... Donc moi j'ai mis ça en lien avec les réseaux existants, d'énergie dans le domaine des séniors, pour mettre des réseaux pour que les gens soient connectés et être au service de la personne. Et c'est vrai que depuis tout à l'heure on parle beaucoup de technologie ... A un moment t'as fait le lien avec la connexion pour que ça se passe mieux au niveau des coordinations. Et ça je trouve ça hyper intéressant. »

*Un troisième participant de rebondir :* - « C'est pour ça que pour nous c'est important d'au-delà de favoriser le maintien à domicile, et même si quelque part, quelques moyens peuvent permettre d'aider à lutter contre l'isolement, c'est de ne pas déshumaniser la situation et les intervenants – et de permettre que toute ces connectivités soient des outils – pour mieux permettre d'intervenir et dans les meilleures conditions, et quelque part pour que les aides humaines soient plus disponibles pour la personne et puissent s'occuper d'elles autrement que comme elles le font aujourd'hui. »

Comme vu dans la partie précédente, le résultat de ce premier travail de « balisage sémantique » (nous évoquant un processus de construction de sens) fut capitalisé sous forme de carte heuristique pour la suite des ateliers.

La seconde étape de ce cheminement a consisté pour les participants à définir « en creux » ce que pourrait être un habitat collectif et connecté, au regard de l'offre existante. À nouveau,

leurs connaissances expertes furent mobilisées et partagées – cette fois-ci pour décrire les caractéristiques précises des habitats qui composent cette offre, et identifier leurs implications pratiques. À nouveau également, il s'est agi pour les participants de donner du sens à ces connaissances mises en commun, pour y repérer de manière intuitive, les tendances qui s'en dégageaient.

Un participant : - « *Ce qui ressort, c'est la notion d'enfermement.* »

Il s'est ensuite agi pour les participants – nous l'avons vu – de s'approprier l'espace apparu vide dans l'offre, au regard des balises sémantiques qu'ils avaient précédemment posées. L'appropriation concrète de cet espace vide, et notamment du concept d'habitat collectif et connecté dont il dessine les contours, a notamment débuté lorsque les participants ont commencé à donner à l'objet de conception – l'habitat à concevoir – des caractéristiques propres (*prévention et adaptation progressive à la perte d'autonomie, montant de reste à charge modéré, ouverture et relation sociale*), celles qui leurs paraissaient comme prioritaires dans l'accomplissement de leur projection commune.

La fin de cette séquence, qui a ainsi marqué le début de cette projection commune des participants, a aussi marqué le lancement des étapes réellement productives d'un travail dirigé vers la conception d'un nouvel habitat (par opposition aux étapes plus constructives qui l'ont précédé, visant plutôt une capitalisation sur les connaissances).

Parmi ces séquences productives qui ont suivi, pour lesquelles il était rendu possible d'interagir avec des formes de matérialisation de l'habitat et de ses caractéristiques, deux en particulier ont permis aux participants de se familiariser dans le *concret* avec les volets « collectif » et « connecté » de l'habitat – facilitant une appréhension peut-être plus difficile avec un raisonnement purement abstrait – puis, de s'approprier le concept dans son intégralité.

Nous évoquerons tout d'abord la troisième séquence du premier atelier – soit l'exploration des dimensions de l'habitat à travers la méthode des *personae*. Les participants ont pu y appréhender les sens possibles de la notion de « collectif » dans l'espace et dans le temps grâce aux supports papier fournis par le designer, mais aussi la notion de « connecté » qui a donné lieu à la pose de gommettes de couleurs différentes, selon le sens donné en fonction de divers usages envisagés.

Nous évoquerons ensuite la séquence principale du second atelier, qui a consisté pour les petits groupes de participants à construire l'habitat dans son environnement (rural pour deux groupes, urbain pour deux autres), et y envisager sa porosité. De la part des membres des petits groupes de travail qui se sont constitué, on assistait à des bribes de *storytelling* sur l'habitat, au fur et à mesure que ceux-ci interagissaient avec le support physique qui leur était fourni (tracés au feutre, annotations sur des notes repositionnables, pose de gommettes) – chacun donnant un peu de lui-même, en apportant sa pierre à l'édifice, parfois de manière un peu affective.

- « *On pourrait placer des bornes de tri sélectif, ici, et là ...*

- *Ici il y a des jardins partagés et on pourrait placer ici un compost, à proximité des jardins. Plutôt contre la maison pour le tri-sélectif, du côté du jardin puisqu'il y a aussi le compost et près de la route pour qu'on puisse les récupérer.*

[...]

- *En fait, les gens du village viennent jouer aux boules là. Donc c'est le terrain de boules où viennent jouer les gens du village.*

- *Des bancs et une buvette !*

[...]

- *Ce qu'il manquerait ici, ce sont des toilettes. Et oui, pour pouvoir jardiner ça pourrait permettre d'éviter de faire sans cesse des allers-retours au niveau de l'habitat. Ici il y aurait les jardins zen ...*

- *On pourrait en mettre même deux ! Et des caillebotis pour le jardin zen, car on est un pays de neige.*

- *Ah oui. Ce n'est pas bête les caillebotis. »*

Moyennant le suivi de consignes d'exploration fixées par le designer (*porosité de l'habitat, ancrage territorial, habitat hors les murs et transport*), chacun des petits groupes de travail formés développa ainsi sa propre interprétation de l'habitat collectif et connecté, en milieu rural ou en milieu urbain. Les phases de restitution organisées à chaque étape permirent au groupe complet – à l'aide des questions et relances du designer – de repérer les dénominateurs communs des différentes formes de représentation de l'habitat, mais aussi les lacunes à prendre en compte dans sa conception. Cela permit finalement à l'ensemble des participants d'en dégager une vision commune et d'approfondir le sens du concept.

### 1.3.2 UN ACCOMPAGNEMENT ET DES OUTILS POUR DÉCLOISONNER ET DÉSENCASTRER LES PERSPECTIVES

Les ateliers de design thinking furent l'occasion pour les participants d'ouvrir leurs perspectives dans leur représentation de *l'usager*, des *habitats*, des *technologies connectées*, pour l'essentiel des retours que nous en avons eus. Ils furent également l'occasion, pour eux, de s'ouvrir à de nouvelles manières d'appréhender l'innovation, celle-ci leur paraissant d'ordinaire extrêmement difficile, car contrainte par le manque de ressources et par la réglementation.

La formation de petits groupes de travail diversifiés a notamment permis les échanges de perspectives entre des professionnels d'horizons différents – *opérateurs de services d'aide à domicile, de services de soins à domicile, acteurs de l'innovation, promoteurs de solutions technologiques, élus, services des conseils départementaux, ergothérapeutes*. La mise à disposition de supports de matérialisation, tels que les cartographies évoquées précédemment, a également permis aux membres des petits groupes d'adopter des logiques de situation, en utilisant leurs connaissances et sensibilités respectives de manière contributive. Dans ce décroisement des participants, furent donc mises en jeu des formes de médiations *collaboratives* de type *sujets-sujets* (entre les membres diversifiés des petits groupes) et *sujets-objet* (avec les supports de matérialisation du concept d'habitat).

*« Après, y participer avec d'autres professionnels, nous on trouve ça toujours riche d'apprendre quelles sont les autres approches... à un moment je me souviens d'avoir participé à un atelier où il fallait le mettre [l'habitat] par rapport au village. Donc ça c'était super intéressant, parce nous ça... on avait toute la problématique du déplacement, à savoir comment les personnes allaient aller au bourg, s'ils sont en difficulté motrice, ... voilà, par exemple. » - [Une participante]*

Toutefois, bien que nous puissions constater une forme de décroisement entre les différents types de métiers des participants, il nous est difficile d'en dire de même concernant ceux du domaine de la santé – à savoir les cloisonnements entre champs de l'action sociale, du médico-social, et du sanitaire. Comme nous l'avons relevé dans la première partie de notre analyse de cas, aucun acteur de la prise en charge médicalisée n'était présent, ni aucun représentant actif des établissements médico-sociaux.

Les interactions entre participants, ainsi que l'accompagnement réalisé par le designer, ont en revanche permis un désencastrement progressif de leurs logiques professionnelles (quoique

temporaire, comme nous l'avions constaté lors du dernier atelier – *se reporter à la première partie de notre analyse de cas*). Ces interactions et dispositifs d'accompagnement ont également permis aux participants d'envisager de manière beaucoup plus optimiste leurs capacités à innover.

Nous nous référerons en particulier à des échanges entre participants qui eurent lieu durant les séquences de travail ou de restitution en groupe complet. Ceux-ci impliquèrent une certaine forme de réflexivité mutuelle – il est arrivé à certains ou certaines d'entre eux d'interroger la logique des autres, au détour d'une réflexion commune.

Ces échanges aboutirent finalement à un dépassement de certaines considérations limitantes :

*Un participant :* - « *Après, c'est de la logique d'EHPAD. Là on serait à priori dans des établissements où il y aura quasiment aucun personnel.* »

*Un second participant :* - « *Même problème avec les résidences services où on sait qu'aujourd'hui le modèle n'est pas viable, sur exploitation.* »

*Un troisième participant :* - « *Oui, mais dans quelle logique vous êtes ? Moi j'arrive à un seuil de rentabilité entre 12 et 25.* »

*Une quatrième participante :* - « *Parce que vous ne cherchez pas à marger.* »

*Le troisième participant :* - « *Ben non, ce n'est pas le but.* »

*La quatrième participante :* - « *Et bien oui, du coup, vous n'êtes pas sur les mêmes logiques.* »

*Le second participant :* - « *Ce n'est pas une question de marger ou de ne pas marger, c'est une question de coûts de construction et d'exploitation, qui sont tels que des structures de type 25 lits – en tout cas dans le privé – on n'arrive pas à le faire.* »

*Un cinquième participant :* - « *Oui, mais on n'est pas dans une logique d'établissement. Alors est-ce que l'habitat collectif connecté doit rentrer dans le champ santé et du médico-social...* »

*La quatrième participante :* - « *On pourrait organiser une mise en relation des résidents, qui mutualiseraient des plans d'aide APA<sup>95</sup>, de SSIAD<sup>96</sup>, ...* »

Nous nous référons également à plusieurs séquences d'ateliers où il fut question pour les participants de réaliser en petits groupes des inventaires exhaustifs et créatifs des ressources à disposition sur différents types de territoires (ruraux ou urbains) ; ou encore des différents

<sup>95</sup> APA : Allocation Personnalisée d'Autonomie (versée par les conseils départementaux en fonction du degré de dépendance des personnes âgées) permettant de financer des heures d'aide à domicile

<sup>96</sup> SSIAD : Services de Soins Infirmiers A Domicile

besoins que pourrait ressentir l'usager. Cela a notamment favorisé la mise en place d'une forme de rationalité « *bricoleuse* » chez les participants, dans la mesure où par exemple, chaque ressource identifiée dans l'environnement de l'habitat – et partagée au groupe complet – était destinée à être directement mobilisée dans la séquence de travail suivante.

*« Dans un premier temps, je ne vais pas vous donner la carte, je vais vous donner une fiche, qui s'appelle « les ressources du territoire », et en fonction de votre situation – en ville ou en périurbain rural – vous allez imaginer toutes les ressources possibles de ce territoire-là. J'allais dire en vrac, et sans a priori, sans sélectionner. Une ressource, c'est des équipements, c'est des commerces, c'est des services, mais ça peut être aussi une terrasse ombragée, ça peut être un ruisseau qui coule... On va très loin dans les ressources d'un territoire, dans un premier temps. »* – [Les consignes du designer aux participants]

Enfin, la réalisation en petits groupes d'un inventaire ouvert et étendu de services et soins à proposer (mis en relation avec les besoins des usagers), a abouti, lors de la restitution en groupe complet, à une typologie de ces services et soins. Cette séquence a constitué une manière supplémentaire de mobiliser la créativité des participants, et de leur permettre d'entrevoir de nouvelles possibilités.

*« - Il pourrait y avoir un commerce en bas de l'immeuble aussi. Bien sûr sous la résidence, il y aura un parking à destination des résidents et de la famille, mais on pourrait louer des box. Oui, on mettrait aussi des panneaux solaires partout et on serait autonomes et on revendrait même notre électricité à EDF. On a mis aussi plein de panneaux JC Decaux pour faire de la pub. Et le meilleur pour la fin, nous serions une espèce de living-lab, c'est-à-dire que nous ferions des tests de nouveaux matériels techniques et technologiques à destination des personnes en situation de dépendance. Et autre chose, nous serions relais-colis bien sûr ! »*  
*\*rires de l'assistance\**

Dans ce processus de désencastrement et d'ouverture des perspectives, plusieurs formes de médiation *sujets-objet* et *sujets-sujets* – des formes cette fois-ci non seulement *collaboratives* mais aussi *réflexives*, ont donc été à l'œuvre.

### 1.3.3 L'HABITAT COLLECTIF ET CONNECTÉ, UNE SOLUTION ANCRÉE ET ANCRABLE DANS LES USAGES

Nous avons vu, dans la première partie de notre analyse, que l'habitat collectif et connecté avait le potentiel de constituer une innovation à portée institutionnelle, en ce qu'il dépassait un certain nombre de limitations d'ordre institutionnel, et se positionnait en dehors des principaux cadres de prise en charge des personnes âgées (le domicile et l'EHPAD). Son concept n'en reste pas moins rendu *compréhensible* d'après les cadres existants.

Si nous nous penchons à présent sur le document définitif du cahier des charges, et sur les propos liminaires qui viennent préciser le contexte et la démarche de proposition de l'habitat, nous pourrions relever le fait que celui-ci est présenté en regard d'un certain nombre de concepts proches et de catégories englobantes. Ainsi, l'habitat collectif et connecté est tout d'abord présenté dans le cahier des charges comme un enrichissement de l'offre d'*habitat intermédiaires* ; l'appellation d'« *habitat intermédiaire, collectif et connecté* » revient d'ailleurs à plusieurs reprises dans le cahier des charges. Celui-ci est alors mis en contraste avec l'*établissement*, en particulier l'EHPAD, et comparé au domicile en termes d'indépendance de vie et de sécurisation. Il est ensuite positionné en référence à des cadres institutionnels existants : « *à l'intersection des champs d'intervention du monde social, médico-social, sanitaire, technologique et institutionnel, à l'horizon 2020* » (p.2).

L'habitat collectif et connecté constitue par ailleurs une solution que nous qualifierons d'« *ancrée dans les usages* ». Celle-ci est en effet conçue en sorte d'être compatible avec un certain nombre de dispositifs existants ou en cours de mise en place (nous pensons notamment aux dispositifs prévus par la Loi d'Adaptation de la Société au Vieillessement, entrée en vigueur peu après), mais aussi avec les pratiques quotidiennes et aspirations d'une catégorie large d'usagers.

C'est à ce titre que les ateliers organisés avec les usagers revêtent toute leur importance. Cinq ateliers distincts et indépendants les uns des autres furent organisés sur plusieurs zones géographiques de la région PACA. Ceux-ci furent qualifiés d'« *ateliers territoriaux* » dans le cahier des charges. Les usagers furent tout d'abord invités à émettre leurs retours sur la première version de conception de l'habitat (présentée sous forme d'une maquette numérique, sur un site internet comportant plusieurs rubriques et quelques questions associées), et plus

généralement sur leurs attentes vis-à-vis d'un habitat collectif et connecté. Ils furent ensuite invités – à l'aide des outils proposés par le designer – à développer certains aspects de l'habitat laissés en suspens ou laissés inachevés dans la conception réalisée par les professionnels. Ainsi, l'un des ateliers organisé a visé à approfondir le rôle du coordinateur de l'habitat, quand un autre atelier pouvait par exemple viser à développer les formes d'activités et de lien avec le quartier. De manière rassurante pour l'équipe du PSP, plusieurs hypothèses fortes des professionnels furent validées par les usagers. Réciproquement certains aspects de la proposition ne firent pas sens pour les usagers et furent retravaillés, de même que certains besoins furent hiérarchisés différemment (*la proximité de petits commerces est par exemple priorisée vis-à-vis des services et soins*). Des détails importants pour les usagers furent également ajoutés à la proposition.

Ces ateliers organisés avec les usagers furent valorisés dans le cahier des charges sous forme d'encadrés dédiés dans chaque chapitre, intitulés « *le retour des usagers sur ...* ». Dans ces encadrés figurent la perception des usagers sur l'aspect de l'habitat qui y est traité (« *avoir un vrai logement* », « *pour se rapprocher de ses enfants ou bénéficier d'un cadre de vie plus plaisant* », « *un habitat dédié et non intergénérationnel, sans stigmatisation* »), sur les points où ceux-ci mirent une emphase particulière (comme la sécurisation des espaces, notamment de la salle de bain), les aspects paraissant moins essentiels (*outils de prévention numérique, objets connectés, plutôt méconnus*), et quelques recommandations contrastées en fonction des territoires (*critères de sélection à l'entrée, montant du loyer mensuel*).

Enfin, bien que l'habitat collectif et connecté fut conçu en étroite relation avec des dispositifs, outils ou usages existants, et que le cahier des charges comporte des axes forts, celui-ci est néanmoins rédigé de manière ouverte, en sorte de pouvoir être adapté à différentes configurations de projet. Entrer dans des dispositifs partenariaux et consulter les futurs usagers au niveau local sont d'ailleurs deux recommandations fortes émises au sein du cahier des charges en direction des porteurs de projets. L'analyse des réponses des usagers au questionnaire qui leur a été soumis fut reportée dans chacune des rubriques, sans pour autant que certaines positions soient tranchées. Les retours des usagers sont en effet donnés en regard de pourcentages de répondants (avec parfois une petite analyse de profils de répondants quand les réponses sont contrastées). Cette manière générale de rédiger les recommandations du cahier des charges contribue à maintenir cette certaine « ambiguïté » propre aux démarches *design*. Ceci nous laisse entendre que l'équipe du PSP considère que

les porteurs de projets prennent également part de manière importante à la conception même de l'habitat, cette fois-ci en situation.

#### 1.3.4 LE CAHIER DES CHARGES, UN SUPPORT DE CAPITALISATION PLACÉ DANS LES COMMUNS

Considérés comme un seul ensemble – et non plus comme un enchaînement de séquences de travail – les ateliers de conception réalisés avec les professionnels, en tant que part importante d'un projet d'élaboration d'un cahier des charges, peuvent à la fois tenir lieu d'activité productive et constructive. Activité productive à court-moyen terme, car ces ateliers ont constitué pour les participants un espace de négociation et un lieu de prise de décision, visant à terme l'élaboration de l'artefact que représente le cahier des charges de l'habitat. Activité constructive à moyen-long terme, dans la mesure où le cahier des charges produit constitue un support de capitalisation de ressources (essentiellement de connaissances, concepts et imaginaires) à destination de porteurs de projet. Celui-ci peut ainsi être considéré comme un outil de mise en patrimoine, laissée dans la sphère des communs.

Cette finalité est affichée clairement dans le cahier des charges :

*« Ce cahier des charges a pour vocation d'être repris par des acteurs de terrain pour des mises en œuvres concrètes, qu'il s'agisse des structures responsables de l'aménagement territorial (communautés de communes, communes, bailleurs sociaux ...) ou de la prise en charge sociale / médico-sociale / sanitaire » (p. 3).*

De manière spécifique, le cahier des charges est même qualifié d'«outil structurant» au service des porteurs de projet.

Au fur et à mesure que le concept d'habitat collectif et connecté fut approprié par le collectif, celui-ci fut en effet conçu comme un système intégré d'instruments et de ressources, incarné dans les différentes rubriques du cahier des charges (*l'implantation, les logements, les services et activités, les espaces collectifs, liens avec l'environnement, supports technologiques et numériques, fonctionnement et règles de l'habitat, modèle économique*). Ce système intégré d'instruments et de ressources proposé au sein du cahier des charges répond

lui-même au système de valeurs sur lesquelles se sont retrouvés l'équipe du PSP, les participants et le designer.

En s'accordant ensemble sur un système de valeurs, les participants aux ateliers de conception ont dès lors établi des critères auxquels ils attendaient que l'action des porteurs de projets réponde.

*« Le cahier des charges présente à la fois des conditions nécessaires à réunir et des principes à respecter permettant au porteur de projet de proposer les moyens qu'il souhaite mettre en œuvre pour les atteindre » (cahier des charges, p. 7).*

Il est donc attendu que le cahier des charges norme l'agir des porteurs de projet (à travers l'énoncé de règles d'action) et lui donne un sens – bien que de manière un peu « souple », puisque les rubriques du cahier des charges peuvent être mobilisées de manière indépendante. Il permet dans tous les cas d'ouvrir le champ des potentialités pour ces porteurs de projets – grâce à ses inventaires dédiés de dispositifs existants et mis en contexte d'usage. Il constitue en soi un enrichissement de leur système de ressources. On peut donc considérer le cahier des charges comme un outil de développement des capacités de faire des acteurs qui s'en saisiront, et dans une moindre mesure, de leurs capacités d'agir.

## 1.4 LA CONCEPTION COLLECTIVE D'UN HABITAT COLLECTIF ET CONNECTÉ EN ATELIER COMME UNE ACTIVITÉ DE FABRIQUE D'ÉNONCÉS POLITIQUES

Outre le fait d'avoir constitué un lieu de génération d'idées créatives, de prise de décision collaborative ou de construction d'un sens partagé, les ateliers de conception de l'habitat collectif et connecté ont également constitué un lieu d'association de solutions à des problèmes, et de fabrique d'énoncés. Nous étudions ici la manière dont des acteurs aux champs de compétences diversifiés ont pu converger vers des énoncés communs, autour de la conception du cahier des charges d'un nouvel habitat. Nous étudierons par la suite comment ces énoncés sont mis en forme au sein du cahier des charges.

### 1.4.1 DES AGENDAS DIVERSIFIÉS QUI CONVERGENT AU SEIN D'UNE PROJECTION PARTAGÉE ET D'UN PROJET COMMUN

Au démarrage du premier atelier de conception de l'habitat collectif et connecté, se rendirent présent des acteurs dont la diversité pouvait notamment se lire à travers les buts et objectifs qu'ils poursuivaient de manière respective. Les verbatim suivants sont extraits du tour de présentations initial :

#### **Agenda orienté construction d'habitats intermédiaires**

- *« Nous travaillons sur un projet d'habitats regroupés dans des villages de notre département » / « Nous travaillons depuis 4 ans sur un projet, avec un certain nombre de difficultés ».*
- *« Nous travaillons actuellement sur des travaux de collaboration, de construction du nouveau schéma gérontologique, et parmi lesquels nous souhaiterions aborder en particulier la question de l'offre existante auprès des personnes âgées et en particulier la question des habitats intermédiaires »*

#### **Agenda orienté prise en compte des besoins des usagers**

- *« Nous, notre travail principalement c'est d'aller au domicile des personnes, d'évaluer leur situation de handicap, et leurs difficultés, de voir avec eux leurs problématiques, leurs besoins, et de les aider à trouver des solutions. Donc on préconise avec eux des solutions en termes de compensation, que ce soit aménagement du domicile, aménagement architectural, mais aussi, en termes de techniques et de conseils. »*
- *« On est sur différents projets, notamment pour nos bénéficiaires, pour gérer l'habitat, notamment sur des circuits courts d'approvisionnement pour la nourriture, et au niveau de nos salariés, pour différents projets en lien aussi avec leurs besoins. »*

### Agenda orienté promotion de solutions technologiques

- « Nous travaillons à l'habilitation des immeubles qui vont ouvrir prochainement, avec deux gros projets sur l'habitat connecté, un à propos d'un appartement de simulation et de démonstration, l'autre à propos d'un grand lieu qui ouvrira en 2017-2018, qui sera à l'ouest de la ville et qui aura plusieurs structures connectées via la techno et aussi plusieurs structures connectées à l'extérieur. »
- « On est un pôle de compétitivité avec un écosystème de 300 membres, fournisseurs de briques technologiques, mais qui ont un fort potentiel dans la e-santé en général et dans le domaine de l'habitat collectif connecté, et connecté avec un grand « C » en général. On vient d'ailleurs de publier un livre blanc, que j'ai là entre les mains... »

### Agenda orienté prise en charge de la dépendance

- « On était directeurs d'EHPAD, donc on s'occupait des personnes âgées, en milieu collectif. On est très contents de participer, et on est ouvert à toute politique d'innovation » / « On a été confrontés à des problématiques de prise en charge des personnes âgées sur des critères d'autonomie différents et avec des infrastructures différentes. Il y avait des objectifs différents et avec des difficultés en permanence. On est actuellement en pleine réflexion sur le développement de notre société. »
- « Moi mon interrogation sur ces logements connectés, c'est plus justement d'être une alternative à l'EHPAD, voir travailler sur des projets d'EHPAD hors les murs, qui suppose un aménagement forcément, des logements. »

Cette diversité dans les intérêts des participants – certains de ces intérêts se chevauchant d'ailleurs – n'a pas gêné la conception du cahier des charges, même si au départ, la notion d'habitat collectif et connecté – comme nous l'avons vu – ne prenait pas le même sens pour tout le monde.

Les participants dont l'agenda était le plus marqué furent en effet parmi les plus prompts à lancer des débats ou y intervenir, lorsqu'une thématique faisant partie de leurs préoccupations était abordée. Cela a contribué à l'enrichissement de la proposition du cahier des charges, dans la mesure où sa conception a constitué une sorte de synthèse de la réponse apportée à ces intérêts diversifiés – marquant ici l'intérêt de l'usage de l'approche *design*.

Au fur et à mesure que le sens d'un habitat collectif et connecté fut collectivement construit et que les participants se le furent approprié, s'est également dessiné une projection partagée, un projet commun d'habitat destiné aux seniors. Nous avons vu précédemment que cette projection partagée embrassait des intérêts diversifiés – celle-ci s'est néanmoins constituée au

regard des valeurs partagées qui ont permis aux participants de construire le sens donné au concept d'habitat.

Il semblerait donc, somme toute, qu'il n'a pas été nécessaire aux participants d'avoir des intérêts communs pour pouvoir prendre part à la conception d'un même objet – autour duquel ils se sont rassemblé – mais plutôt, grâce à un accompagnement adéquat, d'être parvenus à une construction de sens partagé, en s'appuyant sur une base de valeurs communes.

Notons enfin que cette projection partagée ou ce projet commun d'habitat, s'intègre à un projet plus vaste, énoncé brièvement par l'équipe du PSP en début de parcours, ou de manière plus détaillée sur des communications antérieures :

*« Le Pôle Services à la Personne a été chargé par le Conseil Régional PACA d'animer et construire des projets de la Stratégie Régionale d'Innovation en matière de Silver Economie. Son action porte particulièrement sur deux sujets : « prévention » et « habitat collectif et connecté pour seniors ». [...] Sur ces deux sujets, l'objectif consiste à construire des projets structurants et innovants permettant aux entreprises de développer plus rapidement des offres de services. Par la rencontre des acteurs aux profils variés, pluridisciplinaires, il s'agit de constituer des croisements fertiles entre l'innovation technologique et l'innovation sociale. La région PACA se veut ainsi un territoire pilote pour élaborer des offres produits /services pour les seniors, qu'ils soient en bonne santé, fragile ou dépendants. » - [Extrait d'une communication publiée sur le site internet du PSP en 2014, avant le lancement des ateliers.]*

Il nous est cependant difficile de déterminer sur la base de quel argumentaire les participants prirent la décision d'investir du temps dans les ateliers, dans la mesure où une partie des invitations (ou des relances d'invitations) à participer au projet ont été réalisées téléphoniquement. Le projet d'habitat (même s'il prenait alors une appellation différente) était par ailleurs un projet de plus longue date pour l'équipe de PSP, et avait donné lieu à la commande d'une étude d'opportunités auprès de KEDGE Business School, suivie d'une réunion d'état des lieux sur l'offre d'habitats « intermédiaires », organisée pour les adhérents intéressés. La question avait alors été présentée comme « *une réflexion stratégique du pôle et de ses adhérents* ».

*« Selon nous, il y a un enjeu de politiques publiques, il y a un enjeu pour les prestataires de services comme les structures d'aide à domicile. Tout ce qui est soin à domicile également. Mais c'est aussi des enjeux pour des fournisseurs d'écologie sous la dimension silver economy, notamment tout ce qui est objets connectés. Il y en a un certain nombre sur le marché et on voit qu'il y a de grosses tendances qui se dessinent. » - [Le chargé de missions du PSP à l'assistance, en début d'atelier 1]*

Nous pouvons donc estimer que le projet plus vaste porté par le pôle (notamment celui d'associer innovation technologique et innovation sociale), dans lequel s'inscrit le projet d'habitat collectif et connecté, et que les énoncés qui s'y rattachaient étaient connus des participants, dont une bonne partie étaient des « habitués » des groupes de travail du PSP. Nous supposons que ces participants ont pu adhérer de manière tacite à ce projet plus vaste, que ce soit par leur qualité d'adhérent actif, leur réponse positive à l'appel à participation et leur présence assidue, en ou tout simplement en ne remettant jamais celui-ci en question au cours des ateliers.

#### 1.4.2 UNE ACTIVITÉ COLLECTIVE DE RATTACHEMENT DE PROBLÈMES ET DE SOLUTIONS

Nous l'avons vu précédemment, lors de la mobilisation de notre point de vue psychocognitivistique : les professionnels participants se sont progressivement appropriés la notion d'habitat collectif et connecté, en particulier lors des deux premiers ateliers. Ce faisant ils ont construit du sens à l'échelle collective autour de cette notion d'habitat, en sorte de mieux l'appréhender - mais pas que. Les ateliers de *design* – et plus particulièrement le premier d'entre eux – ont aussi constitué un véritable laboratoire de mise à l'épreuve et de sélection d'énoncés politiques, autour cette notion d'habitat.

Nous avons pu identifier quatre activités de fabrication d'énoncés, qui se sont essentiellement concentrées lors du premier atelier.

La première activité de fabrication d'énoncés que nous identifions est une activité de mise en évidence de problèmes et de solutions. Celle-ci a eu principalement lieu lors de la séquence de brainstorming initiale réalisée en petits groupes (« *marquez sur des post-it tout ce que vous évoquent ces thématiques en lien avec l'habitat* »), puis de sa phase de restitution en groupe complet – lieu de la plus grande partie des débats. L'approfondissement de ces thématiques a d'abord permis aux membres des petits groupes de participants d'évoquer, en s'appuyant sur leur expérience, des cas emblématiques, les différents problèmes pratiques qui pouvaient se poser à différents niveaux.

*« - Parce que nous, dans les Alpes-de-Haute-Provence, c'est un département très rural, [...], les personnes âgées veulent forcément rester chez eux, dans leurs bâtisses, mais elles sont isolées de tout, à partir du moment où elles ne prennent plus la voiture, elles sont vraiment isolées... c'est une vraie problématique. »*

- *Espace privé : parce que c'est vrai, il y a un curseur, plus on perd en autonomie, plus on perd en espace, et quand on est en foyer logement on a encore sa cuisine, son salon, et puis quand on arrive en EHPAD, on a que sa chambre.*

- *Comment ça se passe pour l'accueil des petits enfants ?*

- *Et bien c'est souvent un problème parce que souvent les enfants et les petits enfants ne veulent pas aller dans la chambre. Quand on arrive chez ses grands-parents, on ne va pas dans la chambre de mamie. »*

Le cadre donné par le brainstorming leur a également permis d'évoquer des pistes de solutions à explorer dans la résolution d'un problème directement évoqué, ou encore, en rebondissant d'idées en idées, d'évoquer des solutions déjà en usage et porteuses de valeur ajoutée. Problèmes et solutions n'étaient donc pas nécessairement reliés.

« - *« Intégration dans le territoire », ça peut être quand on a un projet de construction d'habitats regroupés à un tel endroit, de faire appel à des acteurs locaux : s'appuyer sur des entreprises, ...*

- *Des matériaux locaux aussi, où comme on a vu avec le machin éco...*

- *Le pôle éco-design ?*

- *Oui, ou des chantiers d'insertion, par exemple.*

- *Et d'impliquer des gens, peut-être pas dans la construction, mais dans le projet. »*

« - *Et comme on le disait tout à l'heure, on n'est plus maître chez-soi dès lors qu'on est dépendant, malheureusement. »*

- *Et bien il y a la notion d'empowerment – le fait qu'on s'approprié son mode de vie - et que du coup, je trouve que c'est important de respecter ça jusqu'au bout. Par exemple des personnes qui ont la maladie d'Alzheimer, elles peuvent quand même éplucher des carottes, c'est répétitif. »*

« - *Quand on a des productions locales, il peut y avoir des styles de paniers qui peuvent venir sur place, directement de l'agriculteur à la maison, peut-être faire marcher ce côté-là... »*

De manière attendue, nous observons que différentes solutions mises en avant par chacun des membres du groupe sont fortement polarisées par leurs agendas de départ respectifs. Il nous est en effet possible, en relisant nos retranscriptions, de rattacher « à l'aveugle » et avec succès, les différentes propositions à l'identité de la personne qui les a émises.

La phase de restitution en groupe complet qui a suivi, et les échanges riches auxquels elle a donné lieu, a également permis de faire émerger de nouveaux problèmes, revendiqués par chacun des participants au gré des débats. Nous avons ci-dessous à titre d'exemple, l'énoncé de problème émis par un participant qui souhaitait mettre l'accent sur les responsabilités, les droits et les devoirs liés à la sécurisation des personnes :

*« - L'habitat connecté va être producteur de données, ce qui ouvre les questions que nous avons dans nos rues, des panneaux qui indiquent « cette zone est sous surveillance vidéo ». Est-ce que demain on aura la même chose dans une maison ? Est-ce que les toilettes seront sous surveillance vidéo ? Pour que si jamais elle chute dans les toilettes, on puisse intervenir. Et qui regarde derrière la caméra ? Alors c'est un professionnel ou un soignant, ça ne pose pas de problème. Mais bon si c'est le remplaçant du remplaçant du soignant parce qu'il y a des arrêts maladie ou autres, qui regarde la prise en charge qu'il y a derrière ? »*

Dans l'énoncé de ces problèmes, nous remarquons que le public de victimes a oscillé entre « *les personnes en situation de fragilité* » lorsqu'il s'est agi d'invoquer les problèmes liés aux technologies connectées et au traitement de leurs données, et « *les usagers (dont l'autonomie doit être préservée)* » lorsque les problèmes évoqués étaient liés à la structuration de l'offre de services.

Concernant les coupables désignés de ces problèmes, il y a bien entendu l'« *EHPAD* » faisant largement consensus ; mais aussi « *le système, qui vous place dans une continuité de prise en charge* », le « *manque de coordination autour du dossier de la personne* » évoqué à quelques reprises, puis d'autres un peu plus subversifs tels que les « *bien-pensants à grand renfort de domotique* », plus abstraits tels que « *Big Brother* » ou encore implicites, ici « *le manque de solidarité* ».

De manière intéressante, les responsables invoqués relevaient quasi-systématiquement de la Loi ou de la réglementation – *le mandat de protection future, la Loi 2002 (relative aux droits des malades et à la qualité du système de santé), ou encore la Loi ASV à venir (relative à l'Adaptation de la Société au Vieillessement)* – cette loi générant à l'époque des ateliers beaucoup d'attentes chez les participants. Venaient ensuite « *les SSIAD<sup>97</sup>* », « *les professionnels* », « *les gestionnaires de l'habitat* », ou pour faire écho à la Loi ASV « *la société* ».

Nous décernons la palme de la désignation de problème à un participant, élu au demeurant, dont l'intervention complète – jusqu'à la description d'un futur apocalyptique et l'injonction à l'action immédiate – correspond à l'idéal-type décrit dans la littérature :

*« - J'aimerais dire quelque chose quand même. C'est que tout ce dont nous parlons fait prendre en compte un fait de société, alors je suis quand même surpris qu'on n'en ait pas parlé. Je m'excuse mais je vais me baser sur des chiffres. [Nom de l'organisation] c'est un million de personnes aidées à domicile, et c'est 35 000 clients en téléassistance. Mais la*

---

<sup>97</sup> Rappel SSIAD : Services de Soins Infirmiers à Domicile

*caractéristique qu'on retrouve aujourd'hui chez le client c'est la solitude et l'abandon, enfin ! Quelqu'un va en parler j'espère ! Sur les 35 000 clients que nous avons en téléassistance filin, 70% des appels sont des appels de convivialité parce que les personnes sont seules. Alors moi je veux bien vous entendre à dire « on ne va rien supprimer », mais on va quand même faire face à un problème de société, et la canicule, on ne l'a pas rêvée, il y a quand-même un certain nombre de choses – et ça ne s'est sûrement pas arrangé. Et j'aurais tendance à dire - ça s'aggrave même de manière prononcée dans les zones citadines, et j'aurais même tendance à dire que dans nos petites vallées, on a encore un petit peu de solidarité – jusqu'à quand, je n'en sais rien – et on fait face à un problème de société, qui est là et bien là et particulièrement français. » - [Un participant, atelier 1]*

Cette phase de restitution en groupe complet donna également lieu à l'évocation des différentes solutions inventoriées en petits groupes, et à nouveau, de manière plus ou moins reliée à des problèmes.

Deux réflexions de synthèse intermédiaire, furent positionnées et facilitées par le *designer* en fin de séquence de positionnement de l'habitat en groupe complet (« *Est-il possible de caractériser ces habitats en fonction de leurs plus et de leurs moins ?* ») et en fin de restitution de différents schémas d'implantations de l'habitat (« *Quels principaux avantages, quelles limites ?* »). Celles-ci donnèrent lieu à l'énonciation de nouveaux problèmes politisés, qui contribuèrent à ajouter plus de sens au concept d'habitat et à la proposition de solution qu'il constitue.

*Le designer :* - « *Par exemple, quand on parle d'EHPAD ?* »

*Un participant :* - « *Ce qui ressort, c'est la notion d'enfermement. C'est rédhibitoire. Il faut savoir qu'à 18h30 après le repas on est enfermé.* »

*Une participante :* - « *Et puis c'est avoir une appréciation de la personne à 90% centrée sur le soin.* »

*Le premier participant :* - « *Je vais enfoncer aussi, en disant qu'il y a une notion de maltraitance, parce que quand on dit à une aide-soignante vous avez 13 toilettes à faire dans la matinée, on voit vite la toilette comment elle est faite. On n'en citera pas de marque.* »

*Un troisième participant :* - « *Il y a des ratio d'efficacité aussi.* »

*[Échange de témoignages divers à titre illustratif]*

*Le designer :* - « *Et en termes de valeur ajoutée ?* »

*La seconde participante :* - « *Question suivante !* »

*Quelqu'un :* - « *Répit pour les aidants.* »

*Quelqu'un d'autre :* - « *Encore que.* »

De manière concomitante à l'activité de désignation de problèmes, la deuxième activité de fabrique d'énoncés a consisté, pour les participants, en la recherche de périmètres adéquats d'intervention auxquels rattacher leur proposition, plus particulièrement lors de discussions liées au positionnement de l'habitat.

Nous l'avons vu dans les précédentes parties de l'analyse, les participants naviguèrent durant quelques temps entre les différents périmètres réglementaires existants, tâchant de les éviter (classement ERP, régime d'autorisation, normes de restauration collective), de les explorer (objets connectés et traitement des données de santé), ou au contraire d'y rattacher l'habitat (convention de prestation de services, habitat locatif à loyer modéré, etc). Et ce de sorte à optimiser leur pouvoir d'agir librement par la suite, en tant que potentiels porteurs de projets.

La troisième activité de fabrique d'énoncés que nous relevons a consisté en l'élaboration d'énoncés politiques autour de solutions revendiquées par certains des participants (le caractère politique de ces énoncés étant donné par l'énoncé de conséquences souhaitables et de publics bénéficiaires, ou encore par sa composante normative).

*« - Justement quand vous parliez des enjeux – ici les outils peuvent permettre de détecter les phases où les personnes entrent en fragilité, et ce sont des phases qui sont réversibles, et si elle s'installe trop dans cette fragilité et qu'on loupe cette phase-là elle risque d'entrer dans (la dépendance)... » - [Une participante issue du champ des innovations en santé, atelier 1]*

*« - Ce qui est intéressant aussi c'est la modularité des espaces, pour qu'ils puissent être aménagés en fonction du niveau de dépendance. Pour les couples, ça peut être intéressant qu'il y ait des studios et des appartements plus importants, des choses qui soient aussi adaptés. Ce n'est pas la peine non plus d'adapter toutes les chambres en fonction de chaque personne entrante. Il peut y avoir aussi des choses qui se modulent. » - [Une ergothérapeute, atelier 1]*

*« - Du coup toutes ces questions de liberté nous ont amené à dire qu'il fallait travailler sur la mobilité résidentielle et/ou le logement évolutif, c'est-à-dire que de se dire que le logement tel qu'il est proposé doit répondre à un type de besoins ou d'usages, mais il doit aussi permettre d'évoluer si les usages de la personne évoluent au fil du temps [...], ou de permettre des solutions à l'extérieur pour que la personne puisse trouver d'autres logements adaptés. » - [Un opérateur de services, anciennement directeur d'EHPAD, atelier 1]*

La plupart des solutions mobilisées au cœur des énoncés « préexistaient » ou avaient été préconçues en amont des ateliers, celles-ci ayant été amenées par les différents participants – l'équipe du PSP et le *designer* inclus. Une fois ces solutions partagées et « mises au centre de la table », le travail des participants a surtout consisté en leur intégration dans différents

énoncés liés aux aspects de l'habitat collectif et connecté, en fonction de leurs sensibilités propres.

De manière peu étonnante, car l'approche *design* est réputée « orientée solutions », cette activité de fabrique d'énoncés de solutions a persisté tout au long des cinq ateliers. Si le tout premier atelier de design a concentré les activités d'élaboration d'énoncés politiques de problèmes et de définition de périmètres d'intervention, les trois suivants ont pour l'essentiel consisté en l'élaboration de propositions de valeur cohérentes (autrement dit de solutions répondant à des problèmes rendus implicites), le cinquième et dernier atelier ayant été réservé à l'exploration de différentes hypothèses de modèles économiques.

La quatrième activité de fabrique d'énoncés que nous avons repérée peut être qualifiée d'activité de bricolage. Celle-ci a consisté pour les participants à réaliser de nombreux essais de couplages entre solutions et problèmes sélectionnés, tout en leur donnant du sens. Cette activité de bricolage a donné lieu à un certain nombre de luttes propositionnelles autour de ces couplages, plusieurs d'entre eux pouvant se placer en concurrence.

À titre d'exemple, le discours suivant, émis par un participant, consiste à légitimer sous la forme narrative, la conception d'un habitat « connecté » (technologies connectées et outils numériques). Ce faisant, le participant a sélectionné les problèmes à résoudre - à savoir les problématiques de coordination et de sécurisation des personnes - qu'il souhaitait mettre en avant dans la conception de l'habitat :

*« - C'était le sujet qu'on avait vu avec les italiens, qui nous l'a présenté quelque part, un logiciel qui leur permettait de synthétiser toutes les données qu'avaient tous les professionnels de santé sur une personne, **pour éviter à l'assistante sociale, quand elle reçoit quelqu'un à son bureau, d'avoir à ré-ouvrir un dossier et repartir à zéro. Alors que cette personne-là, elle avait vu un médecin de ville, elle était passée par un service hospitalier, elle avait déjà fait un retour au domicile, elle était suivie par une société, ou le CCAS qui était de portage repas, et l'assistante sociale arrivait et elle avait un dossier vierge. Donc le but c'est aussi ça l'habitat connecté, c'est la coordination de différents acteurs, de tout intervenant, et que ça se fasse dans une seule et même droite. Un autre but aussi pour la personne à domicile, c'est de permettre à ses proches de se rassurer – on le voit beaucoup avec les migrations de population, les enfants qui partent pour travailler dans d'autres régions – s'ils savent que leur parent est dans un habitat connecté, ils vont pouvoir se rassurer – s'il se passe quelque chose, je sais que maman/papa va être entouré et qu'il y a des gens qui vont pouvoir agir rapidement. »***

Un autre participant a quant à lui choisi de rattacher (et faire sens) de la plus-value des solutions technologiques (notamment de domotique) au regard de l'organisation des services et des problématiques de gestion des effectifs :

*« - C'est tout l'enjeu. Aujourd'hui on vous lève entre 8h et 10h. Si on vous lève à midi c'est compliqué. Vous voulez vous lever à 8h et vous ne pouvez pas. Si des éléments de technologies permettent d'agir sur un certain nombre de paramètres qui « consomment » de la ressources humaine comme ouvrir les volets, ce qui paraît tout de suite accessible, ça a l'avantage de déconcentrer la ressource et les intensités humaines qu'on peut avoir sur certains nombres de temps le matin. »*

Dernier exemple, celui de l'énoncé émis par un participant cherchant à promouvoir la solution de l'intergénérationnel qui lui tenait à cœur, la couplant à un problème (celui de l'inactivité) lui paraissant compatible :

*« - Et je crois que le collectif peut jouer à fond. La problématique de l'isolement et des personnes qui n'ont plus envie de rien, elle est liée à l'isolement. À partir du moment où vous les mettez dans un habitat partagé avec une salle dédiée à l'intergénérationnel, je ne suis pas certain de la réponse, mais il y a quand même un certain nombre d'éléments positifs qui font que, à un moment, il y a des énergies qui vont faire qu'il y a adhésion à un certain nombre d'activités choisies par elles. »*

De manière particulièrement frappante, l'atelier 1 fut un véritable terrain de mise à l'épreuve de ces énoncés rattachant une solution à un problème (notamment lors des débats houleux que nous avons évoqués à plusieurs reprises), et conjointement, celui d'un processus de sélection des énoncés faisant consensus auprès de tous les participants, au fur et à mesure de l'alternance des séquences d'exploration – restitution.

*Un participant, au cours d'une discussion en groupe complet : - « Alors autant je peux trouver anecdotique que le frigo m'établisse la liste des courses parce qu'il manque trois pots de yaourts et qui va appeler Leclerc pour une commande de livraison, ça a un côté plus anecdotique que l'ampoule qui elle va appeler l'électricien. »*

La cinquième et dernière activité de fabrication d'énoncés que nous avons identifiée, a consisté en l'intégration de ces derniers au périmètre d'une politique publique à venir, à savoir la Loi ASV.

*La directrice du PSP, en tout début de l'atelier 1 : - « J'aimerais également insister là-dessus, mais au-delà du calendrier institutionnel régional, c'est également un sujet présent au niveau national – habitats intermédiaires et habitats adaptés aux personnes âgées – et que la future Loi d'Adaptation de la Société française au Vieillessement, y fait très largement référence, et qu'il y aura sûrement des choses à faire là-dessus. »*

Les énoncés élaborés autour de la proposition d'habitat collectif et connecté furent ainsi mis en compatibilité avec l'esprit de cette Loi, évoquée à plusieurs reprises, et les cadres qu'elle visait à définir.

#### 1.4.3 LE CAHIER DES CHARGES COMME UN SUPPORT D'AGENCEMENT INTÉGRATEUR DE PROPOSITIONS OBJECTIVÉES

Le cahier des charges de l'habitat collectif et connecté représente finalement l'aboutissement des processus de sélection d'énoncés politiques qui se sont déroulés durant les ateliers menés avec les professionnels, et qui se sont prolongés lors des ateliers de consultation des usagers.

Il représente également la matérialisation de la coalition discursive formée par les participants à l'élaboration de ce concept d'habitat. Sa première page, dédiée aux remerciements, et qui affiche le nom et la qualité des participants (directs ou indirects) au processus de conception de l'habitat et d'élaboration du cahier des charges, en est la pleine illustration.

Le cahier des charges rédigé par l'équipe du PSP est introduit par cinq pages consistant à resituer le cahier des charges dans un contexte sociétal, suivant les objectifs visés par ses auteurs, et dans sa démarche d'élaboration. La première de ces cinq pages, entièrement dédiée à la contextualisation du projet, place dans un premier temps la mobilisation du cahier des charges dans le périmètre d'action publique de la Région PACA :

*« Le rôle structurant des politiques publiques permet de soutenir le développement économique et l'innovation des acteurs régionaux. Il s'agit aussi de répondre aux enjeux du territoire, aux besoins des seniors, aujourd'hui non satisfaits par le marché, par l'innovation et par les compétences spécifiques de la région PACA. Cette réponse concrétise et renforce la spécialisation intelligente, et les compétences clefs, de la région PACA. » - [Cahier des charges, p. 3]*

Cette stratégie discursive peut être assimilée à une *stratégie d'appropriation par envahissement* - les termes ayant été choisis par le PSP en sorte de les faire entrer dans le périmètre politique de la Région, sur laquelle il cherchait notamment à avoir une action. L'emploi de cette stratégie pourrait s'expliquer par le fait qu'à l'époque de la publication du

cahier des charges, le périmètre d'action du PSP – anciennement PRIDES<sup>98</sup> Régional – avait beau correspondre à celui de la Région, son principal financeur et donneur d'ordres, celui-ci n'avait alors pas pour vocation de se positionner lui-même d'un point de vue politique.

La proposition de cahier des charges est ensuite replacée en regard d' « enjeux » (et non plus de problèmes) auquel celui-ci vise à répondre, et est rattachée à l'esprit de la Loi d'Adaptation de la Santé au Vieillessement, autrement appelée « Loi autonomie » :

*« Le nombre de seniors va accroître de manière importante, en région PACA, dans les années à venir. L'accompagnement et l'amélioration des conditions de vie d'une population à domicile est un enjeu public et sociétal. L'évolution des maladies chroniques et de la dépendance sont des sujets de santé publique. **La prévention de la perte d'autonomie, en cohérence avec la loi « autonomie » entrée en vigueur au 28 décembre 2015, cherche à renverser les interventions souvent « curatives » aujourd'hui vers des interventions « préventives » en amont, plus rapides et pertinentes** ». [...]Le logement et l'habitat peuvent accentuer ou freiner la fragilisation des seniors. L'habitat intermédiaire permet de conserver une indépendance de vie équivalente à celle de l'ancien domicile, dans un environnement davantage sécurisé, d'enrichir la vie sociale et d'évoluer dans un cadre adapté et agréable .– [Cahier des charges, p. 2]*

On remarque également que le PSP cherche à fédérer les acteurs du territoire issus de différents champs institutionnels, tout en promouvant leur action décloisonnée. Le registre d'énonciation reste néanmoins celui du *besoin des acteurs* et non celui du volontarisme politique des adhérents du pôle :

*« En région PACA il est nécessaire d'approfondir et de diversifier l'offre de l'habitat intermédiaire pour répondre aux enjeux du territoire. Pour y arriver, les acteurs ont besoin de construire un cahier des charges de l'habitat collectif et connecté pour seniors, innovant, se trouvant à l'intersection des champs d'intervention du monde social, médico-social, sanitaire, technologique et institutionnel, à l'horizon 2020. » - [Cahier des charges, p. 2]*

Enfin, aussi bien les revendications et attentes des usagers, que la pluralité des participants à la conception du cahier des charges, sont invoquées comme moyen de légitimer la proposition même d'habitat collectif et connecté :

---

<sup>98</sup> PRIDES : Pôle Régional d'Innovation et de Développement Economique Solidaire

*« Des mutations de la société, et des raisons sociologiques, amènent aujourd'hui les seniors à exprimer clairement leur volonté de « bien vieillir ». Ils recherchent des solutions de logement individuel, sécurisées et conviviales, avec de « nouveaux « désirs » d'habitats collectifs, ouverts, innovants, adaptés et surtout économiquement accessibles »*

*« Il [le cahier des charges] est le produit d'une approche pluridisciplinaire et partagée, reconnaissant que la connaissance et l'expertise sont collectives, rassemblant l'ensemble des acteurs régionaux intéressés par cet enjeu, publics (Conseil Régional, Conseils départementaux, métropoles / villes) ou privés (entreprises, associations, réseaux professionnels, pôles de compétitivité, architectes, ergonomes ...). » - [Cahier des charges p.3]*

De manière paradoxale, c'est dans les pages « méthodologie » de l'introduction que nous retrouvons le positionnement politique le plus fort de la proposition d'habitat :

*« L'habitat intermédiaire est une étape entre le domicile individuel diffus et l'établissement de type EHPAD, l'habitat en dernier ressort en fonction des évolutions des capacités individuelles des seniors. Il est tout aussi important de respecter l'autonomie décisionnelle, la liberté des choix des seniors. Dans ce sens, le logement est aussi un signal d'autonomie ; un changement de lieu d'habitation permet de garder la prise sur la conduite de sa vie, de rester le maître de sa destinée, un sujet libre et autonome dans ses décisions. Il ne s'agit pas de construire ni un hôpital, ni un hôtel pour seniors. » - [Cahier des charges, p. 3]*

Nous remarquons en effet que les énoncés intégrés dans le corps cahier des charges relèvent du discours objectivé. Les propositions portées par le cahier des charges, et qui ont émergé au cœur des ateliers, sont départies de leur caractère politique ; les couplages entre problèmes et solutions et les éléments de mise en sens qui les accompagnent sont effacés, et remplacés par un énoncé de valeurs (*confort et sécurité, intimité et liberté, intégration harmonieuse dans l'environnement, mutualisation et implication collective dans la gestion, accessibilité économique*). Subsistent alors les propositions de solutions en elles-mêmes, mises en forme au sein de phrases à caractère normatif, légitimées par le caractère factuel du retour des usagers (dans la rubrique « *le retour des seniors* »).

*« L'habitat collectif et connecté doit répondre à un enjeu principal : Préserver l'autonomie de ses habitants en soutenant leur capacité de décider, d'agir et de se déplacer dans un environnement sécurisé. » - [Cahier des charges, p. 9]*

Nous pouvons mettre en cohérence cette observation avec le premier objectif à atteindre pour ce cahier des charges, qui est celui de *convaincre* de potentiels porteurs ou financeurs de projets (ce qui représente ici un public ouvert et indéfini) de l'utiliser comme guide. Le discours « neutralisé » porté au sein du cahier des charges vise ainsi à faire appel à la rationalité de ses destinataires (désignés dans le cahier des charges comme acteurs publics ou porteurs de projets), plus qu'à *persuader* ceux-ci sur la base de leurs intérêts subjectifs.

... encore que nous puissions repérer une petite exception, implicitement adressée à un acteur en particulier, financeur du projet habitat collectif et connecté :

*« Il sera à la fois une illustration et une démonstration des compétences régionales pour distinguer, et valoriser la spécialisation intelligente de la région PACA. » - [Cahier des charges, p. 7]*

La multiplicité des destinataires potentiels du cahier des charges peut néanmoins s'avérer être une faiblesse, si chacun d'entre eux ne reconnaît pas spécifiquement son périmètre d'activité, notamment chez les acteurs publics :

*« Comme aujourd'hui il n'y a pas d'argent public là-dessus, et qu'en tout cas le département n'a pas souhaité y aller dessus, parce qu'il considère que c'est une politique de l'habitat, et que ce n'est pas une politique sociale particulièrement, du coup effectivement il n'y a pas d'argent public qui peut intervenir là-dessus, si ce n'est des prêts bonifiés parce qu'on est dans le cadre du logement social. » - [Un adjoint chef de service de Conseil Départemental]*

Ainsi, à notre sens, le cahier des charges de l'habitat collectif et connecté relève d'une superposition ambiguë de plusieurs registres d'énonciation.

En premier lieu, le cahier des charges relève de la proposition de valeur plébiscitée par les usagers, visant à répondre à une lacune de l'offre et des besoins identifiés (premier registre de légitimation). En second lieu, celui-ci relève de la proposition émise par une coalition d'acteurs professionnels aux compétences diversifiées, implantés sur le territoire et souhaitant répondre à des enjeux sociétaux majeurs (deuxième registre de légitimation). Enfin en troisième lieu, le cahier des charges relève de la proposition d'instrument subjectif, au bénéfice de la valorisation des politiques régionales en matière d'innovation (troisième registre de légitimation).

## 1.5 LE PILOTAGE DE L'ACTION COLLECTIVE PAR LE PSP, RETOUR SUR LES CHOIX RÉALISÉS

### 1.5.1 MODALITÉS DE CONCEPTION ET DE STRUCTURATION DU PROJET : CHOIX DU PÉRIMÈTRE DE CONCEPTION, DU MODE D'ANIMATION, ET PRINCIPAUX JALONS FIXÉS

Parmi l'ensemble des projets menés par le PSP sous forme d'actions collectives depuis sa création, le projet « Habitat Collectif et Connecté » occupe un statut particulier.

Habituellement, les différentes actions collectives initiées par le PSP – tel que le projet « RSE<sup>99</sup> » qui constitue notre cas antipode – portaient sur des thématiques correspondant aux missions et orientations assignées au PSP par la Région, de l'ordre de la consolidation des entreprises d'un point de vue RH territoire (par exemple la GPEC<sup>100</sup>, la prévention des risques professionnels, la RSE) ou encore du développement d'amélioration de la qualité des services (par exemple la sécurisation des domiciles, ayant fait émerger la question de l'habitat). Ces actions collectives consistaient jusqu'à lors en la réalisation de diagnostics auprès des adhérents participant, la réunion de groupes de travail collectif, l'élaboration de plans d'action individuels, un accompagnement à la mise en œuvre de ces actions par des consultants, avant la réalisation d'un bilan en collectif.

*« Parce que je pense que notre mission c'est aussi d'amener, de donner des idées à nos adhérents sur ce qu'ils pourraient faire d'autre. Donc il y a d'abord ce qu'ils pourraient faire mieux que ce qu'ils font aujourd'hui, on est sur l'amélioration de l'existant, et aussi des idées sur ce qu'ils pourraient faire d'autre et qui soit complémentaire de leurs activités, qui soit cohérent avec leurs activités. » - [Fahrudin B. ancien chargé de mission, directeur du PSP]*

La double particularité du projet habitat collectif et connecté réside ainsi à la fois dans les modalités de sa conception (et plus particulièrement son idéation), et dans le choix de son mode d'animation.

*« J'étais très « fan » de la méthode... en même temps aussi il n'y a rien d'extraordinaire, c'est un grand mot pour des choses très sympathiques, c'est un grand mot qui parfois peut faire peur, mais pour moi c'est surtout l'idée, c'est de sortir de nos cadres « classiques » d'accompagnement, avec le bon consultant de l'arrière garde ... \*rires\*... enfin « de l'arrière garde » qui font parfois des choses très bien... mais surtout là sur des sujets où on va être innovants, où il faut sortir un peu de nos trucs... Donc voilà, donc on s'est mis à faire du design là où on pouvait en mettre, et puis sur l'habitat collectif et connecté ça me paraissait*

<sup>99</sup> RSE : Responsabilité Sociétale des Entreprises (anciennement Responsabilité Sociale et Environnementale)

<sup>100</sup> GPEC : Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences

*vraiment être LE sujet sur lequel on pouvait faire intervenir du design quoi. On était sur un sujet nouveau, où il fallait qu'on soit créatifs. »*

D'une part, la conception du projet en lui-même réside en une synthèse réalisée par l'équipe du PSP des différentes tendances perceptibles à l'échelle du champ d'activité, de certaines orientations fortes prises par certains des adhérents, mais également des orientations données par la Région.

- *Sandie B. ancienne directrice du PSP : « C'était des sujets qui commençaient à traîner que ce soit nationalement ou régionalement, voilà. Ce n'est pas la Région qui nous a dit « oh mon Dieu travaillez sur l'habitat collectif et connecté », pas du tout. Ce n'est pas non plus les adhérents qui nous ont dit « oh mon Dieu, il faut faire quelque chose sur l'habitat collectif et connecté ». C'est aussi la plus-value de l'équipe du PSP, c'est-à-dire du contexte, de ce qu'on sait d'où se positionnent nos adhérents, de ce qu'ils sont en capacité de faire, des choses qui sont en train d'évoluer, des choses qui nous paraissaient récentes... c'était plus une proposition de l'équipe ce sujet-là. [...]. Et de faire à la fois une proposition à la Région, et à la fois à nos adhérents d'y aller. Donc c'était plus l'équipe technique du PSP qui est à l'origine de cette idée. Après... elle n'aurait pas continué son chemin s'il n'y avait pas une adhésion à la fois de la Région et à la fois de quelques-uns des adhérents. »*
- *Moi : « D'accord, je vois. Et du coup j'allais te demander... comment on est passés de l'« habitat intermédiaire » à l'« habitat collectif et connecté » ? »*
- *Sandie B. : \*rire\* ... ah, c'est vrai.*

Cette synthèse entre les orientations prises par les acteurs de terrain et par les acteurs de la politique régionale se concrétise à travers la dénomination même du projet d'habitat. Le projet « Habitat Collectif et Connecté » se situe à l'intersection du domaine de compétences du champ institutionnel de l'action sociale et médico-sociale (et de leur chefs de file, les Conseils Départementaux) dont le vocable est celui d'« habitats intermédiaires », et de celui du champ économique de la silver économie, promu au niveau de l'Etat (France Silver Eco) et de la Région PACA.

*« C'est aussi qu'on commençait à se nourrir un peu de... on voyait qu'il y avait des travaux à la Région sur la silver economy, sur les filières stratégiques, et que l'« habitat intermédiaire » pour la Région ça ne voulait absolument rien dire, ... [...]*

*Quand on a vu que la silver economy ça commençait à émerger aussi avec différents partenaires avec qui on commençait à discuter, et que... et que voilà, ça nous a paru sûrement cohérent d'en faire un projet. En fait le rôle du PRIDES c'était de réunir des mondes qui ne se parlent pas, ou qui ne sont pas connectés pour le coup. Donc du coup voilà, je pense que sur ce type de champs ou de projets particulièrement, c'est comment on crée une synthèse qui soit... enfin un projet qui soit compréhensible et intéressant pour l'ensemble des parties prenantes qui gravitent dans des mondes différents. – [Sandie B. ancienne directrice du PSP]*

D'autre part, le projet constituait une occasion idéale pour l'équipe du PSP de tester, sur un projet concret, une méthodologie dont ils venaient d'avoir connaissance, et dont l'objet représentait une occasion idéale pour sa mise en application.

*« Je voulais faire un truc sur l'innovation de services, et j'avais repéré un cluster à Orléans qui était spécialisé dans l'innovation de services. Et donc je les avais contactés et ...ils ont accepté d'intervenir. Ils avaient une méthode à expliquer en termes d'innovation de services, et donc c'est ça qu'ils avaient expliqué... le design, parce qu'ils utilisaient beaucoup le design, forcément... Et ça avait à la fois créé du remous, de la surprise, un peu de réactions de rejet, à la fois un peu d'intérêt, parce que nous du coup... enfin moi j'étais assez surprise de l'intérêt que ça pouvait représenter. Enfin, à un moment donné c'était un peu un pari, puisque ... et du coup après, voilà, on s'est mis en quête de pouvoir trouver une action à mettre en application et pouvoir tester un peu ce que ça donnait. » - [Sandie B. ancienne directrice du PSP]*

Le choix du mode principal d'animation de ce projet a en effet tenu en la volonté de l'équipe d'insuffler une dynamique d'innovation collaborative, d'employer une approche qui permette de sortir collectivement des sentiers battus, de favoriser la créativité des participants.

*« Je n'ai jamais pensé qu'on arriverait à un truc hyper innovant qui ne se fait absolument pas ailleurs, et qu'on aurait inventé un truc formidable. Mon idée c'était plutôt de dire, on va être innovants dans la démarche en mettant les parties prenantes – mais surtout les acteurs du service – au cœur du truc. Là on pourrait trouver des solutions d'innovation, on pourrait faire en sorte que l'approche technologique soit un peu regardées différemment de celles qui peuvent être un peu appliquées par d'autres, donc c'est un peu le pari de départ. De ne pas faire un truc déjà cadré, et d'être plutôt sur de la co-construction. » - [Sandie B. ancienne directrice du PSP]*

La finalité de ce travail, résidait ainsi peut-être autant dans les moyens mis en œuvre (une démarche collaborative, l'amorçage d'une réflexion approfondie) que dans son résultat (le cahier des charges de l'habitat).

*« Le cahier des charges tel qu'il a abouti, le but ou l'intérêt ce n'est pas forcément... ce serait intéressant qu'il y ait une réalisation concrète derrière ce cahier des charges, en bonne et due forme, bien-sûr, mais ça peut être une structure qui a suivi une partie du truc, qui va, parce que sur son territoire il y a un projet qui va se monter, donc du coup il sait de quoi ça parle, il a déjà des réflexes, il a déjà réfléchi, il a déjà la matière, donc il va participer et contribuer à un projet sur son territoire, mais ce ne sera pas forcément l'habitat collectif et connecté du cahier des charges en tant que tel. Je pense que ce qui doit être aussi mesuré c'est les prises de consciences, les intérêts des uns et des autres de se positionner sur ce type d'outils, les idées qui ont été piochées ou pas... voilà, c'est l'émulation qui est faite autour de ce travail. » - [Sandie B. ancienne directrice du PSP]*

En revanche, bien que le projet « habitat collectif et connecté » ait présenté une certaine originalité du point de vue de son idéation par l'équipe du PSP et du choix de son mode d'animation, celui-ci n'en est pas moins resté classique dans sa structuration et dans son mode de conduite.

Celui-ci est en effet structuré comme suit : 1. Soumission de dossiers de demandes de financement, 2. Publication d'appels d'offres pour la sélection d'une agence de design de services, 3. Formalisation de la trame des ateliers, 4. Invitation de participants diversifiés, 5a. Conduite des ateliers, rédaction des comptes rendus, 5b. Recherche d'investisseurs et de bailleurs de fonds, 6. Synthèse, rédaction et promotion du cahier des charges, 7. Suivi et accompagnement de porteurs de projets à la recherche de financements.

Une telle structuration a pu se révéler déterminante dans le cadre du financement du projet, notamment par son financeur privé, AG2R La Mondiale / Réunica, groupe de protection sociale positionné sur la question de l'habitat. En effet, l'enjeu était en premier lieu de convaincre la commission sociale, attribuant les subventions, de la viabilité d'un tel projet et de sa capacité à générer des résultats tangibles.

*Donc quand le PSP est venu nous chercher sur « la Région veut monter ce type de projets, sur « l'habitat, collectif, connecté »,... si ça vous intéresse... on a dit oui. Bon après on n'a pas dit oui à n'importe quel prix. On a conditionné ça à quelque chose qui pouvait avoir un vrai impact. [...] La méthodologie c'est que ces projets-là essaient de créer du changement social. C'est-à-dire qu'à un moment donné, on ne se positionne pas que pour faire du buzz, c'est aussi qu'ils aient une réelle utilité sociétale ou sociale. Donc c'était un peu une condition de réussite. – [Le Directeur de l'animation réseau – AG2R La Mondiale]*

À ce titre, l'équipe du PSP a pu bénéficier d'un accompagnement de la part du Directeur de l'animation du réseau et des activités sociales d'AG2R La Mondiale, ce qui eut pour conséquence de faire subir quelques aménagements au projet, par rapport à l'idée de départ. Ces aménagements ont porté sur deux points principaux : la définition du périmètre de travail autour du concept d'habitat collectif et connecté d'une part, les garanties et les moyens que pouvaient présenter le PSP d'autre part quant aux retombées du projet. L'objectif était en effet d'améliorer la robustesse opérationnelle du projet, ainsi que sa présentabilité vis-à-vis des membres de l'instance décisionnelle.

À l'époque de la soumission de la demande de financement à AG2R La Mondiale, l'organisme paritaire avait en effet fait le choix de ne plus financer de projets d'étude, sauf cas

exceptionnel – expliquant les garanties importantes exigées concernant l’engagement du second partenaire financeur et promoteur du cahier des charges, à savoir la Région PACA.

*« Après faisant partie du comité de pilotage, sur l’habitat adapté moi j’ai des vraies craintes sur ce dossier parce qu’à un moment donné, je me dis comment il va être transformé par la Région... [...] Pourquoi, parce que j’ai 20 ans de métier, j’en ai vu des dossiers à la pelle, on les a financés, on les a lancés et ils ont fini dans l’armoire. Parce que je veux que ce qu’on a financé, comme tous les acteurs devraient vouloir, ça serve le changement social. Sinon chacun se fait plaisir, « allez je finance en 2014 une action sociale ! »... mais il n’y a aucun intérêt. » [...]*

*« Mais il semblerait qu’il y ait de petites structures, des acteurs qui veulent s’en emparer pour la réalisation, bravo ! Parce que les administrateurs me disent aussi, « monsieur xxxx les expérimentations on en a ras le pompon, parce que tout le monde expérimente, quand est-ce que vous passez soit à l’essaimage, soit à la réalisation ? Parce que ça aussi, on expérimente... » » - [Le Directeur de l’animation réseau – AG2R La Mondiale]*

*« A un moment on avait aussi parlé d’une incitation financière, si par exemple la Région cofinçait les projets qui rentrent dans le cadre de ce cahier des charges, du coup ça voudrait dire qu’on doit être sûr de comment il sera utilisé. » - [Une Chargée de mission de l’animation réseau – AG2R La Mondiale]*

Concernant le périmètre de travail défini par l’équipe du PSP autour du concept d’habitat collectif et connecté, celui-ci fut en premier lieu jugé trop large par le Directeur d’animation du réseau. La volonté d’origine du PSP était de faire entrer dans le périmètre de l’habitat à la fois un volet silver économie, mais également un volet e-santé, nécessitant alors l’implication d’acteurs issus du champ de la santé, et l’intégration d’enjeux supplémentaires. Le risque considéré était alors de faire perdre au projet sa clarté en termes de positionnement politique, de brouiller le champ d’expertise du PSP, mais surtout d’entrer sur un nouveau champ très institutionnalisé.

*« Parce qu’il y a déjà énormément à faire en termes de la reconnaissance de la télé-santé en France, comment on fait venir les professions libérales et les professionnels sur ces questions-là, quel est le modèle économique de la e-santé en France, déjà, une fois qu’on a un peu circonscrit ce sujet, on ne va pas le mêler à un autre sujet qui a été circonscrit, qui serait l’habitat... ou alors on traite le sujet dans son entièreté mais on a le budget, et les objectifs qu’on nous avait annoncés n’étaient pas vraiment ceux-là. Dès que tu commences à avoir des problèmes liés à la santé, attention, déjà tu touches à un domaine qui est très protégé aussi. Protégé par les données. Les serveurs, les autorisations, ... donc tu rentres dans un autre domaine d’expertise. Donc je disais attention de ne pas tout mélanger. » - [Le Directeur de l’animation réseau – AG2R La Mondiale]*

Ce furent finalement l'originalité et la solidité perçue de la démarche globale (amenés par le choix du mode d'animation, le résultat attendu, la consultation des usagers, les jalons posés par l'équipe du PSP et sa compétence) qui convainquirent les membres de la commission sociale du groupe de financer le projet.

- *« Alors je suis honnête avec tous les partenaires, ils me connaissent assez bien, j'étais très content de la façon dont a été mené ce projet. Déjà en termes d'ingénierie, Fahrudin [anciennement chargé de mission du PSP, désormais directeur] est génial. Il nous a expliqué les ateliers de travail, la co-construction... »*
- *« Ça a vraiment été réalisé comme annoncé ! »*
- *« ...les limites du public aussi, parce qu'à un moment donné ils sont consultés mais on ne leur demande pas forcément leur avis, mais à un moment donné ça fait partie du truc ... l'ingénierie est très bien montée. Et j'ai vu d'autres projets où il y avait de grandes promesses, mais où le porteur de projet n'était pas au rendez-vous. »*

Le projet sera néanmoins soumis à deux évaluations pour capitalisation au sein d'AG2R La Mondiale. L'une sera placée en fin de calendrier et portera sur le déroulement du projet et son résultat direct, l'autre à plus longue échéance, portera sur ses retombées à moyen terme (lancement de construction d'habitats, essaimages, ...).

Si nous nous intéressons à présent à ce qui, dans la conception du projet, a pu conduire les participants à se joindre à l'action collective<sup>101</sup>, un retour spontané de l'un des participants que nous avons interrogé en entretien nous indique également que l'aspect concret des résultats attendus de la réflexion collective a été particulièrement décisif :

*« Je trouvais que l'intitulé était clair, on savait où on allait quand même, c'est-à-dire qu'il y avait des groupes de travail avec l'objectif d'un cahier des charges. Au final. Parce que souvent c'est ça le risque quand on voit des réunions de travail dans des invitations. C'est que déjà on se dit « c'est intéressant on va y aller, on va réfléchir, on va discuter... et bon finalement moi ça me prend une demi-journée, j'ai mes dossiers à traiter, j'ai une note à faire pour mon président, de ci, de là » et donc finalement le quotidien reprend le dessus et on n'y va pas. Parce qu'on a l'impression qu'on y va pour réfléchir-pour-réfléchir. » - [Un adjoint chef de service de Conseil Départemental]*

Autre point, selon nous, aura pu être décisif : une réflexion collective avait déjà été amorcée par le PSP en amont. La thématique de l'habitat ne sortait donc pas « du chapeau », et a donc pu permettre à une partie des participants de se l'approprier.

---

<sup>101</sup> Nous n'avons malheureusement pas réussi à collecter d'information sur ce qui a empêché les absents de s'y joindre, ou sur ce qui aurait pu être contre-incitatif.

*« Parce que moi telle que l'invitation je l'ai eue elle était claire, l'objectif il était déclaré, il y avait une réunion de lancement avec certains éléments de contexte sur l'habitat intermédiaire au sens large... il me semble que c'était bien mené cette affaire quand même. »* - [Un adjoint chef de service de Conseil Départemental]

Le retour de deux participants n'ayant pas participé à l'action collective – mais ayant été porteurs de projets par la suite – va également dans ce sens. À la suite de la réunion prospective réalisée en amont de l'action collective, ceux-ci, en toute connaissance de cause, n'avaient pas souhaité s'investir beaucoup plus loin. Ils avaient chacun, respectivement, à cette époque-là une idée plutôt claire du concept d'habitat qu'ils souhaitaient développer, et comptaient sur la publication du cahier des charges pour y puiser des idées complémentaires.

### 1.5.2 UNE DIVERSITÉ CONSTRUITE

Au cours de notre recherche, nous nous sommes interrogés sur les critères qui avaient présidé, pour l'équipe du PSP, à la sélection des acteurs invités à participer à l'action collective.

Du point de vue de l'équipe du PSP, il était important de constituer une approche « pluridisciplinaire » de la conception de l'habitat. Les membres de l'équipe ont donc constitué une liste de représentants et représentantes d'organisations susceptibles d'être concernées par le projet.

*« On essaie aussi de toucher des compétences, au-delà des institutions de nos adhérents et des pôles de compétitivité, des acteurs de l'innovation, des gens qui nous paraissaient intéressants dans cette perspective de polyvalence, d'interdisciplinarité autour d'une même table. »* - [Fahrudin B., directeur du PSP]

Le **tableau 4.5 (placé en Annexe A4)** recense les différentes catégories d'acteurs invités.

De prime abord, nous remarquons que c'est moins la multiplicité des points de vue de parties prenantes d'un futur habitat destiné aux seniors qui semble avoir présidé aux choix des acteurs invités, que la multiplicité des potentielles parties prenantes à la promotion, l'accélération et la conduite d'un projet de construction. La sélection des participants tient donc plus à la pragmatique de la conduite de projet qu'à la pragmatique de la conception.

Hormis à travers la présence du pôle de compétitivité « Solutions Communicantes Sécurisées », le groupe de travail constitué par l'équipe PSP ne comprenait pas de pourvoyeurs de solutions technologiques.

Il s'agissait d'un choix délibéré, dans la mesure où l'équipe a souhaité atténuer l'effet de *technology push* habituellement constaté dans le domaine de la e-santé ou de la silver économie. L'objectif était en effet d'arriver à générer une innovation « par les usages », qu'il s'agisse de ceux des seniors ou de ceux des professionnels d'intervention à domicile.

*« On ne voulait pas en fait ... Le problème de l'innovation, c'est que encore une fois on va parler plutôt de l'innovation des objets connectés et de l'innovation numérique, et quand on lance le sujet en tant que tel, il de premier abord approprié et abordé par les ingénieurs. [...] On n'a pas envie de considérer l'innovation comme dans une fin en soi, qui est de produire un capteur. Ce n'est pas ça qui nous intéresse, c'est le service que ce capteur peut rendre. » - [Fahrudin B., directeur du PSP]*

Même si la question de l'innovation se trouvait bien en filigrane de tous les ateliers, et que l'objectif du projet consistait à faire converger innovation sociale et technologique, la question de l'innovation n'a jamais été amenée comme thématique en tant que telle par l'équipe du PSP, ainsi que l'explique son directeur actuel :

*« Donc si on avait posé le sujet comme « innovation » en tant que telle, là on aurait passé du temps sur les capteurs, ensuite les innovations organisationnelles ou sociales, on aurait passé une éternité dessus pour savoir de quoi on parle. Et ça aurait été porté par des professionnels de l'innovation. Hors nous on n'avait pas envie que le sujet soit porté par des professionnels de l'innovation, mais par les usagers. »*

*« C'est pour ça que nous – on disait grossièrement « remettre l'utilisateur au centre », mais c'est ça en fait. C'est remettre ses besoins, « j'ai besoin de ça et ça, trouvez-moi les moyens, les outils, qui me permettront d'y arriver ». C'est pour ça qu'on a décidé de la diluer, de l'aborder en fonction des usages, des besoins, et pas de manière brute comme ça « innovation » et de finalement ne s'adresser qu'à des experts. Un exemple c'est que dans aucun des titres des cinq ateliers il n'y a le mot « innovation ». Alors que pourtant, c'est le sujet.»*

Du côté des opérateurs de services à domicile, même si tous les adhérents ont en principe été invités, des opérateurs ayant préalablement manifesté leur intérêt sur la question des habitats intermédiaires ont été spécifiquement sollicités (comme nous l'avons mentionné, une présentation avait été organisée, et certains étaient déjà porteurs de projets concrets), ainsi que des opérateurs de services de soins infirmiers (notamment en prévision de l'atelier « services et soins »).

*« Donc notre réseau, une information générale et un petit travail en amont, plus spécifique avec les adhérents, avec lesquels on a échangé sur le sujet, donc leurs spécificités, leurs intérêts, lors d'échanges informels. Un travail plus spécialisé avec eux, plus précis – avec des discussions à un moment donné sur « Est-ce que vous voulez vous engager là-dessus ? », « nous ça nous paraît important d'aller sur ce champ-là », « est-ce que vous voulez y participer ? » » - [Fahrudin B., directeur du PSP]*

Nous remarquons que parmi les opérateurs – hasard du volontariat – plusieurs types de profils entrepreneuriaux complémentaires étaient rassemblés au sein des ateliers. Ainsi, nous avons pu reconnaître :

- des entrepreneurs « visionnaires » (notamment ceux et celles qui avaient une idée précise de la direction vers laquelle ils et elles souhaitaient conduire leur projet d'habitat, et inscrivaient, durant les ateliers, la plupart de leurs interventions orales dans le registre politique) ;
- des entrepreneurs « experts » (ceux et celles qui – sans nécessairement être directement porteurs de projets – se positionnaient dans les ateliers comme des passeurs de savoirs, faisant bénéficier tout le groupe de leur érudition sur des aspects précis et pertinents dans l'avancée de la réflexion) ;
- des entrepreneurs « relationnels » (notamment des participantes pilotes d'écosystèmes locaux d'innovation, et ayant au final permis au projet de rencontrer directement les usagers) ;
- un entrepreneur « frontière », l'équipe du PSP, dont l'activité principale a été de chercher à faire converger les orientations stratégiques prises par les opérateurs de services à domicile avec celles inscrites dans la Stratégie Régionale d'Innovation (tout en cherchant à intéresser de multiples acteurs, susceptibles de se saisir du cahier des charges de l'habitat).

Nous postulons que cette diversité de profils entrepreneuriaux a contribué à la richesse du contenu qui a émergé des ateliers, et à la profondeur des discussions qui s'y sont déroulées. Notons que d'un point de vue relationnel, il s'agirait ici d'une ressource potentiellement capitalisable pour les participants et porteurs de projets, nous y reviendrons dans la suite de notre analyse.

A posteriori des ateliers, quelques inquiétudes ou regrets furent néanmoins émis par certains des participants ou parties prenantes quant à la composition du groupe de travail.

Les deux commentaires suivants réfèrent à des catégories d'acteurs clés – des décideurs – dont la présence aux ateliers aurait pu leur permettre de s'approprier le projet d'habitat, au sens de le rendre « propre à leur usage », autrement dit, de le façonner en sorte de pouvoir le mettre en œuvre par la suite :

*« Je pense qu'il y a des choses... il y a l'aménagement du territoire aussi, et on n'est pas dedans, c'est un peu dommage de faire tout ça si on ne fait pas de l'aménagement de territoire. Si on ne le voit pas au niveau des politiques des villes,... » - [Une ergothérapeute]*

*« Des financeurs ? Parce que c'est eux qui vont mettre les sous. Donc c'est eux qui vont dire « attention, on n'a pas des milliards d'euros, il faut que ce soit rentable, il faut que ce soit finançable », et puis c'est surtout pour dire, « ah tiens je n'avais peut-être pas pensé à ça, ça vaudrait peut-être le coup de mettre moins d'argent là-dedans, et plus là-dedans. [...] En fait quand c'est incarné par les gens et que tu as les visages en face d'un avis, ce n'est pas le même poids que quand tu lis un paragraphe dans un rapport. » - [Le designer]*

Le commentaire du designer nous permet aussi d'entrevoir le fait que si la participation aux ateliers aurait pu permettre à ces acteurs de s'approprier et de façonner l'habitat à leurs usages, celle-ci ne les aurait pas nécessairement laissés indemnes et aurait aussi pu leur permettre d'intégrer le regard d'autres participants dans leurs décisions futures. Le premier travail à réaliser reste de les intéresser.

Le troisième commentaire réfère quant à lui à la représentativité territoriale d'une autre catégorie d'acteurs clé au sein des ateliers, et à l'importance de cette représentativité dans la légitimité donnée par la suite au cahier des charges :

*« Mais je crains – et ça c'est dommage car ça aurait pu peut-être être un facteur clé de succès – je crains que si il y a un porteur de projet qui s'empare du cahier des charges et qui va voir un département hors le mien, et qui dit « voilà, j'ai un projet, est-ce que vous pouvez nous appuyer ou nous soutenir... », j'ai peur que le fait qu'il y a ait ce cahier des charges régional, le département concerné ne se sente pas... ne lui donne pas la légitimité qu'il y a eu. Parce qu'il n'y a pas participé. » - [Un adjoint chef de service de Conseil Départemental]*

Nous entrevoyons l'intérêt, notamment lorsque cela concerne les acteurs chefs de file des politiques d'action sociale et médico-sociale, de s'assurer que tous les périmètres territoriaux d'action publique puissent être couverts.

L'échelon régional ne semble pas être suffisant, d'autant plus que son périmètre politique concerne essentiellement les aspects de développement économique. La superposition des périmètres territoriaux de l'action publique – Région pour le développement économique, Départements pour le soutien des actions sociales et médico-sociales, Communes et Métropoles pour les plans d'urbanisme et les aménagements – ne facilite certes pas les choses, mais cet aspect peut être pris en compte dans la construction de la diversité des participants.

Finalement, nous repérons quatre dimensions incidentes dans la construction de la diversité des participants aux ateliers. Pour être optimisée, cette diversité pourrait être construite à la fois :

- en regard de l'objet à élaborer (l'habitat collectif et connecté et l'ensemble de ses potentielles parties prenantes, usagers inclus) ;
- de manière moins maîtrisable en amont, en regard des profils entrepreneuriaux des acteurs susceptibles de porter un projet d'habitat et de partager leurs connaissances (visionnaire, expert, relationnel, frontière, etc) ;
- en regard du projet à conduire et à mener à terme du point de vue technique et financier (promoteurs institutionnels, financeurs et constructeurs) ;
- et en regard des différents périmètres territoriaux d'action publique concernés, en vue de permettre à des décideurs politiques de s'approprier le projet.

### 1.5.3 UNE COLLABORATION ÉTROITE DANS LA CONSTRUCTION DES ATELIERS

Bien que la construction des ateliers relève d'une collaboration étroite entre l'équipe du PSP et le *designer*, celle-ci n'a pas nécessairement porté sur les mêmes aspects de la planification, et relève d'une certaine forme de répartition des tâches.

Pour commencer, la programmation des séances d'ateliers fut élaborée par l'équipe du PSP. Celle-ci avait en effet choisi de capitaliser sur l'étude prospective qu'elle avait réalisé en amont du projet « habitat collectif et connecté », portant sur l'offre d'habitats intermédiaires en région PACA, sur les tendances constatées en matière d'intégration des services et

d'équipement technologique, ainsi que sur les différentes valeurs d'usage qui pouvaient ressortir à la fois de l'offre et des comportements des usagers<sup>102</sup>.

S'appuyant sur cette étude prospective, et s'inspirant de la structure de différents cahiers des charges portant sur des concepts d'habitat émergents, l'équipe du PSP a extrait des axes d'exploration pour celui d'habitat collectif et connecté, faisant chacun l'objet d'un atelier : 1) L'utilisateur et son habitat, 2) L'habitat dans son environnement, 3) Services et Soins, 4) Zoning et aménagement, 5) Gouvernance et modèle économique. Ceux-ci furent validés par le *designer*.

Le séquençage de chacun des ateliers fut quant à lui élaboré par le *designer*, en fonction des différents résultats intermédiaires auxquels l'équipe du PSP souhaitait aboutir. Celui-ci se chargea également d'élaborer les outils adéquats, et de les proposer à l'équipe du PSP possédant quant à elle une bonne connaissance de ses publics. L'élaboration du séquençage des ateliers et des outils s'est réalisée de manière partiellement émergente, en fonction des différentes directions prises d'ateliers en ateliers.

*« On collaborait avec Fahrudin [le chargé de mission] et il y avait une phase de validation où on se disait c'est bon, voilà les outils qu'on va utiliser. En tout cas à minima avec Fahrudin il y avait des échanges sur voilà comment je vois le déroulement de l'atelier, voilà les consignes, voilà le support, ... avec une interaction si ça n'allait pas où s'il avait d'autres idées. » - [Le designer]*

*« Pour la construction des ateliers, moi j'étais en lien avec le prestataire, on s'appelait dix jours avant – « ben tiens, c'est ça la thématique à aborder – quels sont les points qui te paraissent importants à soulever ? ». Il nous proposait des outils – soit des fiches, soit des schémas qu'il comptait utiliser – la manière que lui voyait d'aborder les différents temps de l'atelier. [...] Du coup voilà, mettons, je disais à Y. « ce petit exo, je ne comprends pas trop ce que tu veux faire, il me paraît trop compliqué, est-ce qu'on peut simplifier ? ». Ou, « tiens, il y a cette variable-là qu'il faut absolument soulever et voir comment les participants y adhèrent. » » - [Fahrudin B., directeur du PSP – anciennement chargé de mission]*

L'animation des ateliers fut réalisée de manière mixte entre l'équipe du PSP (sa directrice et un chargé de mission dédié au projet) et le *designer*<sup>103</sup>. L'équipe se chargeait de donner régulièrement des éléments de contexte, de rappeler les enjeux liés aux dimensions de l'habitat, et d'intégrer des éléments de connaissance issus de l'étude prospective ; le *designer*

<sup>102</sup> Chantier de recherche « J'y suis, j'y reste ! » conduit par Marie Delsalle au sein de Leroy Merlin Source, en partenariat avec Ag2r La Mondiale, de 2012 à 2017.

<sup>103</sup> C'est également le cas de deux des cinq ateliers réalisés avec les usagers, les trois autres étant animés par le chargé de mission uniquement.

se chargeait d'accompagner les participants tout au long du processus de conception, et de leur proposer des exemples générateurs (ou inspirants), issus de l'économie collaborative ou circulaire.

Les comptes rendus des ateliers résultent de réunions réalisées entre le designer et le chargé de mission du PSP dédié au projet, le designer se chargeant de l'exploitation des matériaux travaillés en ateliers (supports visuels et matériels, scénarii), le chargé de mission s'occupant de la retranscription des idées, des points de convergence et de divergence ayant émergé en atelier.

Enfin, c'est l'équipe du PSP (et en particulier son chargé de mission) qui réalisa l'exploitation finale et la synthèse en cahier des charges de l'ensemble de la matière produite, qu'elle fut issue des ateliers réalisés avec les professionnels et avec les usagers, ou encore des réponses au questionnaire associé à la maquette en ligne, diffusée à l'ensemble du réseau du PSP.

#### 1.5.4 DES LACUNES DANS LA CAPITALISATION SUR LE PROJET

Les résultats des ateliers de conception de l'habitat et de consultation des usagers ont été capitalisés sous trois formes principales :

- le cahier des charges de l'habitat, qui a rassemblé les orientations saillantes prises durant les ateliers réalisés avec les professionnels et les usagers, mais aussi des statistiques portant sur les réponses aux usagers au questionnaire en ligne ;
- des comptes rendus intermédiaires, réalisés d'un atelier à l'autre, s'appuyant sur les productions visuelles et matérielles des ateliers, et sur la prise de note réalisée par l'équipe du PSP ;
- des supports de présentation, réalisés pour les deux plénières de restitution organisées dans les locaux d'AG2R La Mondiale, devant l'ensemble des parties prenantes du projet.

Le manque de temps financé auprès du *designer* pour la capitalisation des résultats, la charge de travail habituelle de l'équipe du PSP, ainsi que des perturbations d'ordre conjoncturel

(alternance politique au niveau du Conseil Régional et remise en question du statut de financement du PSP), ont néanmoins entraîné des lacunes de ce point de vue.

À la fois l'équipe du PSP, le *designer* et certains participants émettent spontanément des regrets quant à la faible retranscription de la richesse qui a émergé des ateliers :

*« Après ça n'a pas forcément été bien évalué, bien valorisé en termes de vie programme, parce que la restitution... si on a une demi-journée pour faire un support, on ne s'intéresse pas au fond. » - [Le designer]*

*« Parce que des ateliers habitat collectif et connecté il en est sorti plein d'idées, que j'ai trouvés passionnants, mais c'est vrai qu'on n'a pas eu de retour, on ne sait pas comment tout ça va être exploité... » - [Une participante]*

A la lumière de nos principaux axes d'analyse, nous identifions plusieurs aspects qui auraient gagné, de notre point de vue, à être mieux valorisées par l'équipe du PSP.

Certaines séquences d'atelier, nous l'avons vu, ont consisté en des activités dites constructives et ont abouti à la réalisation de plusieurs inventaires d'enjeux à prendre en compte, de solutions existantes, ou encore de ressources mobilisables sur des territoires. Nous pensons que la retranscription des produits de ces activités constructives (par exemple sous forme de carte heuristique interactive à l'instar de ce qui a été réalisé par le *designer* pour les résultats du *brainstorming* du premier atelier), gagnerait à être mise à disposition des porteurs de projet d'habitat. Nous gageons en effet, à la lumière de nos rencontres avec de tels acteurs, que ce type de cartes heuristiques pourrait permettre à des repreneurs du cahier des charges de clarifier leurs idées de départ, de bénéficier des savoirs accumulés, et d'emprunter le même chemin de réflexion que les participants aux ateliers.

De même, certains ateliers – notamment l'atelier 3 « l'habitat et son environnement » et l'atelier 5 « modèle économique et gouvernance » – ont abouti à l'exploration de plusieurs hypothèses concernant la vie dans l'habitat, construites autour de différentes visions. Bien que nous ayons conscience que cela puisse représenter un coût en termes de modélisation, une valorisation de ces projections – par exemple sous la forme d'une illustration, d'un plan, d'un bref descriptif et de quelques énoncés sur les choix réalisés – pourrait permettre à de potentiels porteurs de projet d'élargir leur imaginaire et leur perception des différentes alternatives possibles dans la conception de l'habitat, afin de mieux évaluer les ressources

qu'ils ont à disposition. Cela pourrait constituer un enrichissement du cahier des charges tel que publié dans sa version actuelle, dans la mesure où les spécifications plutôt génériques de celui-ci (bien que déjà très illustrées et assorties d'exemples) pourraient s'intégrer et s'incarner dans des propositions d'assemblages cohérents.

Du point de vue cette fois-ci de la communication menée en aval de la formalisation du cahier des charges, il semblerait qu'en raison des perturbations conjoncturelles évoquées précédemment, l'équipe du PSP ait trouvé des difficultés à la mener à bien, avec l'ampleur qu'elle aurait probablement souhaité. Un certain nombre de participants que nous avons vus lors d'entretiens avaient en effet loupé la sortie de celui-ci, au moment où nous les avons interrogés, soit quelques semaines à quelques mois plus tard.

En termes de communication, le cahier des charges de l'habitat collectif et connecté a fait principalement l'objet d'une présentation officielle dans les locaux d'AG2R La Mondiale, d'une annonce dans la newsletter aux adhérents, et d'un article visible sur le site internet du PSP. Celui-ci fut en revanche directement communiqué, par l'équipe du PSP, à des porteurs de projets dont elle avait connaissance. Bien que des membres de l'équipe du PSP aient par la suite contribué aux réflexions d'un *Think Tank* autour du mieux vieillir en habitat, le concept d'habitat collectif et connecté lui-même fut très peu « *market-é* » de manière publique à la suite des ateliers. Celui-ci aurait, à notre sens, mérité une toute autre visibilité, même auprès des publics visés, afin de favoriser, dans une certaine mesure, un phénomène de « *market pull* ».

Un dernier volet de capitalisation qui en revanche, semble avoir très peu été exploité, concerne la mise en relation des porteurs de projet entre eux, dans une optique de partage de connaissances pratiques autour de la conduite de projet d'habitat. Il s'agit d'un regret explicitement émis par au moins l'un des porteurs de projets que nous avons rencontrés.

*« Donc voilà, donc ça permet de nous connaître et puis nous on a besoin de tout ça... parce que c'est là où j'ai vu par exemple l'autre fois que les deux autres projets étaient portés par les [opérateurs] du Vaucluse et des Hautes Alpes, et donc je disais à ma collègue je me demande s'il ne faut pas aussi qu'on se fasse se porter aussi le projet par [l'opérateur], parce que j'ai l'impression que c'est plus facile après pour qu'ils aillent ouvrir les portes qu'il faut. » - [Un porteur de projet, Maire de commune]*

L'accompagnement du PSP aux porteurs de projet a en effet été individuel. Il a consisté en la recherche de financements (notamment pour les solutions technologiques) – aspect éminemment critique – ou en leur mise en relation avec des fournisseurs de solutions. Nous pensons néanmoins que l'animation d'une communauté se réunissant ponctuellement dans un espace physique, ou encore connectée dans le temps à l'aide d'une interface numérique, aurait pu constituer une plus-value importante, dans le soutien à la conduite de tels projets entrepreneuriaux.

A la lumière de ces observations, il nous paraît quasiment indispensable que les étapes et les exigences liées à la capitalisation de connaissances, la communication publique, et la création d'une communauté d'entrepreneurs (on peut imaginer la mise en relation de profils complémentaires), puissent être considérées avec la même importance que celles liées à la conception, dans la constitution et l'attribution d'une enveloppe de financement de projet.

De même, la valorisation dans le temps de projets de soutien à l'innovation tels que le projet « habitat collectif et connecté » peut impliquer pour le PSP la mise en place de dispositifs techniques ou organisationnels permanents et adaptés (refonte du site internet, mise en place d'une plate-forme collaborative en ligne, affectation d'une personne à temps plein), et en conséquence l'amener à faire évoluer son modèle économique.

## SECTION 2 : LES RETOMBÉES DU PROJET. APPROPRIATION DU CAHIER DES CHARGES ET DE RESSOURCES NOUVELLES EN CONNAISSANCES

Près d'un an s'étaient écoulés depuis la fin des derniers ateliers organisés avec les usagers, lorsque l'équipe du PSP organisa la présentation officielle du cahier des charges de l'habitat collectif et connecté. À cette occasion, qui nous fut également donnée pour exposer à un public de professionnels quelques apports de la recherche, furent présentés trois porteurs de projets, volontaires dans la mise en œuvre du cahier des charges.

Nous les rencontrons en entretien dans les quelques mois qui suivirent afin de les interroger sur la nature de leurs projets d'habitats, sur la manière dont ceux-ci s'intégraient dans leur projet général de structure (ou de mandat municipal pour l'un d'entre eux), sur la manière dont ils s'étaient appuyés sur le cahier des charges, sur les facilités et difficultés qu'ils avaient pu rencontrer, et enfin sur les éléments qui leurs paraissaient critiques dans la conduite d'un tel projet.

Au sein de cette partie de notre analyse, nous évoquerons dans un premier temps les projets respectifs des trois porteurs de projet, puis dans un second temps les aspects jugés critiques dans la conduite de leurs projets, et dans un troisième temps la manière dont ceux-ci se sont appuyés sur le cahier des charges. Nous quitterons temporairement nos trois porteurs de projets pour nous intéresser à la manière dont les participants aux ateliers de conception du cahier des charges ont pu tirer parti de cette participation dans leurs activités quotidiennes. Nous caractériserons enfin les différents types de ressources (construites collectivement et véhiculées dans l'élaboration du cahier des charges) que les acteurs ont été en mesure de mobiliser.

## 2.1 SUITES : LE PARCOURS ENTREPRENEURIAL DE TROIS PORTEURS DE PROJETS

À l'heure où nous écrivons ce manuscrit (soit un peu plus d'un an après les derniers entretiens réalisés), les trois porteurs de projet sont toujours engagés dans la démarche de construction d'un habitat dédié aux séniors.

Deux des porteurs de projet appartiennent au même réseau régional d'associations d'aide à domicile en milieu rural, mais sont implantés sur deux départements différents ; ils sont adhérents de longue date et administrateurs du PSP (le second en est le vice-président), et avaient suivi de près l'étude prospective réalisée sur les habitats intermédiaires. Le troisième est le maire d'une commune implantée sur un troisième département de la région PACA, entré en relation avec le PSP par le biais de réseaux partenaires (réseau des MAIA<sup>104</sup>).

Si les trois projets ont pour point commun d'être informés par le cahier des charges de l'habitat collectif et connecté, nous verrons que ceux-ci s'inscrivent dans des modèles économiques différents, impliquent des partenariats différents, et ne se trouvent pas aux mêmes points d'avancement. Nous verrons également que les différents projets de construction d'habitat ne s'inscrivent pas dans le même type de démarches entrepreneuriales de la part de leurs porteurs. Sur les trois porteurs de projet, seul l'un d'entre eux (le porteur de projet 1) a participé à au moins un des ateliers de conception de l'habitat (le premier).

Nous récapitulons ci-après [Tableau 4.6], le parcours de chacun des porteurs de projet, que nous détaillerons ensuite dans la description de leurs cas respectifs.

**Pour des raisons liées à la lisibilité du présent manuscrit, les récits de parcours de ces trois porteurs de projet ont été placés en Annexe C1.**

**Ils n'en restent pas moins, selon nous, indispensables à la compréhension du cas, et de la suite de son analyse.**

---

<sup>104</sup> MAIA : Maisons pour l'autonomie et l'intégration des malades Alzheimer

	<b>Porteur de projet 1</b>	<b>Porteur de projet 2</b>	<b>Porteur de projet 3</b>
Structure	Opérateur de services à domicile	Opérateur de services à domicile	Municipalité
Taille	ETI (545 salariés)	ETI (560 salariés)	2500 habitants
Implantation	Hautes-Alpes (05)	Vaucluse (84)	Bouches du Rhône (13)
Relation avec le PSP	Administrateur	Vice-Président	<i>via</i> le réseau des MAIA
Comportement entrepreneurial	Effectual (et causal)	Causal et bricolage	Effectual
Nature du projet	3 résidences de type logement social	1 résidence de type logement social (+ de 60 ans)	Location privative pour couples aidants-aidés (Alzheimer)
Maîtrise d'ouvrage	Bailleur social	Bailleur social	La municipalité elle-même
Gestion	Opérateur lui-même	Bailleur social	NSP <sup>105</sup>
Coordination et prestations de services	Opérateur lui-même	Opérateur lui-même (conventionnement)	NSP

Tableau 4.6 - Présentation des trois porteurs de projet d'habitat collectif et connecté et des modèles économiques envisagés pour l'habitat

Nos trois porteurs de projet, suivis et accompagnés par l'équipe du PSP ont pu se saisir du cahier des charges de différentes manières, selon le degré d'aboutissement au préalable de leur idée d'habitat.

Ainsi le directeur *porteur de projet 1*, qui avait suivi toute la réflexion centrée sur les habitats intermédiaires et assisté à la présentation d'état des lieux de l'offre en région PACA, avait fait le choix de ne pas participer aux ateliers de conception de l'habitat, ayant déjà une idée assez aboutie en tête du projet qu'il souhaitait porter (en plus d'un problème de distance géographique). Celui-ci disposait en effet déjà du cahier des charges du modèle d'habitats regroupés portés par son union nationale.

Le cahier des charges de l'habitat collectif et connecté est ainsi venu offrir à notre *porteur de projet 1* une vision complémentaire de la manière dont pouvait se constituer cet habitat. Les deux cahiers des charges ont en effet trouvé une compatibilité importante dans la mesure où l'équipe du PSP avait pris connaissance du premier lors de sa prospection sur les habitats intermédiaires, mais également dans la mesure où un troisième directeur de fédération

<sup>105</sup> NSP : Ne sait pas encore

départementale (lui-même porteur d'un projet d'habitat) avait activement participé aux ateliers.

Le binôme pilote de projet a néanmoins accueilli le cahier des charges de l'habitat collectif et connecté avec enthousiasme, le caractère visuel et structuré de ce dernier, et la légitimation de ses recommandations sur la base d'une consultation des usagers ayant constitué à leurs yeux une plus-value importante.

*« - Non, par contre j'ai vu qu'ils l'avaient utilisé [le référentiel publié par l'union nationale]. Par contre c'est beaucoup plus lisible, plus ludique, mieux fait. C'est beaucoup plus communicant.  
- Et c'est beaucoup plus orienté techno quand même. Ah oui, pour le coup, c'est connecté !  
- Après ce qu'il y avait de nouveau c'était l'enquête. Parce qu'il y a eu une large enquête de faite. Et du coup ça on ne l'a pas, nous, c'était les retours des usagers. Et les groupes usagers.  
- Enfin moi, ce qui m'avait... c'était les groupes usagers !  
- Ah oui, c'était beaucoup plus riche. Ce n'était pas qu'un simple cahier des charges...  
Ça, ça nous a beaucoup servi. Parce qu'on s'est dit que c'est bien par rapport à ce qu'on imagine nous, avec notre travail, et puis finalement... ça on s'était interrogés. »*

Cette démarche sera reprise par l'équipe, dans la mesure où plusieurs sondages et ateliers de consultation d'usagers ont été programmés dans la co-construction des futurs habitats.

Du côté du **porteur de projet 2**, on constate en revanche que celui-ci a fait le choix de s'engager dans une démarche de prospection de partenaires et financeurs, et d'investigation de son modèle économique, avant d'arrêter complètement le choix de conception de l'habitat à construire.

*« Et pour autant nous, je ne souhaite pas non plus engager la structure et tout ça, si il n'y a pas une compensation financière, à la fois de responsabilité, à la fois du temps passé, à la fois d'ingénierie... Donc il faut aussi trouver du coup le bon équilibre financier. »*

Pour autant, au regard des dernières informations que celui-ci a pu nous fournir, on pourra relever que le modèle de conception de l'habitat à construire (bâti écologique, cuisine ergonomique, gestion des flux d'énergie, ...) suit de manière assez fidèle les recommandations inscrites au cahier des charges de l'habitat collectif et connecté, la connexion restant à élucider en fonction des financements à obtenir. Ce choix reste cohérent avec le positionnement adopté par le **porteur de projet 2** dans la promotion des expertises de la filière, et des solutions qu'elle peut être amenée à développer.

Pour le **porteur de projet 3**, le cahier des charges de l'habitat collectif et connecté a pour l'instant et pour l'essentiel constitué une source d'idées de dispositifs – notamment en termes d'équipements techniques – à intégrer dans le projet en cours d'idéation au niveau du conseil municipal.

*« Dans le conseil municipal ? Oui, oui il y a toutes les professions. Il y a aussi des anciens du village, des gens un peu plus neufs, ce qui permet d'avoir des idées différentes... et ce n'est pas du tout un conseil municipal politique, autant dans le sens politicien du terme. C'est à dire que les gens ont des convictions politiques mais ils ne les affichent pas au conseil municipal. On est dans l'idée de s'occuper de la politique du village, et des habitats. Mais pas de la politique des partis. »*

*« Tout ce qui est l'implantation c'était déjà prévu nous, ça correspondait à peu près à ce qui avait été prévu donc... donc on s'en est surtout servi au niveau de l'équipement. Après d'autres personnes qui ont un projet un peu différent peuvent se servir d'autres phases du cahier des charges, c'est pour ça que je vous dis qu'on peut s'en servir comme outil facilitateur, pour l'avancée du projet. »*

C'est en effet, à ce stade, l'accompagnement réalisé par l'équipe du PSP qui se révélera le plus important dans le montage du projet.

*« C'est nous qui leur avons présenté notre projet. Ils sont venus pour écouter parce qu'on leur avait dit qu'on avait un projet, et ils sont venus et ils ont écouté. [...] Et à ce moment ils nous ont dit qu'ils étaient en train de faire un cahier des charges... et donc je l'ai eu le cahier des charges peu de temps avant... puisqu'il date du mois d'octobre... peu de temps avant la réunion, et donc j'ai essayé, on a essayé de voir comment on pouvait rentrer dans ce cahier des charges, en fonction de ce qu'on avait, et du projet qu'on avait. »*

*« Et puis aussi au départ ce n'était pas vers ça où on allait aller. Et c'est parce que on ne savait pas comment initier ce projet, qu'ils sont venus et qu'ils nous ont aidés sur le sujet. Ça nous a permis de connaître des gens, de faire connaître notre projet... Ça a été l'objet de la dernière réunion, puisque depuis il y a des gens qui m'ont appelé et même des fournisseurs pour nous proposer de travailler avec nous sur tel ou tel sujet. »*

À travers nos trois porteurs de projets, nous repérons donc au moins trois niveaux de mobilisation du cahier des charges de l'habitat. Quand le **porteur de projet 2** s'est appuyé sur l'intégralité du cahier des charges, le **porteur de projet 1** l'a hybridé avec un autre modèle existant au niveau de zones de complémentarité, et le **porteur de projet 3** en a repris des éléments ponctuels pour enrichir son idée de base.

Si nous nous intéressons à présent aux modalités de la conduite du projet d'habitats pour nos trois porteurs, en particulier sur les difficultés rencontrées et sur les aspects leur paraissant

critiques pour une réussite de celui-ci, nous constaterons quelques invariables d'un porteur de projet à l'autre.

L'aspect critique le plus systématiquement évoqué dans le cadre de la conduite du projet d'habitat (pas seulement par les porteurs de projet eux-mêmes) est non seulement le choix d'un modèle économique, mais plus encore sa déclinaison en un *business plan* équilibré – ce qui implique de la part des porteurs de projet la détention ou le développement d'une compétence spécifique, ou un accompagnement par un organisme tiers tel que le PSP. Pour des opérateurs d'aide à domicile, le risque de s'engager dans ce type d'opération (et de se diriger vers une activité de gestion locative comme pour le **porteur de projet 1**) est assez élevé. La crainte est de se mettre en difficulté, notamment si certains seuils de remplissage de l'habitat ne sont pas atteints en zone rurale.

*« Parce qu'on en a beaucoup parlé, on s'est dit avec l'expert-comptable, il va falloir... et puis il y a des pros pour ça. Mais si le PSP peut travailler dessus à un moment donné – parce que ça on ne maîtrise pas – il y a un mélange de comptabilité, de fiscalité, et finalement c'est tout un business plan... Enfin un business plan... qu'on démarre bien, et qu'on ne se retrouve pas en difficulté. Et qu'on sache par exemple combien de logements il nous faut pour équilibrer l'intégralité de nos coûts. Parce que ce n'est pas d'une évidence implacable. » - [Le porteur de projet 1]*

*« Mais je dirais que le levier et le frein pour nous est déjà là, c'est que le levier c'est que ce soit prêt des gens, donc de vrais bassins de vie avec des situations réfléchies, évidemment à proximité des quelques petits commerces, et des services, médecins, pharmaciens, etc, et du coup ça devient un frein dans notre territoire, parce que ce genre de topographie, on ne va pas forcément le trouver facilement. [...] Et s'il n'y a pas forcément de personnes candidates pour remplir le projet, on va donc déplacer sur des lieux peut être un peu plus importants en termes de population, où là finalement on risque d'avoir peut-être le seuil suffisant pour que ça fonctionne, mais du coup on ne sera pas sur le public qu'on avait préalablement envisagé. [...] Et si on arrive à rapprocher au plus près, dans un bassin de vie relativement petit, mais qui ne rassemble pas assez de personnes, on va se retrouver avec des questions de seuil. Donc du coup de coût économique. » - [Un adjoint chef de service de Conseil Départemental]*

L'autre aspect majeur, et lié au précédent, concerne le financement de l'investissement initial, et donc, les investisseurs, bailleurs sociaux et fonds de subvention des équipements qu'il s'agit de convaincre. L'un des volets de l'habitat le plus difficile à financer reste en effet son volet « connecté », avec la nécessité de trouver des fonds pour les équipements en domotique, capteurs intelligents, et numérique, comme le relèveront à la fois les trois porteurs de projets.

Deux aspects également importants pour faciliter la conduite d'un projet, et qu'a fait valoir notre **porteur de projet 1**, sont non seulement une bonne connaissance des acteurs locaux et

des élus, mais aussi une construction conjointe de ces projets avec eux, bailleurs sociaux compris :

*« Et puis il y avait aussi ce côté « j'en avais un peu ras la casquette »... elle nous avait dit « tous les mois, il y a une ou deux structures qui viennent nous voir, soi-disant « on travaille avec vous », et en fait ils ont déjà leur modèle tout posé. » - [Le porteur de projet 1]*

Nous verrons avec l'exemple ci-dessous que les publics citoyens peuvent également avoir une importance critique dans la menée à bien d'un projet d'habitat tel que celui-ci, malgré la présence d'un volontarisme politique local :

*« Pour l'instant dans le département je vous ai parlé de deux projets, mais de pré-projets. C'est vraiment aux prémises. Parce que l'un des projets n'a pas plus avancé pour des questions de logement social. C'est-à-dire que la commune qui portait ce projet souhaitait du coup que ce soit des logements sociaux pour cette résidence-là, ce qui paraît tout à fait cohérent, mais elle s'est confronté, toujours pareil, à l'opposition de la part des citoyens, à l'implantation de logements sociaux avec tout le fantasme qu'il peut y avoir derrière. Donc pour l'instant, c'est une commune qui est très en retard au niveau de son quota de logements sociaux, donc a souhaité par ce biais-là de tenter de rattraper. » - [Un adjoint chef de service de Conseil Départemental]*

Même si cela n'a pas été explicité comme tel – bien qu'au moins le *porteur de projet 1* se soit inscrit dans cette démarche – nous relèverons enfin qu'une collaboration étroite avec les publics locaux peut représenter une manière de faciliter les prises de décisions qui concernent le modèle économique de l'habitat, surtout lorsqu'il s'agit de publics à faibles ressources économiques. Consulter de tels publics pourrait permettre de hiérarchiser les valeurs d'usage attendues pour l'habitat dans une visée de contraction des coûts, ou encore d'envisager des alternatives à certains services dont ils pourraient être eux-mêmes à l'initiative. Une telle démarche pourrait s'appliquer à un quatrième porteur de projet<sup>106</sup>, implanté dans un département très rural en région PACA.

*« Et puis l'autre projet qui est plus porté par une association, en l'occurrence la fédération locale, lui s'oppose à une question de coût. C'est-à-dire qu'ils seraient sur l'acquisition d'un terrain, la construction d'un logement, etc. Via des bailleurs sociaux, mais que malgré tout pour l'instant le plan de financement tel qu'il est avancé à ce jour, fait ressortir un prix du loyer qui serait relativement déconnecté de la capacité financière des personnes âgées de ce bassin de vie. On est sur une zone très rurale avec des ressources relativement faibles. Donc l'idée était d'arriver à un coût relativement faible mais pour l'instant il n'a pas été obtenu, parce que les financements ne sont pas tous au rendez-vous. » - [Un adjoint chef de service de Conseil Départemental]*

---

<sup>106</sup> Il ne nous a pas été donné de le suivre directement, mais l'opérateur avait été représenté aux ateliers de conception de l'habitat collectif et connecté par le biais de son ancien directeur, qui a pris sa retraite à l'époque de nos investigations. Nous n'avons pas pu élucider si, de la même manière que le projet d'habitat initialement porté par l'opérateur avait infusé la conception de l'habitat collectif et connecté, le phénomène inverse s'était réciproquement produit.



## 2.2 PLUS-VALUE PERÇUE ET AUTRES FORMES D'APPROPRIATION

Près d'un an après la fin des ateliers « Habitat Collectif et Connecté » nous retournions sur le terrain pour interroger les participants à ces ateliers, en sorte d'étudier ce que ces derniers avaient été en mesure d'en tirer, et comment cela avait pu être remobilisé à l'occasion d'autres activités, menées au sein de leurs propres organisations.

Ce que nous pouvons affirmer d'un point de vue général, c'est que les participants en gardaient globalement un excellent souvenir, soulignant les bénéfices apportés par l'approche de *design* de services, soulevant parfois certains questionnements.

La participation aux ateliers a permis aux acteurs interrogés de générer collectivement des ressources et/ou d'en prendre acte pour une mobilisation ultérieure. Ces ressources, déterminées par les usages qu'en font les participants, sont de différentes natures.

Pour deux des trois participants que nous avons pu interroger de manière formelle (hors équipe du PSP et... nous-même), c'est l'approche d'animation des ateliers qui a été la plus marquante, et a donné lieu à reprise dans les activités de leurs organisations respectives, que cela se traduise par le recrutement d'un *designer* ou par la mise en œuvre de certains aspects du mode d'animation des ateliers :

*« - Pour moi les designers c'est des gens originaux dans le domaine de la santé, un peu trop d'ailleurs – et très originaux parce qu'on ne les sollicite pas assez. C'est un métier essentiel quand on parle d'innovation... nous on essaie d'en recruter un pour un projet d'expérimentation, mais c'est vrai que pour nous c'est quelque chose d'essentiel. Dans la construction du processus d'innovation, si on n'a pas de designer aujourd'hui c'est compliqué.*

*- Vous travailliez beaucoup avec des designers au CIU<sup>107</sup> ?*

*- Non, dans la ville pour le 27, Delvalle on essaie justement d'en avoir un, là. Donc on est en train de trouver un financement justement, pour avoir quelqu'un qui nous apporte cette expertise-là. Et sur l'un des ateliers, sur l'habitat justement, on a fait appel à un designer. Donc on avait sollicité d'ailleurs celui de pôle PSP avec lequel ils avaient travaillé...» - [Extrait d'entretien avec une participante, responsable d'un pôle d'innovation et de prospective en santé]*

*« Je trouvais que le design de services, c'était une notion très innovante, très feutres, post-it, cartes, collage et tout, ce qui peut paraître... ce n'est pas nouveau comme outils – on n'a pas inventé le feutre hier, mais je trouvais que c'était très... En tout cas dans nos pratiques, je pense que si demain pour une raison ou une autre je faisais ça, je pense que ça en bousculerait beaucoup. Mais un peu comme moi j'ai été... non pas bousculé mais... un petit peu bougé dans mon... et j'ai trouvé ça vraiment très, très intéressant. »*

---

<sup>107</sup> CIU : Centre d'Innovation d'Usages

[...]

« C'est vrai que voilà, tout simplement les représentations cartographiques, c'était tout bête, mais ça permettait de positionner les choses. Ce ne sont pas des choses qu'on fait habituellement. Donc je me dis que ça, ça peut permettre... je me dis ah ben tiens si on peut faire ce travail, sans être aussi carton, post-it, collages, feutres, comme l'a été le monsieur... mais ça peut apporter voilà, un premier élément. Et je pense que pour qu'on puisse mettre en œuvre un schéma, il faut que les partenaires le partagent. Et notamment dans le secteur du handicap, où on a des partenaires associatifs qui sont ... comment dire... relativement institutionnalisés dans des positions nationales, régionales, départementales... qui font que malheureusement, ce genre de travaux sont l'occasion plutôt d'une confrontation avec le politique. C'est vrai que si dans les groupes de travail, on arrive par le biais d'outils comme ça, à avoir des gens qui sont un peu plus co-constructeurs de la réponse, du coup, derrière ça me laisse imaginer qu'on aura affaire à des relations plus faciles. Donc je trouvais que... alors que si on est sur un schéma « classique » on peut dire « oui, oui on a participé au groupe de travail. Enfin c'était tellement balisé, qu'on a rien pu faire ». Là quand on a vraiment coproduit, on est plus liés. » - [Un adjoint chef de service de Conseil Départemental]

Comme nous l'avons mentionné à plusieurs reprises – et ce point fait l'unanimité chez les participants – les ateliers de design ont été l'occasion pour eux de se confronter au point de vue d'acteurs ayant d'autres compétences, et à s'enrichir des différentes perspectives et connaissances – certaines étant directement actionnables – que ceux-ci pouvaient apporter.

« Alors oui parce que, comme je vous disais notamment sur les aides techniques, c'est vrai qu'on a lancé quand même une réflexion au niveau du département, sur comment on pourrait – on va dire toiletter, la liste des aides techniques que l'on prend en compte dans le cadre de l'APA<sup>108</sup>. Il n'y ait pas de liste – comme on pourrait dire une liste « sécu » - où il y a des dispositifs qui sont prévus. Les Conseils Départementaux vont au cas par cas. Donc le fait de discuter, on s'est rendu compte qu'aujourd'hui quand même, ça se généralisait [ex. les chemins lumineux] et là vraiment beaucoup. Donc on est en train de voir si on ne pourrait pas agrémenter notre liste d'aides techniques sur des outils un peu domotique. Du coup le fait de savoir qu'il existe ces dispositifs-là, ça nous a lancé dans notre réflexion. Que peut-être on aurait eue, mais plus tard, mais quelque part, là, ça nous l'a initiée. » - [Un adjoint chef de service, Conseil Départemental]

Plusieurs arguments développés durant les ateliers peuvent être retrouvés à la fois dans les discours des personnes interrogées, et dans le cahier des charges (**Figure 4.3**) :

« On n'est pas sur une visée de ... les capteurs sur le canapé, sur le lit, sur la cuvette des toilettes, ou dans le frigo intelligent qui sonne quand il n'y a plus de lait... oui, mais bon, si elle ne veut plus prendre de lait, elle a le droit de ne pas prendre du lait, on ne va pas alerter la Terre entière parce qu'elle veut prendre du café maintenant... voilà ! » - [Un adjoint chef de service de Conseil Départemental]

« - Mais en même temps j'étais d'accord sur le fait qu'il faut faire attention, et ne plus tomber dans des travers... d'ailleurs je donnais l'exemple souvent de « si la personne a envie de rester 15 minutes dans ses toilettes » ...  
- Ah, oui, c'est vrai !

<sup>108</sup> APA : Allocation Personnalisée d'Autonomie

- Je le dis à chaque fois, ça fait rire tout le monde. Je l'avais dit, vous vous souvenez ?  
 - Oui, c'est vrai, il ne fallait pas que l'alerte soit déclenchée et que les pompiers toquent à la porte.» - [Extrait d'un entretien avec le porteur de projet 2, à propos de la réunion d'état des lieux sur l'offre d'habitats intermédiaires qui a précédé le premier atelier]



Figure 4.3 – Une illustration figurant page 19 du cahier des charges (ALYEN illustrations)

Enfin, un participant (toujours notre adjoint chef de service, décidément) a pu s'approprier le cahier des charges en lui-même pour en faire une trame d'analyse et d'évaluation de projets soumis au Conseil Départemental, et un outil d'accompagnement rendu légitime sur la base de l'ancrage territorial de ses concepteurs et de la diversité de leurs champs de compétence.

*« À mon sens il a une vraie plus-value dans la mesure où il donne un cadrage pour un porteur de projet. Moi c'est ce que je vois... moi demain si j'ai un porteur de projet qui me dit « voilà Monsieur R. on aimerait faire un projet ... » et qu'à force de me l'expliquer je vois qu'il voulait aller vers ça, je vais lui dire « Écoutez, avant de partir, prenez ce cahier des charges. Parce qu'il y a tout un travail qui a été fait avec toutes les parties prenantes de ce dossier là, dans la région, il y a des gens qui ont travaillé sur une année et qui y ont réfléchi ». [...] De même si demain je suis à une réunion où je reçois un pré-projet d'une chose comme ça, pour l'analyser, pour faire une réponse et en discuter avec le porteur, pareil, je le confronterai. Parce que ce sera un outil pour moi d'analyse et d'examen pour que je puisse aider les porteurs à faire émerger ce projet. Je dirais « attention ». « Attention, ça a été réfléchi, moi si je regarde le rapport, il y a des manques là-dessus, des manques là-dessus, des manques là-dessus ». Je trouve que ça permet vraiment de donner un fil conducteur quand même, et de permettre d'avoir toutes les dimensions qu'il faut intégrer dans la réflexion, pour éviter d'aller trop vite en se disant « ben ça c'est facile, on fait un habitat et puis voilà, vite fait ».*

Nous constatons ainsi que ce sont à la fois les connaissances échangées, la méthode d'animation des ateliers et les outils du designer, ainsi que le format du cahier des charges en lui-même, qui ont été considérées comme des ressources par les participants interrogés.

Notre regret est néanmoins qu'ils aient été aussi peu nombreux à pouvoir nous accorder du temps pour un entretien de recherche. Certaines questions restent en effet toujours en suspens.

Nous avons par exemple constaté que les participants interrogés avaient tous gardé un souvenir marqué des discours tenus par une représentante d'un pôle de compétitivité (centré sur les technologies connectées), et des éléments de connaissance que celle-ci avait pu partager lors des ateliers. Pour autant, cette personne a-t-elle vécu une expérience réciproque vis-à-vis de participants issus de sphères professionnelles en contact direct avec les usagers ?

Par ailleurs deux des participants aux ateliers<sup>109</sup> étaient initialement porteurs d'un projet d'habitats regroupés dans leur département d'implantation. Comment leur participation aux ateliers s'est-elle traduite dans les suites de leur projet ? Puisque ceux-ci n'appartiennent plus à l'organisation à laquelle ils étaient rattachés à l'époque des ateliers, une trace de leur participation aux ateliers a-t-elle persisté dans l'organisation ? Sinon, a-t-elle changé leur manière personnelle de comprendre et d'agir ?

L'une des participantes aux ateliers avait été particulièrement « subversive »<sup>110</sup> et n'avait pas hésité, en lançant des débats, à remettre en question les logiques adoptées par d'autres participants. Quelle était la nature de son engagement, quelles étaient ses attentes initiales vis-à-vis des ateliers, et qu'a-t-elle pu en tirer ?

Enfin, chez les deux opérateurs de services à domicile les plus constants dans leur présence aux ateliers, peut-on constater des changements dans leur compréhension des choses et dans leur manière d'agir ? Les ateliers de *design* ont-ils pu nourrir de nouvelles idées à mettre en œuvre au sein de certains de leurs projets ? Sinon, pourquoi ?

---

<sup>109</sup> L'une de ces deux personnes (anciennement directeur de fédération d'associations rurales d'aide à domicile) a désormais pris sa retraite, et l'autre (anciennement chargée de mission sur le projet d'habitat) est directrice d'une maison de retraite.

<sup>110</sup> L'opérateur de services de soins infirmiers à domicile, à laquelle elle était rattachée, a entre-temps été placé en liquidation judiciaire pour motifs économiques, et été repris par une fondation.

### SECTION 3 : QUE TIRONS NOUS DE CETTE ÉTUDE DE CAS ? LA RÉPONSE À NOS QUESTIONS DE RECHERCHE.

Cette étude de cas réalisée autour du projet « Habitat Collectif et Connecté pour les séniors » fournit de nombreux éléments de réponse à nos deux questions de recherche, que nous synthétiserons ici.

*« Comment, dans des champs d'activité institutionnalisés et cloisonnés, la mobilisation de certaines approches spécifiques d'organisation et d'animation d'actions collectives va-t-elle permettre à des acteurs de ... »*

***QR1 – Définir des problèmes, concevoir des solutions nouvelles pertinentes, et développer des énoncés politiques ? »***

Notre réponse à cette première question de recherche sera structurée en deux parties. Celle-ci se raccroche en effet d'une part **A-** aux modalités d'organisation de l'action collective, et d'autre part, **B-** aux modalités d'animation des ateliers de conception du nouvel habitat.

**A-** Du point de vue des modalités d'organisation de l'action collective par l'équipe du PSP, nos recherches mettent en évidence **cinq aspects déterminants** :

- 1) Les modalités particulières de formulation du projet par l'équipe du PSP.** En réalisant une synthèse entre les besoins identifiés par certains des adhérents du pôle et les grandes orientations données en matière de développement économique par son donneur d'ordres institutionnel, l'équipe du PSP a construit le périmètre d'une opportunité à explorer pour les acteurs du territoire. La construction de cette opportunité résulte en effet d'une forme d'expertise que le PSP a développée de par son positionnement au contact de multiples organisations, à l'interface de plusieurs champs institutionnels, et à un niveau de prescription intermédiaire.
- 2) Le choix du périmètre de conception de l'habitat.** Celui-ci émane des valeurs d'usage identifiées au sein de l'offre existante et des tendances identifiables dans l'évolution des politiques publiques liées au grand âge. Il reste néanmoins centré sur le

domaine de compétences des acteurs de l'aide et du soin à domicile, et a été canalisé en ce sens par le principal financeur du projet.

- 3) **La construction de la diversité des professionnels participants.** Cette diversité a principalement été construite en regard du processus de conduite d'un projet d'habitat, plus que du processus de conception en lui-même. On aurait en effet pu s'attendre à une représentativité de l'ensemble des parties prenantes susceptibles de prendre part à l'écosystème d'un habitat, usagers inclus. Ceux-ci n'ont été sollicités qu'en second lieu, lors d'ateliers spécifiques. Cette diversité a permis aux différents professionnels en présence de croiser leurs regards sur la question de la vie quotidienne et de la prise en charge des personnes âgées, d'interroger et de s'expliquer mutuellement leurs logiques, de confronter leurs agendas. Celle-ci leur a également permis de construire une réponse prenant en compte l'ensemble des différents problèmes identifiés dans le cadre leurs activités respectives auprès des usagers, et de s'appuyer sur leurs multiples champs d'expertise dans l'élaboration d'une solution adaptée à différentes spécificités territoriales.
- 4) **Le choix du designer chargé de la construction et de l'animation des ateliers.** Le *designer* a été en partie choisi parce qu'il partageait un socle de valeurs communes avec les participants (solidarités, développement durable), issus du réseau du PSP. Celui-ci a été en mesure d'orienter, à travers les consignes données aux participants, les différentes séquences de travail en atelier en fonction de ce socle de valeurs, et grâce à la plus-value qu'il a pu apporter de par son ancrage dans l'économie collaborative et l'économie circulaire.
- 5) **La consultation des usagers.** Bien qu'ils n'aient été sollicités qu'en second lieu, après les ateliers menés avec les professionnels, les usagers ont pu améliorer la pertinence du modèle d'habitat proposé, en hiérarchisant la prévalence de certains aspects et en enrichissant leur sens. Cette consultation a été réalisée au niveau de différents territoires de la région, en sorte, à nouveau, d'améliorer la pertinence du modèle d'habitat vis-à-vis des spécificités des territoires et de leurs publics.

**B-** Du point de vue de la manière dont ont été animés les ateliers de conception de l'habitat, nos recherches mettent en évidence **trois aspects essentiels** :

- 1) **L'enchaînement des différentes séquences de travail, tout au long du cycle d'ateliers.** Le cycle d'ateliers peut être analysé comme un enchaînement de phases de *divergence* en petits groupes, suivies de restitutions en groupe complet, et de phases de *convergence*, réalisées directement en groupe complet. Les *phases de divergence* en petits groupes ont permis aux participants de réaliser des entames de réflexion, de puiser dans leurs expériences, et d'y retrouver des exemples concrets emblématiques de problèmes à résoudre ou de dispositifs intéressants à mettre en œuvre. Les restitutions en groupe complet ont été le lieu de révélation de points de tension entre les différentes logiques des participants, le théâtre de débats, et un lieu de revendication de problèmes en fonction des sensibilités de chacun. Elles ont néanmoins permis aux participants de définir un espace de conception par tâtonnements, de poser des « balises sémantiques » autour de la notion d'habitat collectif et connecté afin d'en construire le sens, d'abandonner progressivement leurs cadres institutionnels de référence pour aller vers la recherche de réponses plus pragmatiques. De manière générale, ces restitutions en groupe complet ont été le lieu d'une prise de recul et de construction de sens. Les *phases de convergence* se sont quant à elles caractérisées par la mobilisation des capacités de travail collaboratif des participants, et la recherche collective d'un consensus. Celles-ci ont permis aux participants d'aboutir à la détermination des objectifs principaux de conception et des zones à éviter (périmètres institutionnels ou réglementaires), de s'approprier le périmètre d'une lacune à combler dans l'offre en lui donnant du sens, et de parvenir à une projection commune. Elles ont notamment été le théâtre de formulation de premiers énoncés politisés, visant la légitimation du concept d'habitat au regard d'anecdotes relatées par certains des participants. Une fois le sens de la démarche construit et solidifié, ces énoncés politisés ont été progressivement abandonnés durant les ateliers pour faire place à l'élaboration continue de propositions de valeur.

On peut également analyser le cycle d'atelier comme un enchaînement de séquences d'activités *constructives*, et d'activités *productives*, au regard des éléments produits à l'issue de chaque phase de travail de groupe. Quand les activités *productives* ont généralement conduit à l'exploration simultanée de plusieurs hypothèses de travail, les

activités *constructives* ont quant à elles consisté en la capitalisation sur les connaissances diversifiées des participants comme base même de travail.

- 2) **Le travail d'accompagnement du *designer* et les outils mobilisés.** Le travail d'accompagnement des participants, réalisé par le designer en atelier, a eu comme premier effet d'acculturer progressivement ces derniers à l'approche design (même si il a parfois pu se produire une forme de « choc des cultures »). Cette acculturation progressive a permis d'ouvrir la voie pour les participants à une autre manière d'envisager les usagers (comme des personnes actives et non plus passives, dès lors qu'on leur porte un regard habilitant). Celle-ci a participé au désencastrement des participants de leurs logiques professionnelles ou institutionnelles respectives. La mobilisation par le *designer* de différentes techniques de relance, à travers des exemples expansifs ou des consignes d'exploration précises, mais aussi d'outils de représentation multidimensionnels, ont notamment favorisé chez les participants des changements de perspective (cf. Tableau 4.4 – Résolutions de tensions institutionnelles : le rôle de facilitation du *designer*).
- 3) **La matérialité des supports de travail et de représentation.** La matérialité des supports de travail proposés par le designer a permis aux participants de s'approprier le concept d'habitat collectif et connecté dans le *concret* (à travers la manipulation physique de concepts), dans construire progressivement le sens au regard de leurs expériences, et de le mettre en acte sur des cartographies. Cette matérialité des supports de travail a également conduit les participants à raisonner suivant des logiques de situation, et non plus dans des logiques professionnelles cloisonnées.

Abordons à présent notre seconde question de recherche.

*« Comment, dans des champs d'activité institutionnalisés et cloisonnés, la mobilisation de certaines approches spécifiques d'organisation et d'animation d'actions collectives va-t-elle permettre à des acteurs de ... »*

***QR2 – S'appropriier des connaissances et des arguments, en vue de développer leur capacité et leur pouvoir d'agir ? »***

À nouveau, notre réponse à cette question de recherche sera structurée en deux parties. Celle-ci renvoie en effet d'une part **C-** aux modalités de construction et de capitalisation par les participants de connaissances et d'arguments, au cours ou à la suite des ateliers. Elle renvoie d'autre part **D-** aux modalités d'appropriation de ces connaissances et arguments par les différents participants aux ateliers ou par les différents porteurs de projets.

**C-** Du point de vue des modes de capitalisation des connaissances et des arguments mobilisés ou construits en ateliers, nos recherches mettent en évidence **trois aspects déterminants** :

- 1) Un ancrage de la solution développée dans des cadres conceptuels existants et dans les usages.** C'est au regard d'une offre d'habitats existants que les participants aux ateliers se sont approprié la notion d'habitat collectif et connecté, en lui donnant progressivement le sens que celle-ci devait recouvrir en fin de parcours. C'est également au regard de cette offre – mais aussi des principales institutions de référence – que l'habitat collectif et connecté est explicitement positionné au sein du cahier des charges, en sorte d'aider la compréhension de ses lecteurs. L'habitat collectif et connecté est également positionné en regard d'un certain nombre d'usages, spécificité de l'approche de conception employée. Malgré leur non inclusion dans les principaux ateliers de conception, les publics concernés ont pu prendre part à la consolidation de l'ancrage de la solution dans les usages à travers des ateliers de consultation, qui furent de nouvelles occasions de construction de sens autour de la proposition de valeur, au fur et à mesure que certains de ses éléments étaient ré-hiérarchisés.

- 2) **Un rattachement de la proposition d'habitat à différents périmètres d'action publique, et la légitimation de celle-ci sous trois registres différents.** C'est au regard de leurs positionnements professionnels (ou de leurs agendas respectifs) que les participants aux ateliers ont formulé, durant le façonnement du concept d'habitat collectif et connecté, un certain nombre d'énoncés venant renforcer le sens donné à celui-ci. Le processus de conception de l'habitat a abouti à la sélection progressive des énoncés les plus fédérateurs, qui furent au final retranscrits dans le cahier des charges. Le cahier des charges consiste lui-même en un support de rattachement de la proposition d'habitat collectif et connecté à plusieurs périmètres d'action publique (que celle-ci appelle au décloisonnement des périmètres institutionnels liés à la santé, ou vienne renforcer les politiques de développement économique sur la région), en sorte d'intéresser les différents acteurs étant en position de pouvoir agir. Le cahier des charges constitue également une superposition de trois registres différents de légitimation de la solution proposée. Le premier relève de la mise en avant du plébiscite de la solution par les usagers, en ce qu'elle vient répondre à des besoins identifiés. Le second relève de la mise en avant de la coalition formée par une diversité d'acteurs professionnels implantés sur le territoire, désireux de mettre en avant leur expertise vis-à-vis des fournisseurs de solutions technologiques. Enfin, le troisième met en avant la pertinence de la solution proposée en tant qu'instrument de valorisation des politiques régionales.
- 3) **Des formes de capitalisation intermédiaire destinées aux participants.** Le cycle d'ateliers de conception a donné lieu à plusieurs formes de capitalisation intermédiaires, destinées en premier lieu aux participants. Les séquences d'activités que nous qualifions de constructives ont tout d'abord conduit les participants à constituer des cartes heuristiques destinées à être remobilisées en ateliers. Des synthèses visuelles et comptes rendus d'échanges ont également été réalisés pour maintenir une certaine continuité entre les ateliers, programmés avec des écarts de trois semaines, et n'impliquant pas toujours les mêmes participants. Toutefois, ces formes de capitalisation intermédiaire ont, de l'aveu de l'équipe du PSP et du designer, manqué d'être plus approfondies, et à notre sens, auraient gagné à être valorisées auprès de porteurs de projets.

**D-** Intéressons-nous à présent à la manière dont les participants aux ateliers et les porteurs de projet ont pu s'approprier les connaissances et arguments qui ont été mobilisés durant les ateliers, puis capitalisés dans le cahier des charges.

Même si nous n'avons pu interroger que trois des sept participants les plus assidus, et seulement trois porteurs de projets sur les quatre actuellement en cours (aucun de ces trois porteurs de projet n'ayant assisté aux ateliers), leurs témoignages nous permettent néanmoins de mettre en évidence :

1) **Cinq types d'éléments appropriés à la suite des ateliers ou sur la base du cahier des charges**

- a. **Une appropriation des connaissances mobilisées en ateliers en vue d'initier des réflexions et approfondir des questions jusque-là non considérées au quotidien.** C'est le cas d'un des participants qui, découvrant les potentialités de certains équipements de domotique et de certains objets connectés, a choisi d'initier, au sein de son Conseil Départemental, une réflexion sur les critères de financement des aides techniques à l'autonomie, par le département.
- b. **Une appropriation d'éléments d'argumentaire développés en ateliers.** C'est le cas d'au moins un des participants, d'un porteur de projet, d'un chargé de missions du PSP... et de nous-même. Ceux-ci sont également disséminés dans le cahier des charges. Il s'agit le plus souvent d'illustrations par l'absurde (le dispositif d'alerte activé car la personne est restée trop longtemps aux toilettes ou s'est endormie sur son canapé, le réfrigérateur qui bipie « *le yaourt est périmé, le yaourt est périmé* ») ou encore des énoncés venant soutenir des propositions (exemple de l'ampoule intelligente qui prévient quand elle arrive en fin de vie).
- c. **Une appropriation d'éléments de méthodologie et d'outils.** C'est le cas de deux des trois participants interrogés qui s'approprient respectivement à faire appel de manière permanente aux compétences d'un ou une designer, ou de réemployer certaines techniques ou principes vus en atelier, dans le cadre de leurs propres groupes de travail multi-acteurs.
- d. **Une appropriation d'éléments de solution, dans le cadre d'un comportement entrepreneurial de type effectual.** C'est le cas de deux des trois porteurs de projets que nous avons interrogés, respectivement un

opérateur de services à la personne et un maire de commune. Ceux-ci se sont approprié certains éléments de proposition (équipements domotique, aménagement des habitats) ou de démarche (sondage et ateliers de consultation des usagers) portés au sein du cahier des charges, pour les intégrer au sein d'un projet légèrement différent, mais en cours de construction et d'affinage.

e. **Une appropriation de la solution complète portée au sein du cahier des charges, dans le cadre d'un comportement de bricolage entrepreneurial.**

C'est le cas d'un des trois porteurs de projets interrogés, qui a intégré la construction d'un habitat collectif et connecté au cœur de son activité de démonstration politique du savoir-faire des associations d'aide à domicile. L'habitat collectif et connecté est ainsi considéré comme un instrument de légitimation de l'expertise de ces acteurs, et de leur rôle à jouer dans le développement économique et social des territoires.

- 2) **Cinq formes de plus-value à la participation aux ateliers.** Les participants ont ainsi pu mettre en avant : 1) L'intérêt de la diversité des points de vue en présence, pour mieux comprendre ou s'ouvrir à des logiques différentes, et se sortir de ce qui est tenu pour acquis, 2) Un gain en relations permettant d'identifier de nouvelles opportunités de collaboration, 3) Un gain en connaissances techniques grâce aux apports des différents participants, 4) L'occasion de prendre le temps d'une réflexion à la fois collective et approfondie, 5) Un manque ressenti vis-à-vis de la communication sur les suites du travail réalisé en ateliers et plus largement sur les suites du projet (afin d'avoir l'assurance de ne pas avoir perdu son temps).
- 3) **Un travail d'accompagnement réalisé par l'équipe du PSP auprès de porteurs de projet.** Ce travail d'accompagnement a permis pour certains de faciliter leur appropriation du cahier des charges. Pour d'autres, celui-ci a permis de faciliter la mobilisation de certaines des spécifications du cahier des charges (essentiellement sur le volet technologique), notamment à travers une aide au montage de dossiers de demande de financement.

## CHAPITRE 2 - CAS ANTIPODE, COMPLÉMENTAIRE : LE PROJET « RSE<sup>111</sup> »

Le projet « RSE » - pour Responsabilité Sociétale des Entreprises – est un projet initié et porté par le PSP de l'année 2009 à l'année 2016, sous la forme de trois vagues d'actions collectives. Ce projet, innovant à l'échelle nationale dans le champ des services à domicile, visait alors principalement pour le pôle à renforcer l'ancrage du champ dans le secteur de l'économie sociale et solidaire, à le différencier sur le plan des valeurs, et à valoriser celui-ci auprès des particuliers, des salariés et des pouvoirs publics. À travers cette action, trois objectifs étaient poursuivis simultanément. Le premier objectif était de consolider, approfondir et valoriser les pratiques qui préexistaient déjà chez ses adhérents, sans pour autant qu'elles aient été explicitement raccrochées à une démarche globale RSE. Le second était d'investir, avec les adhérents, les aspects de la RSE qui étaient encore peu développés dans le champ du service à domicile, et de construire une culture partagée autour de ces aspects encore délaissés. Enfin, le troisième était d'aboutir à plusieurs outils de diagnostic et d'accompagnement à la RSE, dont tout opérateur de service à domicile, désireux de faire évoluer les pratiques au sein de son organisation, pourrait se saisir.

Le projet RSE prend naissance en 2009 à la suite d'un appel à projets spécifique, émis par la Région PACA – alors principale commanditaire du PRIDES<sup>112</sup> qu'était alors le PSP. Très rapidement, l'équipe du PSP réalise des liens entre les trois principaux enjeux de la RSE – sociétaux, sociaux et environnementaux – et les différentes démarches déjà engagées dans le champ de l'aide à domicile, au niveau législatif (ex. Loi 2002 relative aux droits des malades et à la qualité du système de santé), réglementaire (ex. agréments qualité), normatif (ex. norme NF-Services) ... mais aussi des pratiques, notamment au travers d'action collectives précédemment conduites par le pôle. Les entreprises du champ avaient en effet des acquis sur les aspects sociaux (en direction des salariés) et sociétaux (en direction des publics) de la RSE, mais les pratiques dirigées vers les aspects environnementaux étaient encore anecdotiques. La question environnementale est alors considérée comme prioritaire par l'équipe du PSP, qui s'est ainsi inscrite dans une démarche volontariste vis-à-vis de ses adhérents.

---

<sup>111</sup> RSE pour Responsabilité Sociétale des Entreprises (anciennement Responsabilité Sociale des Entreprises). Il s'agit d'un « concept dans lequel les entreprises intègrent les préoccupations sociales, environnementales, et économiques dans leurs activités et dans leurs interactions avec leurs parties prenantes sur une base volontaire », Ministère de la Transition Écologique et Solidaire, juillet 2018.

<sup>112</sup> Pôle Régional d'Innovation et de Développement Économique Solidaire (n'existent plus depuis 2015)

La première action collective du projet RSE est intitulée « *qualité de services, qualité d'emplois et qualité de vie* ». Intégralement financée par la Région durant une année et demie, celle-ci est pilotée et coordonnée par l'équipe du PSP, est menée en partenariat avec ACT Méditerranée (antenne régionale de l'ANACT<sup>113</sup>) et fait intervenir trois cabinets de conseil spécialisés. Les deux partenaires, avec leurs équipes de consultants, viennent en appui sur la coordination des interventions liées aux enjeux sociaux et environnementaux. Cette première action collective aboutira à l'élaboration de plusieurs outils (outils de diagnostic, de mesure, etc), et à la rédaction collective d'un guide RSE, capitalisant sur l'ensemble de la démarche à l'intention des entreprises du champ.

Cette action, qui aura alterné ateliers collectifs et accompagnements individuels, sera reconduite à deux reprises, en sorte de faire bénéficier plus d'entreprises de la démarche, et de faire évoluer les outils développés (**Figure 5.1**). Ces deux actions collectives seront respectivement financées dans le cadre d'un nouvel appel à projets, puis d'un dispositif « *Parcours Performant et Responsable* », institué en 2015 par la Région PACA.

La première action collective se distingue en revanche des deux suivantes par son ingénierie de projet, par l'élaboration d'outils, et par la dimension particulièrement collective (*impliquant l'équipe du PSP, les équipes de consultants partenaires, les entreprises participantes, leurs salariés*) d'un guide RSE.

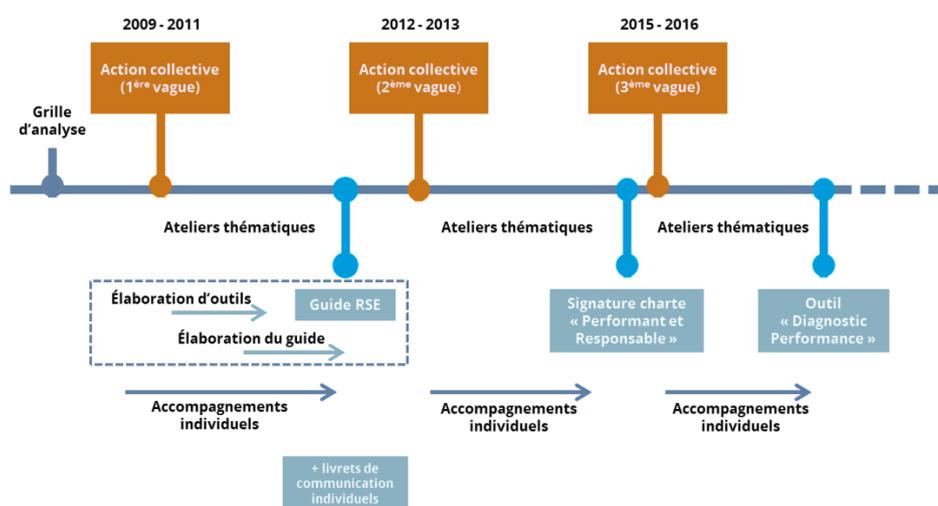


Figure 5.1 – Chronologie générale du projet « RSE »

<sup>113</sup> Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail – établissement public sous la tutelle du Ministère du Travail.

## SECTION 1 : ANALYSE DU DÉROULEMENT ET DE L'ORGANISATION DES ACTIONS COLLECTIVES

### 1.1 LE DÉROULEMENT DES TROIS VAGUES D' ACTIONS COLLECTIVES

#### **1<sup>ère</sup> action collective – janvier 2010 à décembre 2011**

La première action collective RSE, intitulée « *qualité de services, qualité d'emplois et qualité de vie* » et qui a impliqué sept entreprises participantes, fut organisée selon quatre grandes phases échelonnées de janvier 2010 à décembre 2011 :

- **La phase 1 « Évaluer » (9 mois)** a comporté un atelier collectif d'une journée (lancement de l'action), et une étape de diagnostic de chaque entreprise participante, incluant une période d'observation pour les mesures d'impact environnemental. À la restitution des diagnostics, les dirigeants d'entreprise ont été invités à choisir les axes prioritaires à travailler en interne ou en atelier collectif ;
- **La phase 2 « Progresser, Agir » (14 mois)** a comporté 8 demi-journées portant sur la construction de plans d'action vis-à-vis de chacun des axes identifiés comme pouvant être travaillés en atelier collectif, 2 demi-journées de groupes participatifs au sein de chaque entreprise, et 6 journées de formation inter-entreprises ;

Ces deux premières phases se sont déroulées sur les 24 mois dédiés à l'action. L'ambition de l'équipe du PSP et des participants était en effet d'interroger l'ensemble des parties prenantes de leurs structures durant la phase d'évaluation, et de les impliquer sous forme de groupes de travail durant la phase de progression.

Au fur et à mesure de ces deux phases, les principaux outils issus de l'action ont été élaborés chemin faisant : grille de diagnostic, outils d'évaluation, outil de mesure d'impact environnemental, tableaux de bord.

Les deux dernières phases ont, quant à elles, été menées en parallèle de la phase de progression :

- **La phase 3 « Communiquer » (10 mois)** a comporté deux demi-journées d'ateliers portant sur la formalisation d'une trame, l'établissement d'une politique de diffusion, et la création d'un outil de communication à destination des usagers. Les entreprises participantes furent accompagnées dans la réalisation d'un livret de communication leur étant propre. S'ajoutent une demi-journée de sensibilisation des salariés à l'enjeu environnemental.

- **La phase 4 « Capitaliser » (3 mois)** a comporté une dizaine de réunions organisées avec les dirigeants des entreprises participantes, des consultants d'ACT Méditerranée, ainsi que des consultants en communication, pour la rédaction du guide RSE.

Le déroulement de la première action collective est schématisé **Figure 5.2**, ci-dessous.

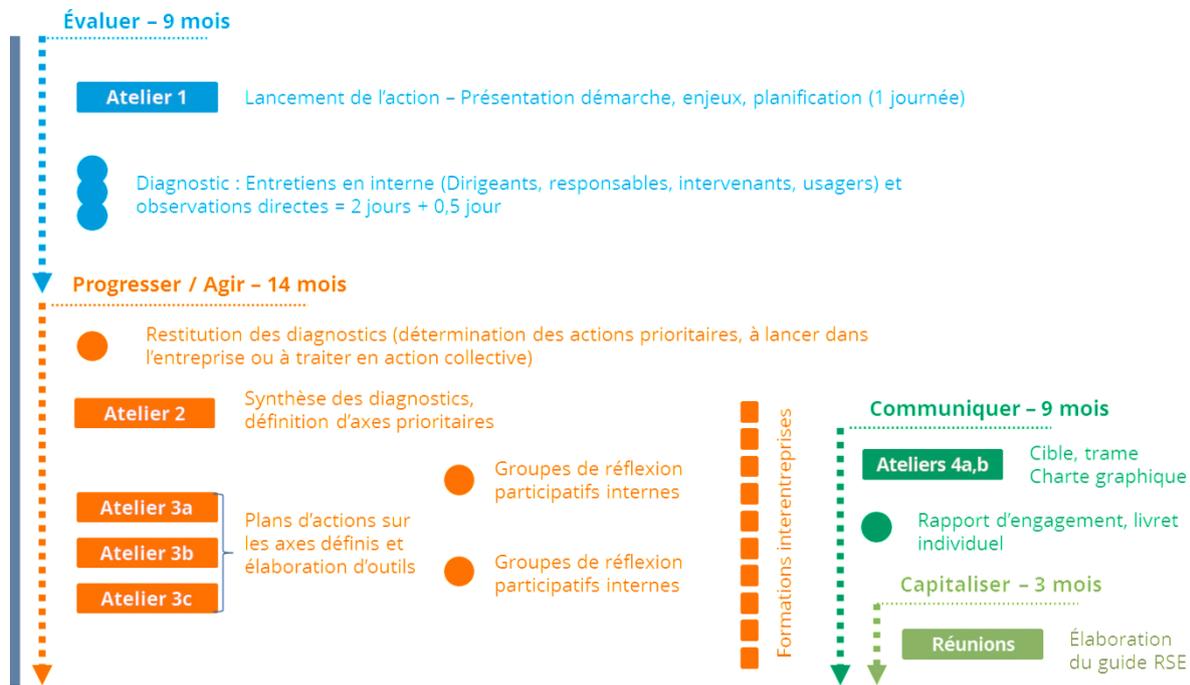


Figure 5.2 – Synthèse du déroulement de la 1<sup>ère</sup> action collective RSE  
(Les disques colorés matérialisent les phases d'accompagnement individuel)

Les sept entreprises ayant participé à l'action ont été sélectionnées de manière spécifique par l'équipe du PSP, sur la base de leur état d'avancement concernant la dimension sociale de la RSE. Celles-ci avaient en effet participé à une précédente action collective conduite par le PSP, portant sur la Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences (GPEC), et avaient été repérées comme telles par l'une des chargées de mission. Il s'agit plus généralement d'entreprises dont les dirigeants sont considérés comme pilotes dans la vie du pôle.

Un comité technique constitué de l'équipe du PSP et des consultants issus des trois cabinets de conseil prestataires, s'est réuni à plusieurs reprises durant la première année du projet, afin de coordonner les étapes de diagnostic, de groupes de travail en entreprise et les ateliers collectifs.

L'action collective ayant été intégralement financée par la Région PACA, un comité de pilotage a également été mis en place. Celui-ci a été constitué dans l'optique de permettre à un

ensemble de 24 parties prenantes identifiées comme majeures dans le champ de l'aide à domicile sur le territoire de la Région et directement concernées par la conduite d'une démarche RSE, de suivre l'état d'avancement du projet. Ont ainsi été conviés : des représentants et représentantes du Conseil Régional (administrateurs et élus), des DIRECCTE<sup>114</sup> de chacun des départements de la région, de fédérations professionnelles, des principales organisations syndicales, d'OPCA<sup>115</sup>, de l'ADEME<sup>116</sup> (absente), d'un PRIDES « éco-entreprises », d'un financeur de l'économie sociale et solidaire, et un secrétaire général aux affaires régionales. Le comité de pilotage s'est réuni par deux fois, en début et fin de l'action collective.

L'ensemble des outils produits durant l'action ont été présentés dans le guide final, et ont été rendus disponibles sur le site internet du pôle.<sup>117</sup>

## **2<sup>ème</sup> action collective – octobre 2013 à octobre 2014**

La seconde action collective, de nouveau financée par la Région PACA, est fondée sur le même modèle global que la précédente, à quelques exceptions notables :

- Son objectif était essentiellement de permettre à de nouvelles entreprises de s'engager dans une démarche RSE et de s'impliquer dans la dynamique impulsée par le pôle, sur la base de ce qui avait été produit lors de la première action – aucun nouvel outil n'a donc été élaboré ;
- Celle-ci s'articule en trois phases, qui pourraient correspondre aux phases 1 – « évaluer », 2 – « agir », 3 – « communiquer » de l'action précédente. Il n'y a pas eu d'étape de capitalisation particulière ;
- Cette seconde action étant considérée comme une reconduite de la précédente, aucun comité de pilotage n'a été formé ;
- À l'issue de cette action, un « club RSE » visant à rassembler les représentants des entreprises ayant participé aux deux actions collectives devait être lancé, mais des raisons d'ordre conjoncturel ont conduit à l'ajournement de ce projet.

---

<sup>114</sup> DIRECCTE : Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi

<sup>115</sup> OPCA : Organismes Paritaires Collecteurs Agréés (chargés de la formation et de l'orientation professionnelle)

<sup>116</sup> ADEME : Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie

<sup>117</sup> Si vous êtes curieux-se, vous pourrez en avoir un aperçu à cette adresse : « <http://www.psppaca.fr/Guide-RSE-dans-les-services-a-la> » et à celle-ci « <http://www.psppaca.fr/Outils> ».

**La phase 1 – « évaluer »** s'est déroulée dans les **3 premiers mois** pour les entreprises participantes, la **phase 2 – « agir »** s'est poursuivie durant **les 6 mois suivants**, et la phase **3 – « communiquer »** durant les **3 derniers mois**. Ces trois phases se sont caractérisées par l'alternance de sessions d'accompagnement individuel et de sessions en collectif sous la forme de réunions d'échanges.

Huit entreprises furent impliquées au volontariat, parmi lesquelles certaines se trouvaient dans une démarche entrepreneuriale. Cependant, trois d'entre elles durent quitter l'action ou la réaliser de manière partielle, l'une d'entre elle ayant été reprise par une nouvelle équipe dirigeante, la seconde ayant été redirigée vers une action collective GPEC, étant donné les résultats du diagnostic, et la troisième ayant vu son activité être cédée.

Au niveau de l'équipe du PSP, une réflexion portant sur l'évolution du premier outil d'autodiagnostic élaboré à l'occasion de l'action précédente a également émergé, en vue d'y intégrer deux dimensions complémentaires pour une évaluation de la performance globale RSE : la dimension économique et la dimension innovation.

### **3<sup>ème</sup> action collective – janvier 2015 à décembre 2015**

La troisième action collective a été bâtie selon les mêmes modalités que la précédente, à quelques nouveautés près :

- Celle-ci est conduite de manière commune avec la FEHAP PACA-Corse<sup>118</sup> (dont l'échelon national s'était fortement engagé depuis l'année précédente dans une démarche RSE), sur la base des outils développés par le PSP. La volonté du PSP et de la FEHAP était de mélanger leurs adhérents respectifs lors de cette action collective, dans un esprit de mise en continuité des secteurs du social, du médico-social et sanitaire, en sorte de transcender les frontières institutionnelles entre intervention à domicile et prise en charge en établissement. Cette mise en commun impliquait alors l'adaptation des outils développés au sein du PSP au contexte des activités en établissement, et une représentation de chacun des secteurs (social, médico-social et sanitaire) parmi les participants ;
- Le financement de l'action se fait au travers du dispositif « Performant et Responsable en Région PACA », lancé par la Région PACA, la chambre de commerce

---

<sup>118</sup> FEHAP : Fédération des Établissements Hospitaliers et d'Aide à la Personne du privé non-lucratif

et d'industrie, l'État et l'ADEME la même année. À travers ce dispositif visant à accompagner et valoriser l'engagement des entreprises de la région dans une démarche RSE, les entreprises peuvent bénéficier de chèques-conseil permettant de financer 3 jours de conseil à hauteur de 70%. Les chèques-conseil des entreprises participantes ont été mutualisés au niveau du PSP et de la FEHAP afin de multiplier les heures. Les 30% restant à la charge des entreprises furent financés via un montage réalisé par le PSP et un OPCA, au titre de la formation professionnelle ;

- Le diagnostic de chaque entreprise participante est réalisé par une chargée de mission du PSP, et l'entreprise choisit ensuite de faire appel à un consultant ou une consultante de son choix, selon ses vœux d'approfondissement, dans une liste fournie par la Région ;
- Les participants sont mis en lien avec différentes actions (action collectives, groupes de travail, etc) déjà existantes ou en cours de formation, selon les thématiques auxquelles leurs parcours individuels se rattachaient. L'idée était de réaliser des effets de synergie entre projets individuels et activités collectives, et d'intégrer de nouveaux participants aux groupes déjà formés.

Cette troisième action collective, et sa menée conjointe avec la FEHAP en 2015, coïncide avec la redéfinition du périmètre d'activités du pôle, lors du renouvellement de son conventionnement PRIDES auprès de la Région PACA.

À sa création en 2007 et durant ses deux premières années d'activité, le PRIDES PSP s'était originellement donné pour but d'accompagner les entreprises de l'aide à domicile, originellement ancrées dans la prise en charge du grand âge, vers une diversification de leurs activités dans le champ des « services à la personne » au sens le plus large du terme (par exemple étendre leurs activités à la prestation de services aux familles). Le principal enjeu était alors d'aider celles-ci dans leur repositionnement stratégique, en sorte d'assurer leur survie, dans un contexte économique difficile. L'équipe du pôle a progressivement constaté la difficulté des entreprises d'aide à domicile à se diversifier de la sorte. Celle-ci a alors pris la décision de pivoter et en recentrant son accompagnement sur l'expertise du public « personnes âgées » des entreprises d'aide à domicile, en impulsant des logiques de décloisonnement avec le champ du soin et de la prise en charge en établissement.

*« On s'est rendu compte que au bout d'un an ou deux, de deux ans... on n'y arrivait pas, quoi. C'est-à-dire que les acteurs du milieu médico-social...enfin... ils ne s'étaient pas encore considéré comme médico-social, mais en tout cas l'aide à domicile a eu beaucoup de mal à*

*aller sur le secteur des services à la personne, enfin on va dire des services aux familles... qui est quand même dans une logique métier très différente. Et que malgré tous les accompagnements divers et variés qu'on pouvait faire ça ne prenait pas vraiment et que le développement des structures ne se faisait pas. Du coup on a vraiment eu un changement de stratégie en fait, en se disant que ce n'était pas la bonne entrée, et qu'il fallait réfléchir aux diversifications de ces activités, mais dans les segments de marchés qui sont différents... on reste sur les mêmes publics mais comment on innove sur ces publics-là, avec des nouveaux services, avec des nouvelles technologies ?[...] Le maintien à domicile, comment aller vers le médico-social, comment intégrer le service du sanitaire et du soin... et c'est là qu'il y a eu des développements autour des services de soin infirmier, et d'autres choses. Donc voilà, et 2015, la Région remet en jeu son appel à projet PRIDES – parce qu'on avait une convention 2007-2015 – et donc 2015 on doit re-candidater, donc on re-candidate. On se dit « on n'est plus le PRIDES services à la personne, on est le PRIDES sanitaire, social et médico-social ». Et donc le PSP a été retenu sur cette base là en 2015. » – [Sandie B., ancienne directrice du PSP]*

Cette volonté de créer une continuité entre secteurs du social, du médico-social et du sanitaire se traduit ainsi dans ce choix singulier de partenariat pour cette troisième action collective, visant ainsi en partie à renforcer ce nouveau positionnement du pôle.

Cette troisième action collective a donc impliqué huit participants, parmi lesquels une était adhérente du PSP (opérateur de services à domicile) et sept l'étaient de la FEHAP (établissements sanitaires ou médico-sociaux).

La participation à l'action collective a impliqué pour les participants de répondre à un appel à projet spécifique, auprès de la Région. La signature d'une charte « Performant et Responsable » a officialisé leur entrée dans l'action, valant déclaration d'engagement des chefs d'entreprises. Onze des entreprises ayant participé aux deux actions collectives précédentes se sont jointes à la signature de cette charte.

L'action collective a été clôturée par une journée de valorisation de la RSE dans le champ du social, médico-social et sanitaire. La mise en place d'une plate-forme de partage de bonnes pratiques, ou d'exemples d'actions mises en œuvre, avait été initialement envisagée, consécutivement à cette troisième vague d'action collective. Pour des raisons de moyens, le projet de mise en place de celle-ci a été laissé à la FEHAP<sup>119</sup>.

---

<sup>119</sup> La FEHAP PACA-Corse dispose depuis début 2018 d'une plateforme numérique d'appui et d'accompagnement régional. Au niveau national, un dispositif numérique permet de partager et de cartographier les différentes actions RSE menés par les structures adhérentes : <http://cartographierse.fehap.fr/>.

### 1.1.1 TROIS MODALITÉS DIFFÉRENTES D'ORGANISATION DES ACTIONS COLLECTIVES

Nous récapitulons dans le [Tableau 5.1] ci-dessous les différentes modalités choisies par l'équipe du PSP pour l'organisation des trois vagues d'actions collectives, la capitalisation sur ces actions et leur valorisation.

	1 <sup>ère</sup> action collective	2 <sup>ème</sup> action collective	3 <sup>ème</sup> action collective
<b>Période</b>	2010-2011	2013-2014	2015
<b>Durée</b>	2 ans	1 an	1 an
<b>Nombre de participants</b>	7	8 (moins 3)	8
<b>Comité technique</b>	Oui	Oui	Oui
<b>Comité de pilotage</b>	Oui (24 structures)	Non	Non
<b>Étapes</b>	4 (évaluer, agir, capitaliser, communiquer)	3 (évaluer, agir, communiquer)	3 (évaluer, agir, communiquer)
<b>Accompagnement individuel</b>	Diagnostic Observation et entretiens Groupe de travail Supports communication et rapports <b>Total : 6,5 jours</b>	Pré-diagnostic (analyse de la demande) Groupe projet Construction plan d'action RSE <b>Total : 1,5 jours consultants, 1 jour PSP</b>	Pré-diagnostic (analyse de la demande) Groupe projet Construction plan d'action RSE <b>Total : 1,5 jours consultants, 1 jour PSP</b>
<b>Temps en collectif</b>	Lancement Ateliers plans d'action thématiques Ateliers communication Réunions guide <b>Total : 6 jours et +<sup>120</sup></b>	Lancement Méthodologie et outils Thématique 1 Thématique 2 Communication <b>Total : 5 jours</b>	Lancement Thématiques (4 thématiques générales)  <b>Total : 1,5 jour</b>
<b>Formation</b>	10 sessions de formation <b>Total : 6 jours</b>	Non	Non
<b>Capitalisation et Valorisation</b>	<b>Commune</b> Guide RSE Outils (5) Mise en place d'un groupe de travail « Sécurisation des domiciles »  <b>Individuelle</b> Plans d'actions RSE, Livrets individuels de communication, Participation aux Trophées RSE de la Région PACA	<b>Commune</b> Journée de valorisation RSE (services à domicile)  Mise en place d'un club RSE ( <i>annulé</i> )  <b>Individuelle</b> Plans d'action RSE, Signature de la charte « Performant et Responsable »	<b>Commune</b> Journée de valorisation RSE (social, médico-social et sanitaire)  <b>Individuelle</b> Plans d'action RSE, Signature de la charte « Performant et responsable »

Tableau 5.1 – Modalités d'organisation et de valorisation des 3 vagues d'actions collectives du projet RSE

<sup>120</sup> Le nombre d'heures de réunions nécessaires à l'élaboration du guide n'a pas été formalisé

En premier lieu, trois éléments de permanence peuvent être identifiés d'une action collective à l'autre :

- **Une organisation de l'action en trois grandes étapes** : « Diagnostiquer – Agir – Communiquer » (une étape de capitalisation n'a été marquée que pour la première action collective) ;
- **Une articulation, dans le déroulement de l'action, des activités menées au sein de trois instances** : celle des entreprises et des groupes de travail formés en leur sein, celle des temps conduits en collectif rassemblant l'ensemble des participants, et enfin celle du comité technique, formé par l'équipe du PSP et les équipes de consultantes ;
- **Une interaction entre trois principales catégories d'acteurs** : les membres de l'équipe du PSP, les membres des équipes de consultants, les dirigeants et dirigeantes d'entreprises et leurs équipes.

Deux différences notables peuvent néanmoins être identifiées dans l'organisation de ces actions :

- **Une différence dans l'ampleur de l'accompagnement réalisé**, lorsqu'on compare la première action collective et les deux suivantes. Celle-ci se traduit par exemple par la longueur de la phase de diagnostic et d'évaluation effectuée lors de la première action collective. Cette dernière comprenait la menée d'enquêtes de grande ampleur au sein des entreprises, impliquant de fait un plus grand nombre de salariés. Au total, l'accompagnement individuel réalisé durant la première action collective s'était étendu sur deux ans (avec 6,5 journées d'accompagnement par entreprise), contre un an d'accompagnement pour les deux suivantes (avec un temps d'accompagnement par entreprise divisé par deux). Autre exemple, la communication figure dans la troisième action collective parmi les ateliers à prendre au choix par les participants, tandis qu'elle faisait l'objet d'un accompagnement particulier pour la première et la deuxième action collective.

Cette différence d'ampleur dans l'accompagnement réalisé (qu'il soit collectif ou individuel) peut trouver deux explications. La première réside dans la différence d'ambition affichée par l'équipe du PSP, d'une action collective à l'autre, la première action collective se distinguant par son caractère pionnier, et une volonté pour l'équipe

du PSP d’initier un mouvement en profondeur et médiatisé par des outils. La seconde réside dans une différence dans les modalités de financement des actions, la troisième action collective se distinguant par la mobilisation d’un dispositif régional non spécifique, initialement prévu pour financer trois jours d’accompagnement individuel à hauteur de 70%.

- **Une différence dans le mode d’articulation des activités menées au sein des trois instances de l’action.** Accompagnements individuels, temps en collectif et travail réalisé au sein du comité technique ne sont pas articulés de la même manière d’une action collective à l’autre. Ces différents modes d’articulation sont schématisés en *figure 5.3* ci-après.

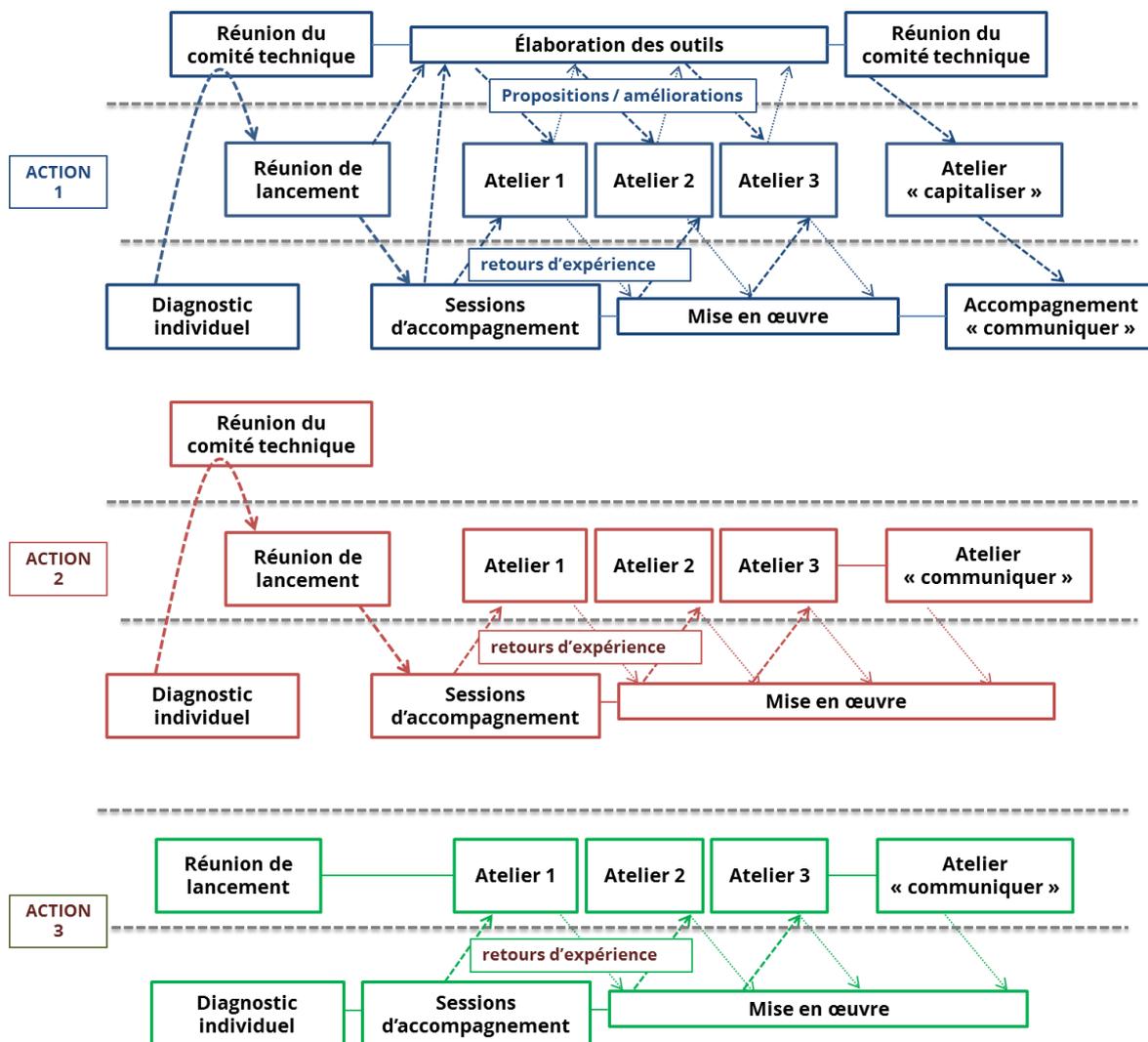


Figure 5.3 – Modalités d’articulation des principales instances des actions collectives RSE

Cette différence dans le mode d'articulation des activités se traduit notamment par la différence qualitative que nous pouvons constater (ou du moins fortement suspecter<sup>121</sup>) dans le contenu des échanges effectués en ateliers. Celle-ci est d'ailleurs indiquée par le vocabulaire employé par l'équipe du PSP dans chacun des documents de présentation et de bilan de ces actions. Alors même que de nombreux éléments de phraséologie sont conservés d'un document à l'autre, ceux-ci font mention d'« ateliers » pour la première action collective, de « réunions » pour la seconde, et de « temps d'échanges en collectif » pour la troisième. Nous reviendrons sur le contenu des échanges effectués en ateliers au sein des sous-sections suivantes de notre analyse.

### 1.1.2 DEUX NIVEAUX D'AMBITION DIFFÉRENTS, POUR UN MÊME OBJECTIF GÉNÉRAL

Les objectifs généraux affichés par l'équipe du PSP au début de chacune de ces trois actions restent sensiblement les mêmes d'une action à l'autre. On dénote cependant une différence significative dans les objectifs détaillés de celles-ci, lorsqu'on compare la première action collective et les deux qui l'ont suivie [voir **Tableau 5.2 ci-après**].

---

<sup>121</sup> à défaut d'avoir pu assister nous-mêmes aux ateliers, nous nous sommes appuyés sur des faisceaux d'indices convergents (issus des données primaires d'entretiens menés auprès de participants à ces actions, ainsi que des données secondaires récoltées auprès du PSP).

Par mesure de clarté, et pour faciliter la comparaison entre les actions collectives, nous avons classé ces objectifs selon plusieurs registres d'énonciation : sociopolitique, psycho-cognitif ou rationnel.

	<b>1<sup>ère</sup> action collective</b>	<b>2<sup>ème</sup> et 3<sup>ème</sup> actions collectives</b>
<b>Objectifs généraux affichés</b>	« Accompagner 8 entreprises de services à la personne [/ du sanitaire et médico-social] à la démarche globale RSE, et promouvoir au sein des structures la mise en place d'une démarche d'amélioration et de développement en prenant en compte les évolutions réglementaires, d'environnement et d'activité »	
<b>Registre sociopolitique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Créer une démarche globale RSE dans le secteur intégrant l'ensemble de ses enjeux ;</li> <li>- Formaliser un positionnement RSE des entreprises de services à la personne ;</li> <li>- Rendre lisible ce positionnement auprès des particuliers et des partenaires institutionnels des entreprises</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Investir collectivement, avec des entreprises de services à la personne / des entreprises avec des métiers différents, certains enjeux de la RSE</li> <li>- Assurer une lisibilité et une reconnaissance de leurs actions ;</li> <li>+ Valoriser le secteur non lucratif (social, médico-social, sanitaire) en PACA (3<sup>ème</sup> action)</li> </ul>
<b>Registre psycho-cognitif</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Initier voire essayer des démarches innovantes ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sensibiliser les adhérents à l'ensemble des concepts afférents à la démarche RSE, et à leur transposition sur leur secteur d'activité ;</li> <li>- Accompagner les adhérents volontaires ;</li> <li>- Permettre aux adhérents d'avoir de nouveaux leviers de mobilisation pour leurs salariés</li> </ul>
<b>Registre rationnel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Produire des outils RSE pour l'ensemble des professionnels du secteur ;</li> <li>- Identifier les marges de progrès et des plans d'action par les entreprises ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Évaluer le niveau d'impact RSE des structures ;</li> <li>- Identifier les marges de progrès, formaliser des plans d'action, flécher une action prioritaire ;</li> <li>- Inscrire la démarche dans une démarche d'amélioration continue ;</li> <li>+ Faire évoluer les outils pour couvrir les enjeux des secteurs du sanitaire et médico-social (3<sup>ème</sup> action)</li> </ul>

Tableau 5.2 – Les registres d'énonciation des objectifs annoncés pour les 3 vagues d'actions collectives

De manière générale, les objectifs détaillés qui ont été affichés dans les documents de présentation ou de bilan des actions collectives renvoient à plusieurs niveaux d'action : celui des entreprises, celui de l'action collective en elle-même, et celui du secteur. Il semblerait

alors qu'à travers la conduite de ces actions collectives l'équipe du PSP poursuit – et de manière systématique – un objectif d'articulation de son projet existentiel (« *favoriser la croissance et l'innovation des organisations, de créer et consolider l'emploi tout en améliorant le service rendu par ses membres*»), avec les projets individuels de ses structures adhérentes.<sup>122</sup>

Pour autant, une différence d'ambition dans ces objectifs peut en revanche être décelée lorsqu'on compare, dans les registres sociopolitiques et psycho-cognitifs, ceux affichés pour la première action collective, et les deux actions qui l'ont suivie. Pour la première action collective, l'équipe du PSP ambitionne en effet de « *créer une démarche globale RSE intégrant l'ensemble de ses enjeux* ». Pour la seconde et la troisième, il s'agit seulement d' « *investir collectivement certains de ces enjeux* ». À nouveau, pour la première action collective, l'ambition est d' « *initier voire d'essaimer des démarches innovantes* ». Cette ambition est absente des deux actions collectives suivantes.

Si on s'intéresse à présent au registre rationnel d'énonciation des objectifs, on observera par ailleurs un recentrage dans les ambitions du PSP. Lors de la première action collective, l'ambition était de produire des outils mobilisables à l'échelle du secteur et d'identifier collectivement des marges de progrès et des plans d'action. Lors de la deuxième et de la troisième action collective, l'accent est mis quasi-exclusivement sur l'accompagnement individuel des entreprises dans la mise en œuvre d'une démarche RSE. Ce recentrage pourra également se traduire dans la manière dont l'équipe du PSP qualifie la démarche suivie à partir de la deuxième action collective, et ce, dès le bilan de la première : « *Cette action a aussi impacté le mode d'accompagnement de l'équipe du Pôle : [...], mise en place d'une deuxième action collective, qui aura lieu en 2012, sous un format « atelier » c'est-à-dire « formation-action » sur des temps d'intervention plus restreints.* ». Pour ces deux dernières actions RSE, l'objectif du PSP était ainsi moins d'aboutir à la création ou la formalisation collective de connaissances et d'énoncés, que de permettre aux dirigeants de s'informer et se former collectivement.

---

<sup>122</sup> Nous nous interrogerons sur la réciprocité de ce désir d'articulation entre projets individuels et projets communs du point de vue des entreprises ayant participé aux actions. Aspect que nous tenterons d'élucider dans la seconde partie de notre analyse de cas, à travers le récit du parcours de certaines de ces entreprises.

## 1.2 LE FORMAT DES ACTIONS COLLECTIVES : UNE APPROCHE RATIONNELLE « CLASSIQUE » DE CONCEPTION ET D'EXPÉRIMENTATION, BASÉE SUR L'ACCOMPAGNEMENT DES DIRIGEANTS

Le modèle d'organisation et d'animation mise en œuvre lors des trois vagues d'actions collectives RSE repose sur une approche globalement descendante. Nous allons ici en explorer les traductions concrètes, afin de pouvoir observer par la suite leurs répercussions sur la manière dont les dirigeants ont pu s'approprier les connaissances, énoncés, outils partagés ou générés dans le cours de ces actions.

Nous nous sommes en effet interrogés en premier lieu sur la logique empruntée par l'équipe du PSP dans ses choix de modèles d'organisation et d'animation des actions collectives :

- *Moi : Quels sont les différents formats d'action collective qu'a porté le PSP ?*
- *Sandie B. ancienne directrice du PSP : Très classiquement un diagnostic... des phases individuelles, de phases collectives avec diagnostic des entreprises au démarrage sur le sujet de l'action collective, après le diagnostic on a l'établissement d'un plan d'action, accompagnement à la mise en œuvre de l'action.*
- *Moi : Donc grosso modo c'est ce qui a été fait au niveau des différentes actions collectives que vous avez menées ?*
- *Sandie B. ancienne directrice du PSP : Avec des temps collectifs, c'est-à-dire une réunion des entreprises engagées... Après sur habitat collectif et connecté pour moi ce n'est pas une action collective au sens classique, parce que là on est sur de la prospective. **On n'est pas sûr de l'accompagnement pur**, où en gros on a un cahier des charges « la RSE qu'est-ce que ça veut dire dans le secteur du service à la personne ? », et où les entreprises qui suivent l'accompagnement, en gros on regarde où elles en sont sur les piliers de la RSE, on fait le diagnostic, on regarde l'écart entre le diagnostic et le souhaitable, et puis on travaille sur le plan d'action, et l'entreprise est accompagnée pour le mettre en œuvre. **Ça c'est une action collective d'accompagnement, on va dire classique, qu'on a reproduit sur la RSE, la RH et plein d'autres sujets...\_»***

Ainsi, il semblerait que ce soit la dimension « accompagnement » qui se trouve au cœur du modèle classique de mise en œuvre des projets d'actions collectives du PSP<sup>123</sup>, où les temps collectifs auraient finalement pour fonction de transférer des connaissances aux participants, de les mettre en relation en leur permettant d'adopter une vision commune, et d'échanger autour de leurs pratiques sur des thèmes spécifiques. Toutefois, à nouveau, la première action collective se démarque des deux qui l'ont suivie, dans la mesure où les dirigeants d'entreprises participants ont été impliqués dans la conception d'outils, lors d'ateliers et de

---

<sup>123</sup> Après quelques malentendus, nous nous étions aperçus que la notion d'action collective ne revêtait pas la même définition chez les acteurs de l'économie sociale et solidaire que celle que nous lui donnions dans nos recherches. Pour les premiers, il s'agit souvent d'une action menée en direction d'un groupe d'individus, par opposition à un suivi, un accompagnement, une prise en charge ou une subvention individuelle.

réunions dédiés. Cette démarche encore nouvelle nécessitait par ailleurs, pour pouvoir être formalisée dans un guide, de construite collectivement du sens.

Nous établissons [Tableau 5.3], le bilan des activités menées lors de cette première action collective, à partir 1) des lacunes diagnostiquées au sein des entreprises, 2) des priorités que les dirigeants de ces dernières ont définies comme pouvant faire l'objet d'un travail en collectif, et 3) des besoins en formation exprimés par ces derniers :

À partir des lacunes diagnostiquées	À partir des priorités laissées au collectif
<p>7 groupes de travail RSE formés dans 7 entreprises participantes, dont :</p> <p><b>- 5 sur la dimension écologique</b> (<i>ménage et jardinage écologique, optimisation des déplacements, « Green IT », calcul de l'emprunte carbone</i>),</p> <p><b>- 2 sur la dimension sociétale</b> (<i>suivi de l'utilisateur, accueil et optimisation de l'échange d'informations</i>)</p>	<p>3 thématiques identifiées pour les ateliers collectifs,</p> <p><b>- 1 thématique multidimensionnelle</b> portant sur la gestion du temps et des déplacements (<i>écologie, gestion du temps, stress au travail, prévention des risques</i>)  → s'appuie sur deux enquêtes menées auprès des salariés  → a abouti à la formalisation de deux outils (positionnement et empreinte écologique)</p> <p><b>- 1 thématique multidimensionnelle</b> portant sur la sécurisation des domiciles des usagers (<i>environnement, sécurité, santé des usagers, prévention des risques professionnels</i>)  → a donné lieu à la conduite d'une action collective expérimentale éponyme, en partenariat avec le groupe AG2R La Mondiale.</p> <p><b>- 1 thématique portant sur la dimension sociétale</b> (<i>relation à l'utilisateur</i>)  → a abouti à l'élaboration d'un outil de formalisation de parcours usager.</p>
<p><b>À partir des besoins en formation exprimés :</b>  9 sessions de formation inter-entreprises, <b>dont 2 sur la dimension écologique</b> (<i>éco-gestes, sensibilisation</i>), <b>3 sur la dimension sociale</b> (<i>prévention des risques, mise en place d'un plan seniors</i>), <b>4 sur la dimension sociétale</b> (<i>cahier de liaison, prévention de la maltraitance</i>).</p>	

Tableau 5.3 – Bilan des activités menées lors de la première action collective RSE

Nous remarquons en premier lieu, à la lecture des données que nous avons collectées, que l'état des lieux établi par l'équipe du PSP lors des phases préparatoires de la première action se confirme.

Les entreprises sélectionnées par l'équipe du PSP pour leur avancement conséquent sur les dimensions sociales et sociétales de la RSE, n'avaient pas encore (ou très peu) entrepris de

démarche sur le volet écologique. Étant donné la mise en évidence de cette lacune, c'est essentiellement sur ce volet que se sont concentrés les accompagnements individuels des entreprises. Toutefois, il semblerait que cette dimension écologique passe cette fois-ci en arrière-plan, lorsqu'il est demandé aux dirigeants d'entreprise d'identifier les priorités à aborder en collectif et l'expression de leurs besoins en formation. Malgré le positionnement volontariste de l'équipe du PSP sur cette thématique, la dimension écologique de la RSE ne semble pas se placer dans les priorités des dirigeants, qui, en dehors de tout aspect prescriptif de l'accompagnement, tendent à privilégier les dimensions sociales et sociétales de leurs activités.

Cette observation concorde avec certains résultats de l'enquête de satisfaction menée par l'équipe du PSP à l'issue des deux années d'accompagnement de la première action collective, et auprès des dirigeants des entreprises accompagnées.

Malgré le fait que celle-ci n'ait été renvoyée que par cinq dirigeants sur sept<sup>124</sup>, certains aspects singuliers semblent se dégager dans les résultats de cette enquête<sup>125</sup>:

- Concernant les modalités de mise en œuvre de l'action, sur huit items proposés, le seul pour lequel aucun dirigeant ne se déclare « *tout à fait satisfait* » concerne le choix des thématiques des groupes internes. Vient ensuite le choix des thèmes des ateliers collectifs (seulement 2 « *tout à fait satisfait* » sur 5).

Les trois points ayant recueilli le plus de « *tout à fait satisfait* » (4 répondants sur 5) reposent sur : 1) l'alternance entre phases individuelles et collectives, 2) l'attribution d'une thématique de référence par consultante, 3) la réalisation de diagnostics « partagés », prenant à la fois en compte le point de vue de la direction, mais aussi des instances représentatives du personnel.

- Concernant les aspects relationnels entre les participants, tous les répondants se déclarent satisfaits de l'homogénéité de l'appropriation de la RSE au sein du groupe, de la qualité des échanges et du partage d'expériences. En revanche, trois participants

---

<sup>124</sup> Nous tâcherons d'aborder leurs réponses d'un point de vue qualitatif sans chercher à tirer de généralités à outrance, vu la taille de la population considérée, les caractéristiques des échelles de mesure (bidirectionnelles en 4 points) et surtout, l'absence de deux répondants. Nous nous concentrerons donc sur les aspects les plus remarquables, avec les limites méthodologiques que cela présente.

<sup>125</sup> Le premier fait remarquable est que l'ensemble des répondants se déclarent au minimum « *plutôt satisfait* » des 70 éléments évalués. Aucun d'entre eux n'a exprimé quelconque motif d'insatisfaction.

sur les cinq répondants ont regretté l'absence de projet de coopération ou de mutualisation qui aurait pu émerger de l'action collective.

- Concernant l'utilité perçue des différentes activités menées durant l'accompagnement (*diagnostic des entreprises, groupes de travail internes, et chacun des ateliers collectifs*), c'est celle du diagnostic qui a été reconnue avec le plus d'emphase par participants (4 sur 5 l'ont trouvée « *tout à fait utile* » contre maximum 2 pour les autres items).

Ces premières observations nous informent sur le fait que chez les dirigeants ayant participé à l'action collective, c'est beaucoup plus la dimension collective de l'action que le choix des thèmes en eux-mêmes qui ont été motifs de satisfaction. Ont particulièrement été appréciés la phase de diagnostic et son caractère très participatif, le choix d'un consultant référent par thème de la RSE, et la qualité des échanges et du partage d'expérience entre participants.

Si à présent, d'après les réponses des cinq répondants, nous tentons d'établir un bilan des résultats de l'accompagnement RSE dans les entreprises, certains autres aspects singuliers semblent se dégager :

- Sur 15 thématiques abordées dans le cadre de l'accompagnement RSE, seules les thématiques entrant dans les dimensions sociales et sociétales ont fait l'objet de la mise en place d'actions dans la totalité des entreprises répondantes. Autrement dit : l'accompagnement par des consultants sur la dimension écologique est arrivée en complément de la conduite d'actions portant sur le social et le sociétal ;
- En dehors des thématiques entrant dans les dimensions écologiques, celles qui ont fait l'objet de moins de mises en place d'actions dans les entreprises correspondent aussi à celles traitées en atelier collectif. Ce qui est cohérent avec le fait que les entreprises aient eu besoin d'explorer ces thèmes en amont ;
- Parmi les actions conduites sur la dimension écologique (dans 3 entreprises parmi les 5 répondantes), seules les actions portant sur les économies d'énergie ont fait l'objet de déclaration de résultats mesurables dans la totalité des entreprises les ayant mises en place. La mise en place d'un tri des déchets, et celle de prestations écologiques a eu des résultats pour deux des entreprises sur les trois ;

- Les actions ayant fait l'objet de déclaration de résultats mesurables dans près de la moitié des sept entreprises voire au-delà (soit 3 à 4 sur les 5 répondants) portent sur le développement des compétences des salariés, le dialogue social, la qualité des services, l'organisation interne, la prévention des risques et les économies d'énergie.

Ces dernières observations nous informent sur le caractère mitigé de l'appropriation de la dimension écologique de la RSE au sein des entreprises<sup>126</sup>, malgré le fait que :

- celle-ci ait fait l'objet d'accompagnements individuels chez cinq d'entre eux (dont seulement trois semblent avoir répondu à l'enquête),
- un dirigeant d'entreprise ait déclaré dans l'enquête avoir rejoint l'action collective pour approfondir la dimension environnementale,
- trois des sept dirigeants participants aient explicitement mentionné, au sein du guide, leur enthousiasme et leur engagement vis-à-vis des aspects environnementaux.

À titre comparatif, les dimensions sociales et sociétales de la RSE remportent un « succès » unanime chez ces dirigeants – il s'agit aussi des dimensions sur lesquelles leurs entreprises étaient les plus avancées, et inscrites dans les projets au cœur de ces entreprises. Les thématiques choisies pour être traitées en ateliers collectifs, ainsi que le nombre d'actions mises en place dans le temps des deux ans de l'action, témoignent du caractère définitivement prioritaire de ces dimensions pour les dirigeants.

*« Nos attentes c'était surtout de voir s'il y avait des actions qu'on aurait pu développer en complément de ce que nous on faisait déjà. Il n'y a pas eu trop de surprises effectivement sur ce qu'on ne faisait pas. »* - [Un dirigeant d'association, participant de la 1<sup>ère</sup> action collective]

Une autre dimension de la RSE entrant dans les principales préoccupations des dirigeants semble toutefois émerger à la lecture de certains des résultats de cette enquête<sup>127</sup> : la dimension économique. Un indice fort nous conduit en effet à faire cette observation. La thématique écologique ayant donné lieu au plus grand nombre d'actions en interne concerne les économies d'énergie. Celui-ci est corroboré par l'expression par 4 dirigeants sur 5 de deux

---

<sup>126</sup> Pour la première action collective seulement. La seconde aura rencontré un franc succès sur ce volet-ci.

<sup>127</sup> Une dimension que l'équipe du PSP a décidé d'intégrer dans son outil de diagnostic, dans le courant de la seconde action collective (même si le « maintien des équilibres économiques » est discrètement mentionné dans la partie introductive du guide RSE, produit à l'issue de la première action).

besoins supplémentaires, suite à l'action : un besoin en formations à destination des salariés, un besoin en financements<sup>128</sup>.

Nous observerons par ailleurs que cette action collective, malgré son approche descendante, repose aussi sur le volontarisme des dirigeants qui s'y sont investis, bien que les points de vue puissent diverger à propos des finalités de l'action et de ses modalités organisationnelles.

*« Donc c'est pour ça qu'on a participé, donc on a surtout trouvé des échanges intéressants avec des gens de valeur, qui avaient envie de s'investir. [...] En fait je vous dis, pour moi le principe c'était de travailler ensemble pour proposer un document à la filière, et ça on peut dire que c'était réussi. »* - [Un dirigeant d'association, participant de la 1<sup>ère</sup> action collective]

*« Il y avait une super dynamique. Il y a eu une impulsion phénoménale. Y compris, parce que souvent on oppose – et je l'ai fait tout à l'heure – le secteur marchand et le non marchand, mais y compris, parce qu'on s'est tous retrouvés sur une dynamique commune et avec laquelle on a été extrêmement engagés et participants [...]. Donc comme je vous dis, il n'y a pas eu du tout de conflit, ni même de tension ou quoi que ce soit. Il y a eu vraiment eu un esprit RSE. Et à ce moment-là, on s'est tous considérés comme parties prenantes d'un tout, c'est-à-dire la mise en place de la RSE au sein de la Région PACA, parce qu'on est tombés sur des programmes Région, et la perspective d'améliorer, d'apporter quelque chose, et d'avoir ce retour-là. »* - [Un dirigeant d'association, participant de la 2<sup>ème</sup> action collective]

*« Donc l'action collective c'est quoi – ce sont des temps qui assurent deux choses : des actions de groupe et des actions individuelles. Puisque la finalité ce n'est pas de progresser uniquement en collectif, c'est de partager sur le collectif pour qu'il y ait une progression individuelle. C'est ça la finalité. Donc les actions collectives se déroulent toujours en deux temps. Un temps collectif, on partage. Un temps individuel où on avance. Ensuite un temps collectif où on partage à nouveau, où on s'enrichit. Et encore un temps individuel. C'est le principe des actions collectives. **Puisque l'objectif c'est quand même l'avancement individuel. C'est « par le collectif, comment s'améliorer soi ».** Et donc sur chacun des thèmes on mettait tout à plat, la qualité de l'animation était très grande, c'est-à-dire que le PSP à chaque fois faisait venir des consultants de très grande qualité, et **on se laissait quelque part guider par la qualité de ces intervenants qui animaient, et nous après on intervenait, il y avait de la valeur ajoutée.** Et malgré tout il y avait un fil conducteur qui était donné par ces consultants avec lesquels on s'intégrait, et puis ensuite qui faisait que ça déclenchait la mayonnaise pour un partage collectif. **Ce que je veux vous amener à comprendre c'est que les actions collectives ne se mènent pas seulement à travers les personnes qui sont en groupe. Il y a des consultants qui sont là et qui cadrent. Ils définissent, et qui réfléchissent également avec le PSP en parallèle comment on avance, en fonction des retours qu'il y a du groupe, qui réfléchissent également à comment améliorer le processus d'encadrement et d'accompagnement d'actions, voilà tout simplement. Et je dois reconnaître qu'à chaque fois c'était très bien fait.** »* - [Un dirigeant d'entreprise, participant de la 1<sup>ère</sup> action collective]

L'action collective a par ailleurs reposé sur la mobilisation d'un large spectre de personnels au sein de leurs entreprises – que ce soit au travers d'enquêtes menées en interne, d'entretiens de diagnostic réalisés par les consultants, ou de groupes de travail participatifs. Nous avons

---

<sup>128</sup> Le besoin en approfondissement a été exprimé par un dirigeant sur les cinq, et le besoin en accompagnement de projets par deux d'entre eux.

cependant vu [Tableau 5.1] que le format des deux actions collectives suivantes aura de moins en moins permis ce type de mobilisation par la suite, alors que celui-ci tendait à se simplifier. Nous aborderons cet aspect dans la seconde partie de notre analyse de cas, à travers le récit du parcours de certaines entreprises participantes.

Notre dernière observation porte enfin sur les modalités d'élaboration des outils qui ont été générés à l'occasion de la première action collective RSE, dont trois modalités particulières peuvent être distinguées :

- La première modalité mise en œuvre a consisté en 1) la conception complète d'outils par l'équipe du PSP et par certaines des consultantes du comité technique, puis en 2) leur test auprès des entreprises individuellement accompagnées, en vue d'éventuelles modifications. *Ce fut le cas de l'élaboration de la grille de diagnostic et de l'outil de mesure d'empreinte écologique.*
- La seconde modalité mise en œuvre a consisté en 1) la conception par une consultante dédiée (en fonction des thématiques abordées) d'une trame générique d'outils, puis en 2) l'enrichissement ou l'amendement de leur contenu par les participants, lors des ateliers. *Ce fut le cas de l'élaboration des outils de questionnement, des tableaux de bord de suivi et de l'outil d'accompagnement de l'utilisateur.*
- La troisième modalité mise en œuvre a consisté en 1) la réalisation en ateliers d'une trame de rédaction, dont 2) le contenu rédactionnel fut laissé aux soins de l'équipe du PSP et de consultants, pour être par la suite 3) collectivement enrichi et amendé au cours d'une série de réunions avec les participants. *Ce fut le cas de l'élaboration du guide RSE.*

Nous aborderons dans la section suivante, et à travers le descriptif du guide RSE, le détail de la conception finale de ces différents outils – en sorte d'en tirer quelque information sur la nature des connaissances mobilisées pour leur élaboration.

### 1.3 LES ACTIONS COLLECTIVES RSE COMME DES LIEUX D'ÉCHANGES ET DE CAPITALISATION DE CONNAISSANCES PRATIQUES

#### **1<sup>ère</sup> action collective - Retour sur la conception du guide et des outils**

Nous avons vu dans la section précédente, que la première action collective RSE se caractérise, entre autres, par le nombre d'outils élaborés tout au long de son déroulement. Ceux-ci sont conçus en sorte d'être facilement utilisables par les dirigeants d'entreprises de services à domicile. Leur conception repose sur l'expertise sectorielle de l'équipe du PSP (c.-à-d. une connaissance fine des activités des entreprises), l'expertise RSE apportée par les consultants, et l'expertise des entreprises de leurs propres pratiques professionnelles vis-à-vis de leurs salariés et de leurs publics.

Plus encore que par la conception de ces outils, le bilan de la première action collective RSE s'est soldé par la création collective d'un guide, comme forme de capitalisation et de valorisation de la démarche mise en œuvre. Celui-ci est en effet destiné à servir de relais de transmission d'une démarche formalisée, à l'intention d'autres entreprises du champ qui souhaiteraient rejoindre la dynamique.

En termes de contenu, le guide RSE constitue une forme de synthèse entre le concept de guide méthodologique, et celui de boîte à outils. Une iconographie et un jeu de couleurs permettent de repérer les éléments qui réfèrent à l'une ou l'autre des trois dimensions de la RSE (sociale, sociétale, environnementale), mais aussi ceux qui réfèrent à trois niveaux d'engagement dans chacune de ces dimensions (niveau réglementaire, niveau des bonnes pratiques, niveau de l'innovation). Le guide est structuré en trois parties, correspondant à la progression chronologique d'une démarche RSE.

La partie introductive explicite le sens collectivement donné à l'impulsion d'une démarche RSE dans le champ des services à la personne. Elle présente le périmètre d'application et les objectifs du projet RSE conduit par le PSP, et les trois grandes phases à mettre en œuvre dans la conduite d'un tel projet : 1. « Se positionner : phase de diagnostic », 2. « Agir : phase de progression », 3. « Communiquer ». La parole est ensuite donnée à chacun des dirigeants des entreprises participantes sur les raisons de leur engagement dans une telle démarche.

La première partie, intitulée « Se positionner », fournit une grille de diagnostic sur chacune des dimensions de la RSE. Différents enjeux de la RSE dans les services à la personne sont déclinés en colonne ; en ligne : une étoile, deux étoiles, trois étoiles, quatre étoiles matérialisent le niveau d'engagement RSE représenté par chaque pratique illustrative consignée dans la grille (*Figure 5.4*).

1 se positionner		Grille de diagnostic			
<p>Cet outil d'auto-positionnement va vous permettre de situer votre structure par rapport aux enjeux de la RSE en fonction de vos modes d'organisation. La notation n'a qu'une valeur indicative mais elle donne un éclairage sur le chemin à parcourir pour s'engager dans la RSE. Cet outil est disponible en format interactif sur le site <a href="http://www.psp.paca.fr">www.psp.paca.fr</a></p> <p>           ★ Une organisation basée sur l'oralité pas toujours en phase avec le réglementaire.            ★★ Une organisation qui formalise de plus en plus et qui suit la réglementation du secteur.            ★★★ Une organisation qui va au-delà de l'aspect réglementaire.            ★★★★ Une organisation innovante dans le secteur des services à la personne.         </p> <p>NB : Cette grille n'est en aucun cas un référentiel et ne prétend pas à l'exhaustivité. Elle se veut une illustration de démarches de progrès observées dans le secteur.</p>					
<b>ENJEUX SOCIÉTAUX</b>					
<b>Enjeu 1 : Intégration de l'entreprise dans le territoire et la société</b>					
<b>Coopération et dynamique territoriale sur son secteur</b>					
1.1	Êtes-vous membre d'un réseau, d'une fédération ou d'une plateforme, etc. ?	N'appartient pas à un regroupement professionnel.	Appartient à un regroupement.	Appartient à deux regroupements.	Appartient à plus de deux regroupements professionnels.
1.2	Quelle stratégie de veille avez-vous ?	Ne fait pas de veille.	Abonnement à des revues professionnelles du secteur et/ou réglementaires.	Veille multi-supports pour une connaissance précise des acteurs locaux.	Les résultats de la veille sont traduits dans les procédures et communiqués au personnel.
<b>Valeur, stratégie, engagement de l'entreprise</b>					
1.3	Avez-vous un projet de structure avec des engagements ?	Définis mais non formalisés.	Formalisés sur un document.	Formalisés et communiqués.	Déclinés, mis en œuvre et suivis à travers des objectifs et des indicateurs.
1.4	Êtes-vous engagée dans une démarche qualité ?	Non, ce n'est pas ma priorité.	Ma démarche est en cours de réflexion.	Mon organisation est conforme à un référentiel ou un cahier des charges du secteur.	Ma structure est certifiée.
<b>Respect de la réglementation et des bonnes pratiques</b>					
1.5	Quel est votre niveau d'intégration des recommandations de l'ANESM (Agence nationale de l'évaluation et de la qualité des établissements et services sociaux et médico-sociaux) ?	Je ne connais pas l'ANESM, ni ses publications.	J'ai pris connaissance des recommandations de bonnes pratiques.	J'ai formé mon personnel sur les recommandations de bonnes pratiques.	J'ai intégré des recommandations de bonnes pratiques dans mon organisation et les ai déclinés à travers des outils opérationnels.
<b>Enjeu 2 : Relation avec l'utilisateur</b>					
<b>Prestation de service</b>					
2.1	Existe-t-il une coordination au domicile pour les publics vulnérables ou en cas d'interventions multiples ?	La coordination au domicile est mise en place ponctuellement, à la demande.	Nous connaissons les autres professionnels du secteur se rendant au domicile et les critères pour organiser la coordination au domicile sont définis.	La coordination au domicile s'appuie sur des moyens identifiés : cahier de liaison, réunion de coordination...	La coordination au domicile constitue un axe d'engagement de la structure ; elle est suivie à partir d'indicateurs définis.

Figure 5.4 – Un extrait de la première grille de diagnostic « RSE dans les services à la personne ». Abordée via le site du PSP, cette grille de diagnostic aboutit à l'impression à l'écran d'un diagramme de positionnement en étoile.

À cette grille, s'ajoute dans le guide un « outil de questionnement » sur la gestion des temps et des déplacements. Celui-ci se présente sous la forme d'un questionnaire avec des réponses uniques à cocher en fonction de ses pratiques, conduisant enfin à totaliser le nombre de réponses A, B ou C (*Figure 5.5*).

### Bilan

- 
**Je n'ai que des A.**  
 Vous appliquez la réglementation en vigueur. Pour autant vous avez une marge de progrès intéressante sur les questions d'innovation sociale et de maîtrise de l'impact des transports sur l'environnement.  
**Vous êtes représentatif de l'ensemble des acteurs de ce secteur.**
- 
**J'ai des A et au moins 10 B et/ou C.**  
 Vous appliquez la réglementation en vigueur et vous avez formalisé des procédures permettant d'optimiser votre organisation des déplacements.  
 Vous accordez une place importante à toute action favorisant la qualité de l'emploi de vos salariés.  
**Certaines de vos actions s'inscrivent dans les nouvelles pratiques du secteur.**
- 
**Je n'ai que des B et C.**  
 Vous appliquez la réglementation en vigueur et vous avez mis en place une démarche d'innovation et d'amélioration continue. Vous mesurez l'efficacité de vos actions à l'aide d'indicateurs.  
**Vous faites partie des leaders innovants du secteur.**

Figure 5.5 – L'outil de questionnement sur la gestion des déplacements des salariés

La deuxième partie « Agir » présente sur plusieurs pages, pour chacune des dimensions de la RSE, des listes de bonnes pratiques relatives aux enjeux prioritaires du champ des services à domicile<sup>129</sup>. Pour chacun de ces enjeux, les bonnes pratiques à adopter sont classées en sorte d'illustrer une démarche de progrès « *du cadre réglementaire, aux actions les plus innovantes* ». S'ajoutent un exemple de tableau de bord de suivi d'une démarche éco-responsable, ainsi qu'un calculateur (au format tableur) de mesure d'empreinte écologique, présenté sous forme didactique. L'outil « accompagnement de l'utilisateur » (conçu lors de l'atelier éponyme) est présenté quant à lui comme un processus au cours duquel une liste de sujets spécifiques à aborder et une liste d'outils de gestion adéquats sont indiqués à chaque étape de celui-ci. Cette deuxième partie s'achève par un plan d'expérimentation de sécurisation des domiciles (établi en atelier collectif), la liste explicative de formations essentielles à mettre en œuvre, des exemples illustratifs d'actions menées dans chacune des entreprises participantes.

Enfin, la troisième partie « communiquer » présente brièvement quelques moyens pour faire connaître et valoriser son engagement RSE (livrets d'entreprise, labels, référentiels de normes) et des encouragements à se rapprocher de l'équipe du PSP.

Le guide élaboré est illustratif du travail réalisé par l'équipe du PSP, les consultants partenaires, et l'ensemble des dirigeants d'entreprises qui se sont engagés dans la démarche.

Le contenu du guide repose en effet sur les actions mises en œuvre par les participants au sein de leurs propres entreprises (durant l'accompagnement ou même avant), et sur les pratiques qui y sont afférentes.

Certains outils, en particulier la grille de diagnostic qui a été élaborée en amont de la première action collective, reposent sur l'expertise sectorielle de l'équipe du PSP, progressivement acquise au contact de ses adhérents, conjuguée à l'expertise RSE des consultants et consultantes d'ACT Méditerranée. D'autres outils, tels que l' « *outil de questionnement sur la gestion des temps et des déplacements* », ou encore celui intitulé « *parcours de l'utilisateur* », reflètent respectivement les arbitrages réalisés et les consensus auquel les dirigeants d'entreprises ont abouti dans le temps des ateliers dédiés. Tous témoignent néanmoins de la richesse des échanges qui ont eu lieu durant ces ateliers, et plus particulièrement durant

---

<sup>129</sup> Enjeux définis comme prioritaires: 1. intégration territoire et société, 2. qualité des services et relations à l'utilisateur, 3. développement des compétences, des qualifications et de la qualité de l'emploi, 4. prévention des risques professionnels, 5. dialogue social et équité, 6. gestion des ressources, 7. impacts environnementaux au domicile et dans les transports

l'atelier « *sécurisation des domiciles* », qui a abouti à l'élaboration d'un plan d'expérimentation explicitant les hypothèses de travail collectivement adoptées. Enfin, l'ensemble de ces résultats matériels de l'action démontre également des efforts de capitalisation de connaissances pratiques, réalisés au fur et à mesure de la démarche par le comité technique de l'action (équipe du PSP et équipes de consultants).

### **Deuxième et troisième action collective**

Nous avons vu, au sein de la sous-section de présentation du projet RSE, que la deuxième et la troisième action collective n'avaient pas pour objet l'élaboration collective d'outils. Cependant, celles-ci ont toutes deux comporté des « temps en collectif », rassemblant les entreprises participantes, et consistant également en de l'échange de pratiques, favorisant des formes de réflexivité.

La manière dont a été opéré le choix des thèmes de ces « temps en collectif » distingue les deux actions collectives. Lors de la deuxième action collective le thème des sessions d'échanges entre participants a été défini de manière collégiale, d'après les axes d'exploration leur paraissant prioritaires. Ce n'était pas le cas de la troisième action collective, pour laquelle les thèmes des ateliers furent établis en amont de l'action, pour des raisons pragmatiques de satisfaction des exigences du « Parcours performant et responsable en PACA », et de contraintes liées au nombre d'heures financées par la mutualisation des chèques conseils.

Les retours que nous avons pu obtenir de certains des participants à ces actions sont globalement positifs, et mettent en avant les bénéfices retirés de leur participation à ces temps en collectif :

*« Il y a eu la possibilité de se confronter à d'autres professionnels, et d'échanger avec des professionnels dans des configurations différentes, ce qui constitue un enrichissement très, très important. Il y a eu la création d'un réseau. Donc ça c'est ... c'est... quand on ne vient pas de ce métier, moi quand je vous disais on avait des expertises, des savoir-faire, des compétences, mais pas de réseau local, et ça nous a permis de créer un tissu de réseau local. L'envie, aussi, de développer ça dans d'autres contextes avec d'autres réseaux spécifiques et ainsi de suite, donc voilà... une impulsion quoi. C'était une expérience formidable. Plus des échanges humains, qui étaient qualitatifs et agréables. »* - [Un dirigeant d'association, participant de la 2<sup>nd</sup>e action collective]

*« Mais quand même, ça clarifie, et pour le coup la démarche elle est claire. Je sais ce qu'on attend de la RSE, je sais en quoi elle consiste, ce qu'on attend de ça. Ça fait sens ... ça me parle. »* – [Une cadre infirmière chargée RSE d'un centre de dialyse, participante de la 3<sup>ème</sup> action collective]

Quelques limites relatives à ces temps d'échanges ont néanmoins pu être soulevées, notamment pour la troisième action collective :

*« Donc c'est peut-être en ça que j'ai le regret de ne pas savoir s'il n'y a pas d'autre structure d'aide à domicile qui sont allées sur cette démarche-là, pour échanger des bonnes pratiques. »* – [Une assistante de direction dans une association d'aide à domicile, participante de la 3<sup>ème</sup> action collective]

*« Oui et bon, je me souviens il y avait une intervention d'une personne. La personne aide à domicile, ses problématiques ... le cœur de ses problématiques n'est pas le cœur de nos problématiques. Elle, ce qui l'intéresse, c'est de trouver des solutions par rapport à son truc, mais nous ce n'est pas ça. Enfin le problème... nous on est pas du tout dans les mêmes schémas. C'était surtout au niveau de la QVT<sup>130</sup>. Bon, elle parlait de l'isolement de ces personnes qui du coup interviennent à domicile, et qui sont vraiment dans l'isolement et qui en souffrent et comment trouver... Alors que nous ce n'est pas notre cas (rires). Mais bon on a sûrement quand même des choses à s'échanger, à se partager. »* – [Une cadre formatrice dans un Centre de Rééducation Professionnelle, participante de la 3<sup>ème</sup> action collective]

En effet, lors de la 3<sup>ème</sup> action collective, seule une association des services à la personne avait répondu à l'appel à projets « Performants et Responsables », dans le giron du PSP. Bien qu'une partie des services prestés se positionnent dans le champ du médico-social, les situations de travail dans de telles structures restent éloignées de la vie d'établissements, lesquelles ne facilitent finalement pas le partages de bonnes pratiques.

C'est la directrice d'un établissement multi-services, centré sur l'inclusion et l'accompagnement des personnes en situation de handicap, qui a cependant exprimé les regrets les plus prégnants :

*« Oui. Bon, c'est bien j'ai appris des choses [...]. Donc oui, ça m'a apporté... j'ai été très contente de passer le moment que j'ai passé dans les réunions collectives parce que l'échange était intéressant, mon enrichissement a eu lieu, mais après ma capacité à faire vivre l'enrichissement aux autres, je ne suis pas sûre d'avoir été la meilleure. »*

... puis, comparant les temps collectifs avec ceux d'une autre action RSE à laquelle elle avait participé et qui était portée à l'échelle départementale par un autre organisme :

*« Plutôt qu'être dans l'explication comme on pouvait l'être jusqu'à maintenant, là [sur l'autre action collective] j'avais un support. Et ça, ça a été intéressant parce qu'il y a une retombée immédiate et directe sur la participation des gens à la démarche. Mais, bon, les deux démarches m'auront permis de regarder un peu ce qui se faisait dans nos pratiques et au niveau de l'entreprise sur tels et tels sujets. Je reconnais que du côté de [du groupement d'entreprises] nous avons abouti sur quelque chose de concret. Moins sur celle du PSP. Mais néanmoins celle du PSP m'a quand même permis de regarder un peu plus sur ce qu'on faisait sur les grands, grands thèmes de la RSE. »*

<sup>130</sup> QVT : Qualité de Vie au Travail

*« J'avais une collègue que j'avais envoyé sur une autre réunion collective [du PSP]... c'était sur... « Communiquer sur la RSE ». Oui, ça me donne vraiment la sensation qu'on a rempli du temps vous voyez... c'est terrible pour... « bon j'y vais comme ça ».*

[...]

*Et si on est vraiment dans une volonté de faire en sorte que les entreprises et donc les équipes s'approprient une démarche, il faut aider les entreprises à avoir des outils qui vont aider les équipes à s'approprier la démarche. Et donc, on ne peut pas rester sur du généraliste. Vous voyez, on ne peut pas tout simplement balancer à tous les professionnels « Et bien vous savez, il existe une démarche RSE qui veut dire tatati-tatata ». Pour moi, l'étape supplémentaire aurait été que les entreprises retenues dans le cadre de... elles font ce diagnostic, après il y a un temps de travail sur « ok, on regarde plus précisément dans votre entreprise ce que nous allons créer » et on se fait un document, comment on pourrait dire... modèle. »*

L'ensemble de ces retours mettent ainsi en évidence: 1) la plus-value des relations qui ont pu se former entre les participants et de leurs échanges corollaires en connaissances, 2) la plus-value des consultantes dans l'apport en connaissances sur la RSE, 3) l'importance critique du type de connaissances transmises et l'importance critique du mode de capitalisation de ces temps en collectif.

Nous remarquons par ailleurs une différence notable de posture entre les participants à la deuxième et à la troisième action collective. La totalité des participants à la 3<sup>ème</sup> action collective que nous avons interrogés (4 sur les 8) semblent se trouver dans une posture plus « réceptive » que « active », vis-à-vis de l'action collective RSE. Cela se traduit notamment par une différence dans la représentation que se font les participants de l'engagement dans une action collective<sup>131</sup>.

Nous avons vu en effet que ces deux actions se distinguent par une différence de composition des groupes de participants accompagnés. La deuxième action collective rassemble exclusivement des dirigeants et dirigeantes d'entreprises de services à domicile, quand la troisième rassemble quasi-exclusivement (à une participante près) des dirigeants et cadres intermédiaires d'établissements du médico-social et du sanitaire. Ces différences de posture et de représentation peuvent s'expliquer par l'urgence des enjeux économiques et sociaux rencontrés par les entreprises du service à domicile, par rapport aux établissements du médico-social et du sanitaire. Les premières ont non seulement des défis à relever vis-à-vis de leurs principaux publics (usagers-bénéficiaires et salariés), mais doivent aussi travailler à démontrer aux pouvoirs publics non seulement le caractère indispensable de leurs activités, mais aussi le levier économique et social que celles-ci peuvent représenter.

---

<sup>131</sup> Nous approfondirons cette observation dans la deuxième section de notre analyse de cas, à la lumière des récits des participants que nous avons interrogés.

Nous percevons d'ailleurs beaucoup plus l'idée d'un « projet commun » chez les participants de la première (et éventuellement la deuxième action collective<sup>132</sup>), tandis que les participants que nous avons pu interroger sur la troisième ont semblé beaucoup plus centrés sur les projets individuels menés au sein de leurs structures.

Néanmoins, parmi ceux que nous avons interrogés, plusieurs des participants à la deuxième ou la troisième action collective se sont trouvés dans l'attente ou dans le regret de l'absence de mise en place, d'un club ou d'une plate-forme d'échanges de pratiques autour de la RSE :

*C'est pour ça qu'on avait pensé faire un club, un forum, avec des réunions une fois trimestriellement maximum, voir un peu plus en fonction de la demande, avec le PSP. Sur ça justement, histoire de pouvoir permettre aux structures qui n'avaient pas pu travailler ni sur le un ni sur le deux, de participer à quelque chose et de profiter de ce retour d'expérience, et éventuellement des aides techniques, et éventuellement du collaboratif, mais voilà. Ça n'a pas pu se mettre en place mais bon.* – [Un dirigeant d'association, participant de la 2<sup>ème</sup> action collective]

*« Ça, moi, ça m'a donné l'idée de justement qu'à la prochaine journée RSE, il faut que mes collègues qui ont participé à toute ces actions viennent, viennent chez nous, viennent voir. Parce que quand on faisait ça je n'avais même pas pensé à les inviter tellement j'avais le nez dans le guidon. Les gens qui ont participé à ce programme, à ce parcours. Il y avait des gens des foyers de vie. Alors c'est sûr ce n'est pas des CRP<sup>133</sup> .... Les foyers de vie, il y avait des associations d'aides à domicile qui étaient plutôt sur Aix. Enfin en tout cas, toutes les personnes qui ont participé à ce parcours. Qui ont participé à ces journées de formation. Voilà, arriver à continuer à se donner des idées, à continuer de travailler ensemble, à perpétuer un groupe dynamique. On est tous très conscient qu'un groupe ne fonctionne que si on s'y met un peu chacun. Sinon, si on est passifs ça ne marche pas, c'est clair. »* - [Une cadre formatrice dans un Centre de Rééducation Professionnelle, participante de la 3<sup>ème</sup> action collective]

*Mais le point n'est pas final, car ils vont ouvrir sur leur site internet de la FEHAP un lieu d'échange, où on va pouvoir entre structures échanger sur notre manière de fonctionner, et sur la façon dont nous faisons vivre notre projet RSE. Parce que j'allais dire, nous on en est qu'au début, et je suis certaine que ça va nous emmener d'abord sur un virage, sur un tournant de notre façon de travailler, et sur des habitudes à prendre.* – [Une assistante de direction d'une association d'aide à domicile, participante de la 3<sup>ème</sup> action collective]

Ces attentes ou regrets témoignent finalement de l'envie des participants de faire perdurer la dynamique collective, d'être soutenus, d'être rejoints, de partager leur expérience et de se nourrir de celles des autres – en quelque sorte, de former une *communauté de pratiques* autour de l'agir RSE.

<sup>132</sup> Nous ne disposons que du point de vue du seul participant à cette action qui nous a accordé un entretien.

<sup>133</sup> CRP : Centre de Rééducation Professionnelle.

#### 1.4 L'ENGAGEMENT DANS UNE DÉMARCHE RSE COMME MODE DE LÉGITIMATION DU RÔLE DES ENTREPRISES DU CHAMP

Comparativement à celui du cahier des charges de l'« Habitat Collectif et Connecté » qui a constitué notre première étude de cas, le registre d'énonciation du guide « RSE » est finalement moins orienté vers la légitimation de la solution collectivement investie (ici l'entrée dans une démarche RSE)<sup>134</sup>, que vers la légitimation du rôle de développement économique de ses premiers porteurs (ici les entreprises du champ de l'aide à domicile), et une réaffirmation de leur identité.

Cette différence tient principalement au fait que l'inscription dans une démarche RSE constitue déjà une proposition connue et *objectivée* (la solution « RSE » est reliée à des problèmes par une gamme d'énoncés qui font communément sens, des référentiels normatifs sont déjà établis, etc). Elle tient également au fait que, sur le territoire qui nous concerne, la mise en œuvre d'une politique RSE a déjà un *propriétaire* identifié et engagé : la Région PACA.

L'analyse du guide RSE nous permet d'y identifier plusieurs zones de texte contenant énoncés politiques et propositions objectivées :

- Dans la partie éditoriale, le Vice-Président du Conseil Régional (*délégué à l'Emploi, au Développement économique, à l'Enseignement supérieur et la Recherche et l'Innovation*), soulève le problème de « la crise du modèle économique dominant », le relie à « *des conséquences sociales, environnementales et humaines* » et appelle à « *un changement de posture par le soutien au développement d'une économie responsable* ». Celui-ci confie alors la responsabilité de « *la diffusion des principes de la RSE auprès des entreprises du territoire et des PRIDES* » à la Région, et expose les tenants et aboutissants du lancement de l'appel à projet régional « RSE ». Le PSP PACA est alors mis en avant comme « *l'un des PRIDES les plus actifs sur ces problématiques* » et comme « *illustratif, par son exemple, des ambitions régionales dans ce domaine* ».

---

<sup>134</sup> Sauf envers les adhérents du pôle, dans l'effort déployé par l'équipe du PSP pour convaincre certains d'entre eux de s'engager dans la première action collective, à travers le dossier de quelques pages qui leur a été transmis.

- Toujours dans la partie éditoriale, le Président du PSP PACA met en avant, cette fois-ci, l'importance du lien identitaire entre services à la personne, économie sociale et responsabilité sociale et environnementale « *La RSE n'apparaît pas clairement dans les services à la personne. Pourtant, le secteur porte intrinsèquement les enjeux de la RSE. [...] De plus les entreprises de l'économie sociale sont majoritaires dans le secteur* ». Celui-ci rattache également la publication du guide RSE au projet « existentiel » du pôle (« *il concrétise l'ambition originelle du pôle de développer des services à la personne porteurs de responsabilité sociale et environnementale* ») et souligne son ambition de « *renforcer la reconnaissance du secteur* », où la « *qualité de service, qualité d'emploi et qualité de vie* » sont érigées en valeurs fondamentales.
  
- À la fin de la partie introductive du guide, vient ensuite le discours des sept dirigeants exposant les raisons et les résultats de leur engagement dans l'action collective. Parmi ces discours trois dirigeants mettent en avant leur engagement vis-à-vis de la reconnaissance du secteur :
  - « *Contrairement à certaines idées reçues sur notre secteur, voilà des objectifs que nous atteignons régulièrement* »,
  - « *J'ai souhaité réfléchir avec d'autres sur le prolongement d'actions déjà engagées, pour permettre l'appropriation de la démarche par l'ensemble de la filière et pour valoriser le contexte social et solidaire que nos entreprises peuvent développer pour leurs salariés et les usagers de nos services* »,
  - « *S'inscrire dans une démarche collective, c'est aussi marquer notre volonté d'œuvrer ensemble pour une démarche environnementale à construire dans un secteur des services à la personne en pleine mutation, car il a besoin de travailler à sa reconnaissance en permanence* »,
  - « *Sur ce terrain, notre secteur dispose d'une série d'atouts indéniables* ».

Quatre dirigeants mettent en avant leur engagement vis-à-vis de leur territoire d'implantation :

- « *L'association par son histoire de plus de 40 ans ancrée sur son territoire rural et par son projet social a décidé d'investir le champ de la responsabilité sociale et environnementale en se joignant au groupe régional proposé par le PSP PACA* »,
- « *Acteur important du département, l'association entend rester un des moteurs du secteur et affirme ses valeurs qui sont aussi celles du développement durable...* »
- « *L'association est également résolue à mettre en œuvre une politique sociale responsable et apporter sa contribution sur le territoire où elle opère* »,
- « *La démarche engagée porte également l'ambition de se diffuser à la sphère privée de nos salariés et de nos clients afin que la RSE devienne un enjeu de citoyenneté sur le territoire* »,

Ces sept dirigeants mettent en avant les valeurs portées par leurs associations de services à la personne, mais aussi les progrès réalisés ou leur inscription dans des démarches d'innovations de services.

- L'ensemble de ces éléments de discours sont soutenus en fin du guide, par l'exemple d'actions marquantes mises en place par chaque entreprise (avant chaque exemple, les entreprises porteuses sont à nouveau brièvement présentées).

La totalité des dirigeants d'entreprises ayant participé à la première action collective se trouvaient ainsi dans une démarche volontariste vis-à-vis du développement du secteur et/ou des territoires. L'action collective portée par l'équipe du PSP a alors servi de point de convergence entre ces entreprises adhérentes, et a ainsi constitué une interface entre le projet « existentiel » du pôle, leurs différents projets de développement, et une politique publique régionale.

La seconde action collective semble s'inscrire dans cette continuité. Quant à la troisième action collective, engagée en 2015, celle-ci semble avoir servi de moyen de mise en pratique des nouvelles orientations prises par le pôle, rendues officielles lors du renouvellement de sa convention PRIDES. Nous avons vu par exemple, que l'association des établissements du médico-social et du sanitaire à la démarche RSE a beaucoup plus consisté en une tentative de rapprocher et faire dialoguer des structures issues de différents champs institutionnels, qu'une manière pragmatique de favoriser un partage d'expérience autour de la RSE. L'association de la FEHAP à la démarche d'accompagnement d'entreprises dans le parcours « Performant et Responsable en Région PACA » a également constitué une manière de lier cette dernière à une action portée par le Conseil Régional, alors que l'activité de ses adhérents l'enjoint habituellement à avoir les Conseils Départementaux et les ARS<sup>135</sup> comme principaux interlocuteurs.

La facilitation auprès de ses adhérents de l'engagement dans une politique régionale a, quoi qu'il en soit, permis au PSP de valoriser à nouveau l'engagement des entreprises du secteur, et à travers la mutualisation de leurs dispositifs de financement, de solidariser de manière concrète les entreprises engagées dans la démarche.

---

<sup>135</sup> ARS : Agences Régionales de Santé



## SECTION 2 : LES RETOMBÉES DU PROJET. APPROPRIATION AU SEIN DES ENTREPRISES DE LA DÉMARCHE RSE

C'est environ un an après la fin de la troisième action collective, qu'il nous fut donné de prendre connaissance du projet « RSE », et de l'intégrer comme cas complémentaire de notre recherche. Nous avons alors commencé par reconstituer la chronologie du projet, réalisé un entretien d'explicitation avec une des deux anciennes directrices du PSP (et anciennement dédiée au projet en tant que chargée de mission), collecté auprès d'elle des données secondaires, ainsi que le nom et les coordonnées des participants aux trois vagues du projet.

Sur le total des vingt-et-unes entreprises participantes que nous avons contactées, deux avaient vu l'intégralité de leur équipe dirigeante changer, une s'est excusée pour sa charge de travail, et huit ont accepté de nous recevoir en entretien. Parmi elles, trois avaient participé à la première action collective, une à la seconde, et les quatre restantes à la troisième action collective.

Nous avons interrogé ces huit participants sur : 1) l'historique et le projet général de leur structure, 2) sa déclinaison en termes d'activités et de missions, 3) sur les raisons de leur engagement dans le projet RSE (éléments incitatifs, déclencheurs, relationnels, opportunités, etc), 4) sur les bénéfices tirés de leur participation à l'action, 5) sur la manière dont ils s'étaient appuyés sur les outils développés par le pôle, 6) sur les facilités et difficultés rencontrées, et enfin 7) sur les éléments qui leurs paraissaient critiques dans la conduite de tels projets (cf. **Annexe A1**). Durant les entretiens que nous avons réalisés, nous avons pu constater la diversité des projets au cœur de ces entreprises, la diversité de postures des dirigeants vis-à-vis de leur contexte d'activité, et en conséquence, la diversité des résultats auxquels pouvaient conduire en leur sein la mise en place d'une démarche RSE.

Au cours de cette partie de notre analyse, nous évoquerons dans un premier temps le parcours de chacune de ces huit entreprises dans la mise en place d'une démarche RSE, puis dans un second temps, nous nous intéresserons aux différents bénéfices que leurs représentants estimeront en avoir retiré, aux différents motifs de regret exprimés, et aux éléments jugés critiques pour la réussite de telles démarches. Nous chercherons enfin à caractériser les différents types de ressources (générées lors de l'une ou l'autre des actions collectives, ou amenées par les équipes de consultantes) qu'ils auront été en mesure de mobiliser durant leurs parcours.

Participant	A	B	C	D	E	F	G	H
<b>Action collective</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
Type de structure	Service à domicile	Établissement accueil handicap	Établissement accueil handicap	Centre de dialyse				
Activité	SAAD, SSIAD,...	SAAD et SSIAD	SAAD, SSIAD, ...	SAAD	SAAD	CRP	CRP, SAMSAH <sup>136</sup> ,...	--
Secteur	Social, médico-social	Médico-social	Médico-social	Sanitaire				
Implantation	13	13	84	13	13, 2A	13	83	83
Taille	ETI	ETI	ETI	PME	PME	(PME)	(PME)	(PME)
Âge	16 ans	12 ans	31 ans	5 ans (reprise)	32 ans	65 ans	12 ans	32 ans
<b>Accompagnement et démarche RSE</b>								
Référent(e) RSE	Dirigeant	Dirigeant	Dirigeant	Dirigeant	Assistante direct.	Cadre formatrice	Directrice	Cadre-infirmière
Caractère adapté	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Oui
Succès ?	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui, partiel	Oui, partiel	Non	Mitigé
<b>Comportement entrepreneurial</b>								
Causal	NON	<b>OUI</b>	<b>OUI</b>	NON	(OUI)	(OUI)	NC	NON
Effectual	<b>OUI</b>	NON	NON	<b>OUI ++</b>	NON	NON	NC	NON
Bricolage	NON	NON	<b>OUI ++</b>	NON	NON	NON	(OUI)	NON

Tableau 5.4 – Projet RSE : présentation des huit entreprises participantes interrogées en entretien

<sup>136</sup> CRP : Centre de Rééducation Professionnelle, SAMSAH : Service d'Accompagnement Médico-Social pour Adultes Handicapés

Nous avons récapitulé [Tableau 5.4] les parcours des différentes entreprises dont nous avons pu rencontrer des représentants.

**Pour des raisons liées à la lisibilité du présent manuscrit, les récits de parcours de ces huit entreprises ont été placés en Annexe C2.**

**Ils n'en restent pas moins, selon nous, indispensables à la compréhension du cas, et de la suite de son analyse.**

Nos huit participants (du moins ceux que nous avons interrogés lors d'entretiens) se sont approprié certains éléments de démarche RSE de manière différenciée, en fonction de l'action collective à laquelle ils ont pu participer, et en fonction, bien évidemment, des contextes individuels de leurs engagements.

Nous observons tout d'abord que les démarches RSE engagées dans les entreprises participantes n'avaient pas eu la même ampleur dans chacune d'elles. Ainsi :

- Les entreprises des participants A, B, C et D (entreprises que nous considérons comme pilotes dans le secteur, notamment celles de A, B et C) ont vu les actions RSE mises en œuvre avoir des implications jusque dans leurs procédures de gestion administrative, de gestion sociale et de gestion de la relation client. Celles-ci ont même pu servir de guide dans le cas de la restructuration de l'entreprise dirigée par D.
- L'entreprise et l'établissement des participantes E et F ont vu les actions RSE mises en œuvre avoir des implications dans certaines des pratiques de l'organisation (organisation d'une journée d'échange, boîte à idées, journée RSE, collecte de papier, etc). Toutefois la mise en œuvre des actions RSE planifiées reste partielle (accent mis soit sur le volet social uniquement, soit sur le volet environnemental), bien que dans le cas de l'entreprise E, toutes les dimensions de la RSE sont en cours d'intégration dans son projet de services à cinq ans.
- Pour l'établissement de la participante H, l'action RSE engagée semble nécessiter un temps plus long dans sa mise en œuvre (un groupe de travail formé sur les valeurs de l'association, mais pas encore de retombées), le principal frein constituant le manque

de temps. Certains changements de pratique restent également limités en ampleur (huile et miel bio dans la salle de déjeuner, une tombola avec un vélo électrique à gagner), dans la mesure où un seul membre du personnel semble en avoir la responsabilité.

- Pour les établissements dirigés par la participante G, l'action RSE engagée en l'état ne semble pas avoir de retombée, si ce n'est un apport en connaissances. La participante G ayant participé à une autre action collective RSE organisée dans son département d'implantation, celle-ci est en capacité de désigner ce qui aura pu lui manquer au niveau de l'action collective qui nous concerne. Les principales limites identifiées ont été l'absence d'accompagnement à l'élaboration d'un support de communication interne sur le positionnement RSE de la structure, un manque de congruence des thèmes des temps collectifs avec les préoccupations opérationnelles des participants, l'absence d'une production concrète durant les temps collectifs qui puisse être directement mobilisée en interne.

Plusieurs raisons peuvent expliquer les différences d'appropriation constatées :

- La première concerne le mode d'organisation de chacune des actions collective. Lors de la première action collective (celle qui a conduit à des résultats plus « en profondeur » chez les participants), la phase de diagnostic en entreprise a été plus longue, et a impliqué dans chaque entreprise d'un grand nombre de membres du personnel, à travers leur interrogation directe ou indirecte<sup>137</sup>. Par la suite, l'accompagnement des groupes de travail internes et les ateliers collectifs ont été systématiquement alternés, avec pour principal objectif la génération d'outils de gestion. De même les thèmes des ateliers collectifs ont été collégialement choisis par les participants en fonction des priorités qui leurs étaient communes. Tandis que pour la seconde action collective l'alternance groupes de travail individuels/réunions en collectif pouvait être retrouvée, avec des thèmes collégialement choisis par les participants, ces modalités d'organisation sont absentes de la troisième action collective, où les thèmes des temps collectifs étaient prédéfinis et où les parcours d'accompagnement étaient plus individualisés (les consultants n'étaient plus les

---

<sup>137</sup> Via des enquêtes par questionnaire.

membres du comité technique de l'action collective, mais étaient choisis à la carte au sein d'une liste établie par la Région).

- La seconde explication de cette différence constatée dans l'appropriation de la démarche peut résider dans la différence qualitative des groupes de participants formés, et des projets qu'ils pouvaient porter communément. Les actions collectives 1 et 2 ont en effet exclusivement rassemblé des entreprises des services à la personne se trouvant dans des dynamiques entrepreneuriales particulières (que celles-ci tiennent de la causation, de l'effectuation ou du bricolage), que celles-ci visent leur propre développement ou qu'elles visent plus généralement le renforcement et la valorisation du secteur. La dimension « instrumentale » de la participation des entreprises était donc beaucoup plus prégnante pour celles qui ont participé aux deux premières actions collectives, par comparaison avec les structures impliquées dans la troisième, qui se sont quant à elles plutôt engagées par effet d'opportunité.
- La troisième explication dans les différences constatées peut résider dès lors dans le niveau d'intégration de la démarche RSE dans le projet au cœur de ces entreprises, dans les déclinaisons stratégiques et opérationnelles de celui-ci, et bien entendu, dans le volontarisme de leurs dirigeants. Les accompagnements RSE ont abouti à des résultats d'une ampleur beaucoup plus limitée lorsque la responsabilité de ces projets était complètement déléguée à des cadres intermédiaires (c'est le cas des **entreprises E, F, H**), et lorsque ceux-ci n'avaient pas donné lieu à l'interrogation des pratiques gestionnaires de l'entreprise (cas des **entreprises F et H**, et de **l'entreprise E**, avant qu'une prise de conscience ne s'opère).

Lorsque nous avons interrogé ces huit participants sur leurs principaux regrets vis-à-vis de la démarche, sur les éléments leur paraissant critiques dans sa réussite, et sur les principales difficultés rencontrées, trois d'entre eux reviennent communément :

- Le regret le plus mis en avant concerne, pour quatre entreprises sur les huit, les suites données aux actions collectives. Un club RSE, un groupe ou une plate-forme de partage d'expériences auraient été bienvenus, en sorte de maintenir une certaine dynamique et de la transmettre à d'autres. L'enquête menée par le PSP auprès des

participants à la première action collective avait aussi mis en avant un regret partagé concernant le manque de projets mutualisés entre les structures.

Par ailleurs, un signataire de la charte « Performant et Responsable » a regretté le manque de suites données par la Région, malgré ce qui semblerait avoir été entendu.

*« C'est que la charte d'engagement « performant et responsable » en PACA devait, par la suite, justement pour des questions de suite, déboucher sur de nouveaux projets et des financements. Et bien... non. Et, je ne sais pas si certains de mes confrères ou de mes consœurs que vous avez pu sonder ont pu après travailler sur quelque chose dans ce cadre-là, mais ce n'est pas trop ce qu'on nous avait annoncé dans les objectifs, c'est à dire qu'on a signé la charte « performant et responsable en PACA » pour essayer d'obtenir des financements divers et variés sur des projets de continuité. »*

- L'élément paraissant le plus critique pour les participants interrogés concerne la gestion du temps qui peut être accordé au projet, notamment pour les cadres intermédiaires de deux établissements, auxquels on avait affecté le projet (**participantes F et H**). En filigrane se glisse aussi la question de la priorité accordée à celui-ci par les cadres dirigeants.

*« Non, non, c'était dans le cadre de ce parcours « performant et responsable en Région PACA » on nous a demandé de nous engager sur des ... enfin avoir des engagements. C'est nous qui avons choisi parmi la liste qui nous était proposée, et nous avons choisi celles qui étaient les plus réalistes. Parce qu'on savait que sur certaines qu'on aimerait ... ce n'est pas qu'on ne veut pas mais il faut être réaliste aussi. Qu'est-ce qu'on peut mettre en œuvre avec les moyens qu'on a aujourd'hui ? En temps et en personnel sur la RSE.*

[...]

*Même la dernière pour le bilan je n'ai pas eu le temps d'en référer au responsable RSE Monsieur M. Il faut que je lui en parle, mais c'est vrai qu'aujourd'hui ma limite c'est de ne pas avoir suffisamment de temps pour diffuser, pour mettre en œuvre ce qui faudrait mettre en œuvre.*

[...]

*Oui, mais ça c'est parce que je n'ai pas le temps, et on me dit aussi que ce n'est pas la priorité. Si je passe une demi-journée là-dessus on va me dire « et ça et ça et ça ? » donc...*

[...]

*Dans le meilleur des mondes ça serait d'avoir un peu plus de temps à y consacrer. Parce que comme je vous le dis, moi je sens une vraie adhésion du public, que ce soient les stagiaires, les membres du personnel. On est tous à la fois sensibilisés et concernés. Je crois qu'il y a une vraie volonté de tous de faire attention, au niveau écologique et même la qualité de vie au travail, on est tous sensibilisés, on a tous envie que ça aille mieux ... » - [La cadre F]*

*« Un thème ... je veux dire si on choisit qualité de vie au travail ... mais ça veut dire qu'il faut qu'on me libère du temps. Pour pouvoir se mettre dans ce projet là ...*

[...]

*Mais ce n'est pas forcément fait comme ça, parce qu'en fait, il faut vraiment qu'au niveau de la stratégie ... Même si la directrice est partie prenante dans tout ça, il faut vraiment que ça soit une décision vraiment institutionnelle ... enfin je veux dire dans la stratégie d'établissement vous voyez ce que je veux dire ?*

[...]

*Comment je ferais les choses ? Moi je pense qu'il faut mettre une personne motivée et que ça reste une partie de la stratégie, en fait. Il faut que ça vienne de plus haut, qu'il y ait un poste dédié. Voilà plus haut il faut en fait que, plus haut aussi, qu'il y ait des arbitrages et qu'il y ait une volonté de trancher « on va faire comme ça ». En fait ça part de toute la stratégie. Vous voyez ? » - [La cadre H]*

Le dirigeant D (qui avait quant à lui placé la RSE au cœur de la restructuration de son entreprise) nous apporte cependant un point de vue complémentaire :

*« La deuxième chose c'est l'investissement économique. Clairement, comme je vous le disais tout à l'heure, l'une des grandes difficultés pour faire de l'innovation sociale et sociétale, voire même technique, dans ces métiers, c'est d'arriver à mobiliser du temps, donc ça avant de s'engager on peut faire le choix de le mobiliser, mais il faut arriver à financer les ressources financières nécessaires et les ressources en trésorerie, ce sont des choix. Si elles sont prises en charge à 100% ou sur une partie à 100%, de l'autre côté on peut investir le temps, on peut investir l'expérimentation, l'outil. Lorsqu'elles sont prises en charge entre 10 et 50% en fonction des dispositifs, en fonction du coût global et en fonction des engagements obligatoires, on n'entre plus dans l'expérimentation de ça marche ou ça marche pas, c'est soit vous êtes dans les clous, soit vous remboursez la première partie qu'on vous a donnée... \*rires\* » - [Le dirigeant D]*

Ce que peut d'ailleurs compléter le dirigeant B :

*« Parce que c'est de l'énergie que nous passons. Mais si on regarde le moyen terme, là ça change tout. C'est-à-dire qu'effectivement au début ça nous coûte, et ensuite l'entreprise elle y gagne. Donc c'est la personnalité et le dynamisme de la direction qui permet ensuite de participer, et puis de se développer, voilà, tout simplement. » - [Le dirigeant B, en entretien]*

*« [L'entreprise] souhaiterait que les financeurs, parties prenantes de ce projet collectif, jouent leur rôle de rouage essentiel en finançant à leur juste prix les services réalisés auprès des personnes dépendantes » - [Le dirigeant B, dernière page du livret RSE personnalisé]*

- Un autre élément critique mis en avant par quatre participants sur huit, concerne la nécessité de bien conduire le changement. Pour deux dirigeants d'entreprises de services à la personne, la démarche est claire, demande une implication de tous les personnels, une définition collégiale des priorités, et de prendre le temps d'expérimenter des dispositifs (**dirigeants B et D**). Pour une dirigeante d'établissement médico-social (**dirigeante G**), il est par ailleurs nécessaire de se munir d'outils, qui lui ont manqué durant la 3<sup>ème</sup> action collective. Dans le cas d'établissement du sanitaire (celui où exerce la **participante H**), c'est un accompagnement qui aurait pu s'avérer nécessaire.
- Une difficulté à laquelle peuvent faire face certains établissements et que nous repérons, est liée à la prégnance de certains cadres réglementaires, exigences normatives strictes et organisations du travail peu flexible, qui peuvent induire chez les professionnels une préférence accordée au suivi de procédures coûteuses, parfois peu appropriées, laissant peu de place au bricolage de solutions astucieuses ou à l'expérimentation.

*« Je vais vous donner un exemple. Nous on a des bidons de ... où on a des produits dedans. Quand ils arrivent à la fin, il faut les évacuer. On avait trouvé des filières à la déchetterie ... qui nous les prenaient gratuitement. Donc en fait on éliminait dans une filière un peu plus conventionnelle et respectueuse. Sauf qu'il fallait trouver une personne pour les emmener à la déchetterie. Donc des fois c'est tout bête. Sauf qu'il n'y avait personne pour dire « voilà c'est untel du service qui va s'occuper d'emmener à la déchetterie dans la bonne filière ». ... Déjà il fallait qu'on fasse accepter à certaines personnes que, attention, il faut les éliminer d'une certaine façon correcte... Pas comme on le fait ... déjà il faut tout palabrer. Il faut interroger les fournisseurs. Sauf que parfois il y a des personnes très malhonnêtes, qui au lieu de dire les déchets « c'est des DAOM spéciaux » ils répondent « ce n'est pas des DASRI c'est des DAOM ». Sauf qu'en fait c'est des « DAOM spéciaux ». Donc vous voyez ce que je veux dire...*

[...]

*... Donc la filière qu'on avait mise en place ... la personne qui maintenant est partie à la retraite, elle s'est chargée de trouver la bonne filière il nous les prenait sans payer ... enfin bref il fallait juste les emmener. Donc au final, comme il y avait personne, ça a été évacué dans les DAOM.*

[...]

*Un jour – il y a un audit qui est fait aux déchets et on nous dit « qu'est-ce que c'est que ces bidons, là, qui partent dans les DAOM ? ». [...] Donc sur un site, il faut qu'on trouve un fournisseur, qu'il nous les récupère, qu'il vienne. Donc ça coûte très cher... il faut payer ... En fait ce qu'il y a, c'est qu'il faut trouver le fournisseur et il va falloir payer pour faire évacuer ces bidons. Alors que de l'autre côté, on avait la filière où il suffisait juste de les emmener à la déchetterie. »*

Enfin, parmi les éléments qui ont pu être mobilisés par les participants à la suite de ces trois actions collectives, nous noterons :

- Une **appropriation** d'éléments de discours chez les participants à la 1<sup>ère</sup> action collective. Cette appropriation se manifeste dans l'unité d'une partie des discours tenus par a) l'équipe du PSP dans son document d'invitation à participer à la première action collective, puis par chacun des dirigeants b) au sein du guide RSE, et c) lors des entretiens que nous avons réalisés auprès d'eux.
- Une **appropriation** des projets lancés à la suite des ateliers collectifs de la 1<sup>ère</sup> action collective (parcours usager, enquête pour la sécurisation des domiciles, etc) ;
- Une **appropriation** d'éléments de la méthodologie amorcée dans chacune des entreprises participantes par les équipes de consultantes, lors des trois actions. Toutes, excepté peut-être la participante G, avaient mis en place un groupe de travail interne impliquant des représentants de toutes les catégories de personnel de leur entreprise, voire des parties prenantes externes. Ces groupes de travail ont pour la plupart des entreprises interrogées, perduré dans le temps.
- Une **adoption** des outils élaborés par les consultants pour certaines applications précises (mesure de l'empreinte carbone, suivi de consommation énergétique).

### SECTION 3 : QUE TIRONS NOUS DE CETTE ÉTUDE DE CAS ? LA RÉPONSE À NOS QUESTIONS DE RECHERCHE.

Cette étude de cas réalisée autour du projet « RSE » conduit par le Pôle Services à la Personne fournit un certain nombre d'éléments de réponses à nos questions de recherche, que nous synthétiserons ici.

*« Comment, dans des champs d'activité institutionnalisés et cloisonnés, la mobilisation de certaines approches spécifiques d'organisation et d'animation d'actions collectives va-t-elle permettre à des acteurs de ... »*

***QR1 – Définir des problèmes, concevoir des solutions nouvelles pertinentes, et développer des énoncés politiques ? »***

Avant que nous tentions de répondre à cette question de recherche, au regard des éléments que nous avons pu tirer de cette étude de cas complexe, il convient d'abord de nous interroger sur les trois aspects qui lui sont centraux : la définition de problèmes, la conception de solutions nouvelles pertinentes, le développement d'énoncés politiques.

Lors de la précédente étude de cas, nous avons observé comment des acteurs étaient parvenus à donner du sens à une solution nouvelle – celle de l'« habitat collectif et connecté » - en la rattachant à une série de problèmes à résoudre, qu'ils avaient collectivement sélectionnés. Les énoncés développés par les participants à l'action collective visaient alors principalement, à travers la désignation de ces problèmes à résoudre, à légitimer la pertinence de la proposition collectivement élaborée, auprès de potentiels financeurs et des pouvoirs publics.

Le cas du projet « RSE » diffère, dans la mesure où la mise en œuvre d'une démarche RSE est une proposition non seulement déjà connue et objectivée<sup>138</sup>, mais dans le cas présent également portée par les pouvoirs publics. Auprès des dirigeants d'entreprise, comme de leurs équipes, la plupart des énoncés mobilisés autour de la RSE sont ainsi des énoncés de

---

<sup>138</sup> Le lien établi entre problème et solution et le sens qui lui est donné sont tenus pour acquis. Autrement dit, le discours portant la démarche RSE est à présent institutionnalisé.

justification de solution<sup>139</sup>. Quant aux énoncés collectivement développés, ceux-ci visent pour la plupart à légitimer en retour l'expertise des acteurs de l'aide à domicile auprès des pouvoirs publics, leur rôle à jouer dans le développement économique et social des territoires et renforcer leur identité.

Enfin, à la différence de l'« habitat collectif et connecté » qui constituait une « solution nouvelle », jusque dans sa conceptualisation, les solutions-outils élaborées par le comité technique des actions ne sont nouvelles que dans leur contenu. Celles-ci ont néanmoins été rendues « pertinentes » par les modalités particulières d'élaboration de ces outils.

Notre réponse à cette première question de recherche sera structurée en deux parties. Celle-ci se raccroche en effet d'une part **A-** aux modalités d'organisation de l'action collective, et d'autre part, **B-** aux modalités d'accompagnement individuel et d'animation des temps collectifs.

A - Du point de vue des modalités d'organisation de l'action collective par l'équipe du PSP, nos recherches mettent en évidence **cinq aspects déterminants** :

- 1) **Les modalités particulières de formulation du projet par l'équipe du PSP.** Dans un premier temps, l'équipe du PSP a su susciter l'intérêt de ses adhérents en donnant du sens à leur participation à une action collective RSE (*en termes de contenus*, à travers la mise en avant d'un lien « naturel » entre les activités du champ et la RSE, et *dans le temps*, en mettant en avant la continuité de cet engagement vis-à-vis de ceux qui l'ont précédé). Celle-ci a su également mettre en avant auprès de ses adhérents la double dimension instrumentale du projet (notamment par l'articulation des enjeux communs de reconnaissance du secteur, et ceux individuels de différenciation et de pérennisation d'activités).
- 2) **La mobilisation et l'articulation de trois formes d'expertise.** Qu'il s'agisse de temps de partage et de formalisation de connaissances, de l'élaboration de plans d'actions individuels et collectifs ou de l'élaboration d'outils, trois formes d'expertise ont été articulées lors des trois actions. La première est l'expertise sectorielle de l'équipe du PSP (correspondant à une connaissance fine des activités des entreprises,

---

<sup>139</sup> Par opposition à des énoncés de définition de problèmes.

de leurs enjeux, de leur positionnement, mais aussi des tendances générales du secteur). La seconde est l'expertise apportée par les consultants, autour des différentes dimensions de la RSE, la mise en œuvre de démarches et la formalisation d'outils. La troisième est l'expertise développée par les dirigeants des entreprises de leurs propres pratiques professionnelles, vis-à-vis de leurs salariés et des publics auxquels ils s'adressent. Cette dernière forme d'expertise sera néanmoins laissée en retrait lors de la 3<sup>ème</sup> et dernière action collective, au profit de celle des consultants.

- 3) **L'organisation séquentielle de l'action.** Le découpage de l'action collective en trois phases principales « Diagnostiquer – Agir – Communiquer » permet un suivi facilité de l'avancement de l'action, une synchronisation des participants utile à leur prise de décision collective (1<sup>ère</sup> et 2<sup>ème</sup> actions collective), à leur progression conjointe, et à la valorisation de leur action. Le démarrage systématique des actions collectives par des phases de diagnostic, partagées ensuite au niveau du groupe de participants, permet en outre à ces participants de partir d'une vision claire des sujets qu'ils pourraient collectivement approfondir (1<sup>ère</sup> et 2<sup>ème</sup> actions collectives), et des plans d'actions qu'ils pourraient collectivement développer (1<sup>ère</sup> action collective seulement).
- 4) **Les modalités d'articulation des activités des différentes instances de l'action.** L'activité des groupes de travail formés au sein des entreprises, l'activité des temps conduits en collectif, et enfin l'activité du comité technique (formé par l'équipe du PSP et les consultants) ont été articulées à la fois dans le temps, et en contenu. Ce mode d'articulation présente l'avantage de faciliter les transferts de connaissances ou d'expériences d'une instance à l'autre. Il permet également, lorsqu'une alternance continue est organisée entre phases de partage de connaissances et expérimentations (c'est le cas de la 1<sup>ère</sup> et de la 2<sup>ème</sup> action collective) de faciliter la progression collective des membres du groupe.
- 5) **Les modalités d'implication des parties prenantes des entreprises.** L'implication des différentes parties prenantes de l'entreprise a pu s'opérer à trois niveaux différents, selon l'action collective étudiée. Le premier représente la consultation des membres des instances représentatives des personnels, durant la phase de diagnostic, permettant de l'affiner et d'élaborer par la suite des plans d'action pertinents. Le second représente la constitution de groupes de travail internes, rassemblant des représentants de chaque catégorie de salariés. Ce dispositif a permis de favoriser la pertinence des

solutions mise en œuvre en interne, à travers la mobilisation de différents savoirs et points de vue, et ainsi faciliter de manière plus ou moins directe la conduite de changement. Celui-ci a également permis d'enrichir les sessions en collectif (2<sup>ème</sup> action collective uniquement). Le troisième représente une implication beaucoup plus large de l'ensemble des salariés et même des usagers à travers la réalisation de larges enquêtes. Outre le fait que celles-ci permettent une meilleure connaissance des pratiques mises en œuvre au sein de l'entreprise, des points de vue et vécus des salariés et usagers, celles-ci ont également servi de support à l'élaboration de plans d'action en ateliers et d'outils (1<sup>ère</sup> action collective uniquement).

**B – Du point de vue des modalités d'accompagnement individuel et d'animation des temps collectifs, nos recherches mettent en évidence **trois aspects déterminants** :**

- 1) **Les modalités d'implication des dirigeants dans l'action collective.** Il s'agit d'un aspect inégalement traité d'une action collective à l'autre. Lors de la première action collective, les dirigeants étaient décisionnaires des thématiques à traiter en ateliers, lesquels étaient guidés par des objectifs de réalisations concrètes. Ceux-ci furent également collectivement impliqués dans l'élaboration du guide visant à capitaliser et diffuser le travail réalisé, impliquant dès lors, une élaboration collective de sens et l'adoption d'énoncés communs. Lors de la troisième action collective, cas extrême, ceux-ci ne furent pas impliqués dans le choix des thèmes des temps en collectif, lesquels tenaient lieu de temps de formation.
- 2) **Les dimensions des échanges durant les temps en collectif.** Nous repérons trois dimensions dans les échanges qui ont eu lieu durant les temps en collectif. Ces dimensions ont pris des proportions variables d'une action collective à l'autre. La première dimension est hiérarchique, et a concerné les transferts de connaissances opérés des consultants aux participants (moins importante dans la 1<sup>ère</sup> action, plus importante dans la 3<sup>ème</sup>). La seconde dimension est pratique, et a concerné les partages d'expériences qui se sont opérés entre les participants (moins importante dans la 1<sup>ère</sup> action, plus importante dans la 2<sup>ème</sup> et la 3<sup>ème</sup>). La troisième dimension est épistémique, et a concerné les travaux d'exploration de thématiques, d'élaboration collective de sens et de formalisation des connaissances, opérés par les participants, l'équipe du PSP et les consultants lors des ateliers de la 1<sup>ère</sup> action collective. Seules

les conditions d'existence de cette dernière ont conduit à la production de solutions nouvelles pertinentes (outils adaptés au champ de l'aide à domicile), au niveau de l'action collective.

- 3) La mobilisation de trois modalités différentes d'élaboration d'outils.** En fonction du type d'outil et des types d'expertise sollicités pour son élaboration, trois modalités différentes peuvent être repérées : a) élaboration par le comité technique puis expérimentation auprès des entreprises (cas de la grille de diagnostic), b) conception par les équipes de consultant, amendement ou enrichissement en atelier (cas des outils de questionnement, des tableaux de bord de suivi et de l'outil d'accompagnement de l'utilisateur), c) conception en atelier, ajout de contenu par le comité technique, amendement ou enrichissement en atelier (cas du guide RSE).

Abordons à présent notre seconde question de recherche.

*« Comment, dans des champs d'activité institutionnalisés et cloisonnés, la mobilisation de certaines approches spécifiques d'organisation et d'animation d'actions collectives va-t-elle permettre à des acteurs de ... »*

***QR2 – S'approprier des connaissances et des arguments, en vue de développer leur capacité et leur pouvoir d'agir ? »***

À nouveau, notre réponse à cette question de recherche sera structurée en deux parties. Celle-ci renvoie en effet d'une part **C-** aux modalités de construction et de capitalisation par les participants de connaissances et d'arguments, au cours ou à la suite des ateliers. Elle renvoie d'autre part **D-** aux modalités d'appropriation de ces connaissances et arguments.

**C-** Du point de vue des modalités de construction et de capitalisation des connaissances mobilisées en ateliers, nos recherches mettent en évidence plusieurs aspects déterminants :

- 1) **Un ancrage du guide RSE dans les pratiques des entreprises visées.** Le guide RSE se présente sous une forme hybride entre le guide méthodologique et la boîte à outils. On y retrouve les trois étapes clé de la mise en œuvre d'une démarche RSE « Diagnostiquer – Agir – Communiquer », précédée de témoignages de dirigeants d'entreprises explicitant le sens de leur démarche. Chaque partie du guide regroupe

une série d'outils élaborés en ateliers avec les participants sur la base de leurs pratiques d'entreprises, dont celles qui ont émergé durant l'action.

- 2) **Un rattachement de la démarche investie au champ de l'aide à domicile, une légitimation de leur rôle et un renforcement de leur identité.** Le guide RSE expose, sous différentes facettes, le sens collectivement donné à l'investissement par les acteurs de l'aide à domicile d'une démarche RSE (discours du Vice-Président du Conseil Régional, du Président du Pôle Services à la Personne, des dirigeants d'entreprises participantes). Ce sens a été construit à partir du sens initialement donné par l'équipe du PSP à l'occasion de la présentation du projet RSE à ses adhérents, puis tout au long des différents ateliers de la 1<sup>ère</sup> action collective. La phase « capitaliser » de cette 1<sup>ère</sup> action (et sa déclinaison dans la phase « communiquer ») a en cela été particulièrement déterminante.
- 3) **Des formes de capitalisation intermédiaires indépendantes.** Les ateliers collectifs de la 1<sup>ère</sup> action collective ont donné lieu pour chacun d'entre eux à des capitalisations intermédiaires (par opposition à la forme finalisée du guide), indépendantes les unes des autres : outils, plans d'action. Une journée RSE a été organisée à la fin des deux dernières actions collectives, en sorte de valoriser le travail des participants de manière collective. Lors de la 1<sup>ère</sup> action RSE, les entreprises ont également pu valoriser leur investissement à titre individuel par le biais de livrets RSE personnalisés, reprenant leurs principales avancées concrètes et les inscrivant dans une démarche globale.
- 4) **Un manque à gagner dans l'absence de communauté de pratiques.** Qu'il s'agisse de la possibilité de pouvoir poursuivre la transmission d'un esprit RSE, ou bien de prendre part à un « club RSE », ou encore de partager des idées ou des retours d'expérience sur une plate-forme dédiée, cette attente / regret est revenue à plusieurs reprises chez les participants aux trois actions collectives que nous avons interrogés.

**D-** Intéressons-nous à présent à la manière dont les participants aux actions collectives ont pu s'approprier les connaissances et arguments qui ont été mobilisés durant les ateliers, et/ou capitalisés au sein du guide RSE.

Même si nous n'avons pu interroger que trois participants parmi les sept de la première action collective, un participant parmi les six de la deuxième, et quatre participants parmi les huit de la troisième, leurs témoignages nous permettent néanmoins de mettre en évidence plusieurs modalités et formes d'appropriation de connaissances et d'arguments :

- 1) **Trois niveaux d'intégration de la RSE selon les entreprises.** À la suite des actions collectives (diagnostic, phases d'accompagnement individuelle et temps en collectif), trois niveaux d'intégration de la RSE ont pu être identifiés selon les entreprises : 1) au niveau des procédures de gestion administrative, de gestion sociale et de gestion de la relation client ou fournisseur de l'entreprise (intégration en profondeur), 2) au niveau de certaines pratiques de l'organisation (intégration partielle), 3) au niveau des intentions portées par les groupes de travail formés (pas de résultat mesurable). Ce différentiel dans les niveaux d'intégration de la RSE peut s'expliquer principalement par le niveau de priorité stratégique accordé à la démarche, par son intégration ou non dans un projet entrepreneurial ou intrapreneurial existant, et par le niveau d'implication du dirigeant.
- 2) **Quatre types d'éléments appropriés ou adoptés à la suite des actions collectives.** Nous distinguons ainsi : 1) Des éléments de discours sur la RSE capitalisés au sein du guide, et appropriés par les participants à la 1<sup>ère</sup> action collective, 2) Des éléments de projets développés en ateliers par les participants lors de la 1<sup>ère</sup> action collective, et réappropriés par la suite (par exemple le plan d'action collectivement élaboré sur la sécurisation des domiciles), 3) Des éléments de méthode (formation de groupes de travail rassemblant des participants diversifiés) remobilisés à d'autres occasions, 4) Des outils adoptés pour des emplois bien précis (ex. outil de mesure de l'empreinte carbone).
- 3) **Cinq formes de plus-value à la participation aux sessions collectives.** Les participants ont ainsi pu mettre en avant : 1) un gain en relations permettant d'identifier de nouvelles opportunités, 2) un gain en connaissances théoriques grâce aux apports des consultants, 3) Un gain en réflexivité sur un certain nombre de thématiques, 4) un gain en répertoire d'idées pratiques grâce aux partages entre pairs, 5) un manque à gagner en productions concrètes (à s'approprier et mobiliser avec ses équipes).

- 4) **Un temps de développement et d'expérimentation qui représente un investissement financier à moyen terme.** Le développement et la mise en œuvre de certaines démarches RSE peuvent représenter dans certaines structures un travail à temps partiel, à temps plein ou des heures supplémentaires que celles-ci pourront avoir du mal à dégager. Néanmoins, ces coûts directs ou indirects pourront être considérés par certains dirigeants comme un investissement, dont les premiers résultats pourront parfois être attendus à l'horizon de deux années.
  
- 5) **Pour certaines structures un besoin en accompagnement à la conduite du changement, et en outils supports.** Certaines des cadres-dirigeantes ou intermédiaires ayant participé à la troisième action collective ont mis en avant leur difficulté à restituer auprès de leurs équipes un certain nombre de connaissances acquises au sein des ateliers, et/ou à les faire vivre au sein de l'organisation. Cette difficulté peut s'expliquer par un besoin en accompagnement à la conduite du changement (pour au moins l'une d'entre elles), et par un besoin en outils à mobiliser comme support de transmission de connaissances (pour une autre). Celle-ci peut également s'expliquer par le caractère trop généraliste des temps en collectif, ne permettant pas de trouver de traduction concrète au sein de l'organisation, ou encore par une implication modérée des personnels lors du diagnostic réalisé à l'initiation du projet.

---

## PARTIE 4 : DISCUSSION

---



---

## PARTIE 4 : DISCUSSION

SECTION 1 : D'UNE ÉTUDE DE CAS À L'AUTRE, QUELS ENSEIGNEMENTS PRATIQUES ?.....	353
SECTION 2 : D'UNE ÉTUDE DE CAS À L'AUTRE, QUELS APPORTS THÉORIQUES ?.	359
2.1 PERSPECTIVE RATIONNELLE « CLASSIQUE » ET « RENOUVELÉE » DE L'APPROPRIATION DE L'INNOVATION : DE LA CONCEPTION AUX USAGES ET AUX PRATIQUES.....	359
2.2 ACTIONS COLLECTIVES, ACTIVITÉS CONSTRUCTIVES ET CRÉATION COLLECTIVE DE SENS .....	364
2.3 CRÉATION COLLECTIVE DE SENS ET DÉVELOPPEMENT DE CAPACITÉS D'AGIR ENTREPRENEURIAL .....	369
SECTION 3 : GESTION DES ACTIVITÉS CONSTRUCTIVES ET DÉVELOPPEMENT DE CAPACITÉS D'AGIR : L'EXPLORATION DE RÉPONSES COMPLÉMENTAIRES À NOTRE PROBLÉMATIQUE.....	375
3.1 LES ACTIONS COLLECTIVES COMME LIEUX D'EXPORTATION DE <i>SLACK TEMPOREL</i> , DANS LE CADRE DU DÉVELOPPEMENT D'UNE AMBIDEXTRIE DE RÉSEAU .....	376
3.2 LA FORMATION DE COMMUNAUTÉS COMME MODE DE PÉRENNISATION DES DYNAMIQUES IMPULSÉES	379
3.3 LE PÔLE SERVICES À LA PERSONNE COMME L'INCARNATION D'UN MIDDLE-GROUND .....	387
SECTION 4 : CONTRIBUTIONS ET LIMITES DE LA RECHERCHE .....	393



*Au sein des précédentes parties du présent manuscrit de thèse, nous avons dans un premier temps pris acte des spécificités du champ des services à domicile, de la nécessité de sa valorisation auprès des pouvoirs publics, et de sa nécessaire transformation vis-à-vis de l'importance accrue de certains enjeux socio-économiques. Pour contribuer à la valorisation et/ou la transformation des activités du champ, les dirigeants et dirigeantes d'entreprises de services à domicile seraient donc appelés à y conduire des démarches innovantes. Le Pôle Services à la Personne PACA, en tant que réseau territorialisé de référence pour ces organisations, entend les soutenir dans ces démarches. Pour autant, un certain nombre de limites et de difficultés, ressenties et vécues par ces dirigeants et dirigeantes, peuvent interférer dans la menée à bien de celles-ci.*

*La problématique ainsi posée est la suivante :*

*« Dans un tel champ d'activité institutionnalisé et cloisonné, comment soutenir à l'échelle collective l'engagement et la capacité d'opérateurs de services à domicile à mener à bien des démarches (entrepreneuriales ou intrapreneuriales) d'innovation ? »*

*Nous avons dans un second temps, à l'aide de revues de littérature, bâti un modèle théorique d'analyse nous permettant mettre en évidence l'ensemble des activités cognitives, politiques, constructives et productives fondamentales, dans la conduite de projet entrepreneuriaux visant à transformer ou renforcer le champ. Nous avons ensuite, dans un troisième temps mobilisé ce modèle d'analyse dans la lecture approfondie de deux cas de projets conduits par le Pôle Services à la Personne sous forme d'actions collectives. Deux projets que nous pouvons opposer l'un à l'autre par leur finalité (renforcer un positionnement vs transformer ce positionnement), et par leur orientation (prescriptive ou émancipatoire).*

*La mobilisation de ce modèle d'analyse nous a permis d'examiner les dispositifs (organisationnels, d'animation, d'accompagnement, ...) mis en place par l'équipe du pôle au niveau des actions collectives, et leur incidence sur les activités qui s'y sont déroulées. Celle-ci nous a également permis d'identifier, en contexte, les éléments qui ont été par la suite appropriés ou adoptés par les opérateurs de services, durant la conduite de leurs propres projets. Nous avons alors mis en évidence un certain nombre de leviers d'ordre méthodologique<sup>140</sup>, sur lesquels peut s'appuyer l'équipe du pôle pour optimiser – selon les finalités et les orientations qu'elle se donne – l'organisation et l'animation de telles actions collectives.*

*Dans cette quatrième partie, nous reviendrons tout d'abord sur les résultats que nous avons extraits de chacune de ces deux études de cas. Nous mettrons en avant et discuterons leurs différences et points de complémentarité afin d'en tirer des enseignements pratiques. Au regard des enseignements tirés de ces deux études de cas et après un retour sur la littérature, nous fournirons alors, de manière élargie et en trois parties, de nouveaux éléments de réponse à notre problématique. Nous conclurons enfin cette partie en faisant état des contributions théoriques et managériales que nos recherches nous permettent de revendiquer, mais aussi des limites de cette dernière.*

---

<sup>140</sup> Nous tâcherons de répondre à la question suivante : « sur quels paramètres l'équipe du pôle ou tout organisateur d'une action collective, devrait-elle porter son attention pour la conception de celle-ci ? »



## SECTION 1 : D'UNE ÉTUDE DE CAS À L'AUTRE, QUELS ENSEIGNEMENTS PRATIQUES ?

« *L'innovation est toujours une histoire, celle d'un processus. Il permet de transformer une découverte, qu'elle concerne une technique, un produit ou une conception des rapports sociaux, en de nouvelles pratiques.* »

« *L'innovation représente la mise sur le marché et/ou l'intégration dans un milieu social de ces inventions. Elle représente l'articulation entre deux univers. Celui de la découverte, qui se caractérise par une certaine indépendance vis-à-vis des contraintes externes, et celui de la logique de marché et/ou d'usage social.* »

[Norbert Alter (2010), « *L'innovation ordinaire* », p7 et 8]

Les projets que nous avons étudiés, conduits par l'équipe du Pôle Services à la Personne sous forme d'actions collectives, visaient tous deux à soutenir les capacités de ses entreprises adhérentes à innover. Pour autant, si nous nous référons au cadre proposé par Norbert Alter (2010), chacun de ces deux projets s'est adressé à l'un des deux univers que celui-ci identifie comme étant constitutifs<sup>141</sup> du processus d'innovation :

- **Le premier, investi au sein du projet « Habitat collectif et connecté », se rapporte ainsi à la découverte ou à l'invention**, autrement dit, à la *génération d'une nouvelle proposition* susceptible de susciter des projets *entrepreneuriaux* et de s'inscrire dans les *usages*.

Nous avons vu, dans le cas du projet « Habitat collectif et connecté », que cette nouvelle proposition avait pour vocation de transformer le champ des services d'aide et de soin aux personnes âgées.

- **Le second, investi au sein du projet « RSE », se rapporte quant à lui à l'intégration** d'une proposition innovante dans les *pratiques*, susceptible de susciter des projets *intrapreneuriaux*, et de s'*institutionnaliser* au sein des entreprises.

Nous avons vu, dans le cas du projet « RSE », que la proposition investie avait (paradoxalement) pour vocation de renforcer le positionnement des entreprises du secteur, et à légitimer leur rôle à jouer en termes de développement économique et social des territoires.

---

<sup>141</sup> Pouvant être compris comme deux grandes « étapes » de l'innovation.

S'adresser à ces deux univers différents du processus d'innovation implique des stratégies différentes de conception d'actions collectives, comme l'a illustré avec brio l'équipe du PSP.

Afin de pouvoir être optimisée, la conception d'une action collective nécessite ainsi de réaliser un certain nombre de choix, basés sur la prise en compte de différents paramètres clés. En reprenant les résultats de l'analyse de chacun de nos cas d'actions collectives<sup>142</sup>, nous avons dans un premier temps établi un agglomérat des différents paramètres qui se sont révélés être déterminants dans le déroulement de ces actions, et dans leurs aboutissements [**Annexe D1**].

Ces paramètres sont répartis selon quatre grandes modalités, libellées en A, B, C et D :

**A – Les modalités d'organisation de l'action collective,**

**B – Les modalités d'animation de l'action collective,**

**C – Les modalités de construction et de capitalisation de connaissances et d'arguments,**

**D – Les formes de résultats visés (en vue d'une appropriation)** (dérivé des modalités d'appropriation des connaissances et arguments)

Pour autant, ces différents paramètres consignés n'étaient pas hiérarchisés, et ne pouvaient encore, en l'état, constituer une aide à la décision. Nous nous sommes donc attelés à caractériser, en pratique, les enjeux des deux démarches d'innovation qui ont été illustrées à travers nos études de cas, afin d'en tirer des axes de travail prioritaires, et sélectionner les paramètres les plus pertinents.

C'est sur ces axes de travail – exposés **Tableau 6.1** (a et b) ci-après – que nous nous sommes par la suite basés pour réaliser une sélection des paramètres les plus pertinents à considérer lors de l'organisation d'actions collectives de soutien à l'innovation, qu'elles s'adressent à l'univers de l'invention ou celui de l'intégration. C'est sur la base de cette sélection que nous avons élaboré des recommandations à l'adresse de toute équipe désireuse d'organiser de telles actions collectives, ou de tout partenaire financeur désirant évaluer l'ampleur de l'organisation nécessaire pour mener de tels projets. Ces recommandations figurent quant à elles dans le **Tableau 6.2** (a et b).

Ces axes et recommandations constitueront l'essentiel de nos contributions empiriques. Nous reviendrons sur leurs limites dans la section 4 de cette discussion.

---

<sup>142</sup> Se référer aux sections 3 des deux chapitres de la partie précédente (« présentation et analyse des résultats »)

<b>Univers 1 : L'invention. Proposition d'une solution nouvelle visant à transformer le champ.</b>	
<b>Objectifs de l'action</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Accompagner la conception d'une solution nouvelle et pertinente, vis-à-vis des ressources disponibles et des usages,</li> <li>- Favoriser l'élaboration d'une proposition politique, visant la formation d'un réseau d'alliés ou d'une coalition autour de la solution.</li> <li>- Élaborer un support reprenant la proposition de solution, et ses implications socio-techniques (et économiques),</li> <li>- Capitaliser les connaissances collectivement construites, et les différentes formes de proposition intermédiaires.</li> </ul>
<b>Résultats visés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Appropriation de la solution développée (concept, imaginaire, modèle, suggestions techniques et pratiques) par des porteurs de projets, des financeurs ou des régulateurs,</li> <li>- Appropriation de la proposition politique qui l'accompagne par des porteurs de projet, des financeurs ou des régulateurs.</li> </ul>
<b>Axes du travail d'animation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aboutir à un partage de connaissances diversifiées (usages, pratiques, techniques, prospectives), créer des expériences communes,</li> <li>- Aboutir au désencastrement de logiques institutionnelles et au décloisonnement des acteurs participants,</li> <li>- Dépasser les tensions institutionnelles et de marché (pressions concurrentielles),</li> <li>- Développer des représentations partagées,</li> <li>- Construire collectivement du sens.</li> </ul>
<b>Continuité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Appropriation des méthodes et des outils d'animation de l'action collective (optique émancipatoire),</li> <li>- Accompagnement à l'implémentation effective du projet (mises en réseau, aide à la recherche de financements, aide à l'élaboration de business plans).</li> </ul>

<b>Univers 2 : L'intégration dans les pratiques. Appropriation d'une proposition innovante par les entreprises.</b>	
<b>Objectifs de l'action</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Accompagner l'appropriation d'une proposition innovante par les entreprises participantes (démarche et sens donné à la démarche),</li> <li>- Accompagner la formulation et la mise en œuvre de propositions nouvelles connexes,</li> <li>- Élaborer un support présentant la proposition adoptée, les propositions développées, le sens qui leur est donné et démontrant leurs applications (positives) en pratique,</li> <li>- Élaborer des outils fondés sur les pratiques, pour guider les pratiques.</li> </ul>
<b>Résultats visés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intégration de la proposition innovante dans la stratégie des entreprises,</li> <li>- Appropriation d'une méthodologie de travail par les cadres d'entreprise,</li> <li>- Implication de l'ensemble des salariés,</li> <li>- De nouvelles propositions collectivement développées.</li> </ul>
<b>Axes du travail d'animation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Construire collectivement du sens avec les dirigeants,</li> <li>- Faciliter les échanges réflexifs,</li> <li>- Explorer collectivement de nouvelles voies de mise en application,</li> <li>- Solliciter de manière directe ou indirecte l'ensemble des salariés et parties prenantes des entreprises (dont les usagers),</li> <li>- Apprendre en expérimentant, capitaliser les apprentissages.</li> </ul>
<b>Continuité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Accompagnement des cadres à la conduite de changement,</li> <li>- Accompagnement à la recherche de financements (pour l'expérimentation).</li> </ul>

Tableau 6.1 a, b – Soutenir les capacités d'entreprises à innover à travers l'organisation d'actions collectives : les grands axes de travail. Univers 1 et 2 : l'invention et l'intégration.

<p><b>Univers 1 : L'invention. Proposition d'une solution nouvelle visant à transformer le champ.</b></p>
<p><b>A – Les modalités d'organisation de l'action collective</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Formuler le projet</b> : une synthèse entre le prescrit et l'émergent, une démarche prospective ;</li> <li>• <b>Choisir le périmètre de conception</b> : maîtrisable d'un point de vue institutionnel, politique et économique ;</li> <li>• <b>Construire la diversité des participants</b> : <ul style="list-style-type: none"> <li>- en regard de l'objet de conception (toutes les parties prenantes possibles, usagers inclus),</li> <li>- en regard des périmètres d'action publique (des décideurs/prescripteurs, une représentativité des territoires et des échelons territoriaux, et/ou des organisations régulatrices),</li> <li>- en regard du projet à conduire (promoteurs, financeurs, constructeurs, industriels...);</li> <li>- en regard de leur profil entrepreneurial (visionnaire, expert, relationnel)</li> </ul> </li> <li>• <b>Choisir le co-facilitateur de l'action</b> : ancré dans le même système de valeurs, idéalement un ou une <i>designer</i>.</li> <li>• <b>Inclure la capitalisation, la communication et « l'essaimage » dans le budget</b></li> </ul>
<p><b>B – Les modalités d'animation de l'action collective</b></p> <p>Porter une attention sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>L'enchaînement des séquences de travail tout au long des ateliers</b> : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ idéation – exploration – test,</li> <li>○ phases de divergences (petits groupes) – phases de convergence (groupe complet),</li> <li>○ activités constructives (capitalisation des connaissances) – activités productives (exploitation des connaissances, élaboration de l'objet);</li> </ul> </li> <li>• <b>Le travail d'accompagnement</b> : consignes d'exploration précises, relances par des exemples expansifs, gestion optimiste de l'ambiguïté, regard habilitant porté sur l'utilisateur ;</li> <li>• <b>La matérialité des supports de travail, de représentation et de traduction</b> : pouvoir manipuler les concepts, travailler de manière contributive, adopter des logiques de situation ;</li> </ul> <p>Favoriser :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>L'expression de points de vue diversifiés</b></li> <li>• <b>La conduite de réflexions approfondies à chaque étape intermédiaire</b></li> <li>• <b>La mise en relation des participants autour d'intérêts ou objectifs partagés</b></li> </ul>
<p><b>C – Les modalités de construction et de capitalisation de connaissances et d'arguments</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ancrer la solution dans les usages</b> : prendre en compte les usages de l'ensemble des parties prenantes ;</li> <li>• <b>Capitaliser les productions intermédiaires</b> à destination de porteurs de projets : valoriser les différents scénarii envisagés, expliciter les hypothèses de travail, les prises de position, les questions en suspens ;</li> <li>• <b>Rattacher la solution à des périmètres d'action publique</b> : clairement identifiables, mais pluriels ;</li> <li>• <b>Formuler des propositions politiques</b><sup>143</sup> : appropriables par les acteurs publics visés, interagir de manière spécifique ;</li> <li>• <b>Légitimer la proposition</b> : plébiscite de la proposition de valeur, identité de ses porteurs (ex. large coalition d'acteurs professionnels), valeur instrumentale (bénéfice vis-à-vis de buts).</li> <li>• <b>Valoriser la participation à l'action collective</b> : communiquer sur les avancées des projets auprès des participants.</li> </ul>
<p><b>D – Les formes de résultats visés (en vue d'une appropriation)</b></p> <p>Pour enrichir et faire évoluer les pratiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Des connaissances techniques</b> (partagées au détour de discussions),</li> <li>• <b>Des éléments de méthode et des outils</b> (mises en action par les participants accompagnés)</li> </ul> <p>Pour entreprendre :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Des éléments d'argumentaire</b> (mis à l'épreuve et sélectionnés au cours des ateliers)</li> <li>• <b>Des éléments de la solution développée</b> (synthèse avec les éléments d'un projet en cours d'élaboration, comportement effectuel),</li> <li>• <b>La solution développée dans son intégralité</b> (articulation avec des dispositifs existants, intégration dans un projet global, comportement de bricolage)</li> </ul>

Tableau 6.2 a – Recommandations à l'égard d'organisateur d'actions collectives destinées à soutenir l'innovation : univers 1, l'invention.

<sup>143</sup> « Face au problème de [insérer ici], on vous propose [telle] solution, qui aura [telles] conséquences positives sur [insérer ici], dont pourront se prévaloir [insérer ici], auprès de [insérer ici] »

<p><b>Univers 2 : L'intégration dans les pratiques. Appropriation d'une proposition innovante par les entreprises.</b></p> <p><b>A – Les modalités d'organisation de l'action collective</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Formuler le projet</b> : faire converger le prescrit et les intérêts des entreprises (à titre individuel et en commun), donner du sens à l'investissement de la démarche innovante, inscrire le projet dans une continuité d'action.</li> <li>• <b>Séquencer l'action dans le temps</b> : alterner des cycles comportant des phases d'état des lieux, de transmission de connaissances, d'idéation, d'exploration et de test en entreprise ; capitaliser sur les expériences en fin d'action.</li> <li>• <b>Articuler les différentes instances de l'action</b> : <u>pour chaque cycle</u>, lier les activités des instances qui ont trait au pilotage de l'action (comité de pilotage ou comité technique), à l'animation des constructions collectives et à l'accompagnement de l'expérimentation en entreprise.</li> <li>• <b>Articuler des formes d'expertise complémentaires</b> : au minimum, une expertise sectorielle, une expertise de conseil technique (de la proposition innovante) et d'accompagnement, une expertise pratique (celle des entreprises participantes).</li> <li>• <b>Choisir les agences prestataires / partenaires</b> : ancrées dans le même système de valeurs.</li> <li>• <b>Former un groupe de participants homogène</b> du point de vue des situations de gestion, mais la diversité des pratiques est un plus.</li> <li>• <b>Prévoir d'impliquer les publics intermédiaires ou finaux</b> : directement ou indirectement les salariés et parties prenantes des entreprises, et les usagers finaux (exemple : sondages, questionnaires) pour mieux connaître leurs usages et pratiques en situation.</li> <li>• <b>Inclure la capitalisation, la communication et la pérennisation dans le budget</b></li> </ul> <p><b>B – Les modalités d'animation de l'action collective</b></p> <p>Porter une attention sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>L'implication des dirigeants des entreprises</b> dans les temps en collectif : leur laisser notamment le choix des thématiques d'exploration après la/les phases d'idéation.</li> <li>• <b>Le type de connaissances techniques transmises</b> : théorie et situations pratiques.</li> <li>• <b>L'enchaînement des séquences de travail tout au long des temps en collectif</b> : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ phases de divergences (petits groupes) – phases de convergence (groupe complet),</li> <li>○ activités constructives (capitalisation des connaissances) – activités productives (exploitation des connaissances, élaboration de plans d'action) ;</li> </ul> </li> <li>• <b>La matérialité des supports de travail et de représentation</b> : pouvoir manipuler des idées, travailler de manière contributive, adopter des logiques de situation ;</li> <li>• <b>La matérialité des supports de formalisation</b> : faire en sorte que les participants puissent systématiquement retourner dans leurs entreprises avec des éléments tangibles sur lesquels s'appuyer ;</li> <li>• <b>Le travail d'accompagnement en entreprise</b> : transmettre une méthode de travail (conduite de changement, méthodes participatives) aux cadres dirigeants et intermédiaires, impliquer les représentants du personnel dans les états des lieux de départ et de bilan ;</li> </ul> <p>Favoriser :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>La prise de parole réflexive sur les pratiques</b></li> <li>• <b>La conduite de réflexions collectives approfondies à chaque étape intermédiaire (exploration),</b></li> <li>• <b>La mise en relation des participants</b></li> </ul> <p><b>C – Les modalités de construction et de capitalisation de connaissances et d'arguments</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Capitaliser les retours d'expériences individuels au cours de l'action</b> : s'appuyer sur les apprentissages à chaque cycle de travail collectif.</li> <li>• <b>Capitaliser les productions intermédiaires collectives</b> à destination de porteurs de projets intrapreneuriaux : expliciter les hypothèses de travail, les prises de position, les questions en suspens, les plans d'action envisagés ;</li> <li>• <b>Ancrer les supports de formalisation et les outils développés dans les pratiques</b></li> <li>• <b>Valoriser la participation à l'action collective</b> : communiquer sur les avancées auprès des pouvoirs publics, des salariés, des parties prenantes, des partenaires et des usagers des entreprises participantes.</li> <li>• <b>Rattacher la solution intégrée au champ d'activité</b> : donner du sens à la démarche et valoriser le bénéfice apporté par les acteurs au développement socio-économique du territoire</li> </ul> <p><b>D – Les formes de résultats visés (en vue d'une appropriation)</b></p> <p><b>Viser l'intégration de la solution innovante au niveau de la stratégie et au niveau des pratiques organisationnelles</b></p> <p>Pour enrichir et faire évoluer les pratiques au sein des entreprises :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Des éléments de discours</b> (pour donner du sens à l'action)</li> <li>• <b>Des connaissances techniques et pratiques</b> (partagées au détour de discussions),</li> <li>• <b>Des éléments de méthode et des outils</b> (mises en action par les participants accompagnés)</li> </ul>
---

Tableau 6.2 a – Recommandations à l'égard d'organiseurs d'actions collectives destinées à soutenir l'innovation : univers 2, l'intégration.



## SECTION 2 : D'UNE ÉTUDE DE CAS À L'AUTRE, QUELS APPORTS THÉORIQUES ?

Les enseignements que nous tirons de l'analyse de nos cas d'actions collectives ne sont pas que pratiques. Dans la présente section, nous nous appuyerons sur les résultats de notre analyse pour discuter les propositions théoriques que nous avons placées au cœur de la thèse.

### 2.1 PERSPECTIVE RATIONNELLE « CLASSIQUE » ET « RENOUVELÉE » DE L'APPROPRIATION DE L'INNOVATION : DE LA CONCEPTION AUX USAGES ET AUX PRATIQUES

Notre première proposition théorique se traduit dans le titre de la Section 3] du Chapitre 2] de notre cadrage théorique, intitulé « *une perspective rationnelle renouvelée de l'appropriation de l'innovation* ». Au sein de cette section, nous proposons au lecteur d'intégrer pleinement, comme appartenant à une « perspective rationnelle renouvelée », les pans de littérature portant sur des approches non rationalistes et non réifiantes de la conception d'objets techniques (au sens large), par opposition aux thèses « classiques » du domaine. Il s'agirait ainsi de ne pas se priver des éclairages que ces approches « alternatives » peuvent nous apporter, lorsqu'on s'intéresse aux dispositifs qui président à la conception de ceux-ci (tels que les actions collectives que nous avons analysées), et à leurs effets sur leur appropriation.

À notre sens, les approches de conception « créatives » telles que celles que peuvent nous offrir le *design*, et qui connaissent aujourd'hui un fort gain en affection dans les organisations traditionnelles, sont bien des approches rationnelles. Celles-ci s'appuient en effet sur des méthodes éprouvées et théorisées, adaptées en situation selon les usages envisagés pour les objets de conception. Pour autant, selon nous, le caractère rationnel de l'approche et son orientation instrumentale n'impliquent pas nécessairement la prédominance d'une logique prescriptive lorsque les fonctions de l'objet sont développées.

*« Un premier effort de conception va dessiner les contours de l'outil, tant du point de vue des finalités qui lui sont assignées, que de son support formel ou bien encore des rôles qu'il est susceptible d'inspirer. Les enjeux socio-politiques ou symboliques qu'il cristallise, la dynamique même des apprentissages qu'il emporte, autorisent dans les phases ultérieures de multiples réappropriations de l'outil. » - Amaury Grimand (2012)*

Adopter une approche multidimensionnelle de l'appropriation d'objets techniques (outils de gestion, « solution » innovante), comme le préconise Amaury Grimand (2012) dans son analyse de l'intégration d'une démarche GPEC au sein d'un groupe bancaire, ne doit pas ainsi nous priver d'étudier les modalités de ce premier effort de conception.

Intégrer et reconnaître les apports de ces approches permet selon nous de sortir de l'opposition traditionnelle de la perspective rationnelle de l'appropriation aux perspectives psycho-cognitives, socio-politiques et/ou symboliques (De Vaujany, 2006 ; Grimand, 2012), pour les penser dans toute leur complémentarité. Cela permet notamment d'enrichir utilement le corpus de littérature sur l'appropriation, en nous donnant des clés de lecture supplémentaires des phénomènes en jeu dans le déroulement d'activités de conception, de manière à mieux les maîtriser. Nous avons en effet non seulement souhaité contribuer à la reconnaissance de « *l'autonomie interprétative des acteurs* » dans l'appropriation de connaissances ou d'outils (Grimand, 2006), mais plus encore, à l'anticipation et au renforcement de celle-ci. Il s'agissait là de l'une des propositions majeures de notre thèse.

En nous basant sur les résultats de l'analyse de nos cas d'actions collectives, nous proposons d'établir une distinction entre perspective rationnelle « classique » et perspective rationnelle « renouvelée » de l'appropriation d'objets techniques ou d'outils de gestion [**Tableau 6.3**].

	<b>Perspective rationnelle « classique »</b>	<b>Perspective rationnelle « renouvelée »</b>
<b>Objet à concevoir</b>	Connu au départ	Inconnu ou mal défini
<b>Stratégie d'élaboration</b>	Normative, planificatrice	Ouverte, émergente, participative
<b>Finalité</b>	Rationalisation de l'action	Ouverture des possibles, enrichissement des imaginaires
<b>Résultat</b>	Outil de prescription	Outil d'émancipation
<b>Destination</b>	Des pratiques	Des usages

Tableau 6.3 – Proposition d'intégration d'une perspective rationnelle renouvelée de l'appropriation d'objets techniques ou d'outils

L'analyse comparée de nos deux cas antipodes – le projet « Habitat collectif et connecté » et le projet « RSE »<sup>144</sup> – nous a révélé l'emprunt par l'équipe du PSP de deux voies distinctes de conception d'outils.

Ces deux voies se sont en particulier différenciées par le caractère défini ou indéfini de l'objet à concevoir au départ de l'action (des outils RSE aux trames connues *versus* un concept d'habitat à développer), par la visée prescriptive ou émancipatoire des outils développés (un guide comportant des trames de diagnostic et de progression *versus* un cahier des charges comportant des propositions de valeur), se traduisant au final dans le choix de stratégie d'élaboration collective de ces objets. Le dernier point de différenciation a concerné la destination des objets conçus durant ces actions collectives. De par les orientations fortes de l'approche de conception employée (*design thinking*, *design* de services), le cahier des charges de l'« Habitat collectif et connecté » était clairement destiné à s'inscrire dans les *usages*. En revanche, c'est dans les *pratiques* que l'introduction d'une démarche RSE (son guide, ses plans d'action et ses outils) visait à s'inscrire.

Dans la littérature, usages et pratiques se distinguent principalement par les traditions de recherche en sociologie et plus largement des sciences sociales, qui y ont fait référence (Jahjah, 2017). La tradition de recherche sur les usages s'est dans un premier temps focalisée sur les dispositifs et les rapports de prescription-émancipation qu'ils entretiennent avec les usagers, puis, vis-à-vis de l'introduction de technologies nouvelles, sur les appropriations, les détournements et les bricolages desquels ces derniers se montrent capables<sup>145</sup> (Jauréguiberry et Proulx, 2011 pp 27-29 et 78-85). La tradition des usages s'inscrit ainsi dans une dialectique sujet-objet, au contraire de la tradition des pratiques, qui en prenant son essor plus tardivement, veillera à s'affranchir de ce type de dualisme. Cette dernière sera quant à elle plutôt focalisée sur les « manières de faire », en activité. Les pratiques sont alors considérées comme des processus dynamiques, impliquant des interactions sociales entre individus, médiées par des dispositifs, des outils, des symboles...<sup>146</sup> et généralement routinisées (Jahjah, 2017 ; Martinet et Pesqueux, 2013).

---

<sup>144</sup> Ici nous prenons en compte la première action collective RSE uniquement, puisque celle-ci a donné lieu à la génération d'outils.

<sup>145</sup> Se référer notamment aux travaux de Michel De Certeau et de Madeleine Akrich.

<sup>146</sup> Les travaux de Bruno Latour dotant (pour le meilleur) les non-humains d'agentivité, en constitueront l'expression la plus poussée.

Nos deux études de cas nous ayant fourni des contextes différenciés d'emploi de ces deux termes, et bien qu'ils puissent être fréquemment utilisés de manière indifférenciée, nous avons pris le parti de donner du sens et de l'importance à la distinction des pratiques et des usages. À l'instar de Jauréguiberry et Proulx (2011) nous avons choisi de considérer que les usages d'un objet s'inscrivent dans les pratiques (les activités des acteurs), et que l'introduction d'une nouveauté dans les usages pourra conduire à l'actualisation des pratiques. Réciproquement, l'actualisation des pratiques des acteurs pourra également conduire à une modification des usages faits des objets, et ainsi à une appropriation de ceux-ci, à travers de nouvelles genèses instrumentales (Rabardel, 2005). Pour les besoins de notre discussion, nous avons schématisé ces conceptualisations en *Figure 6.1*.

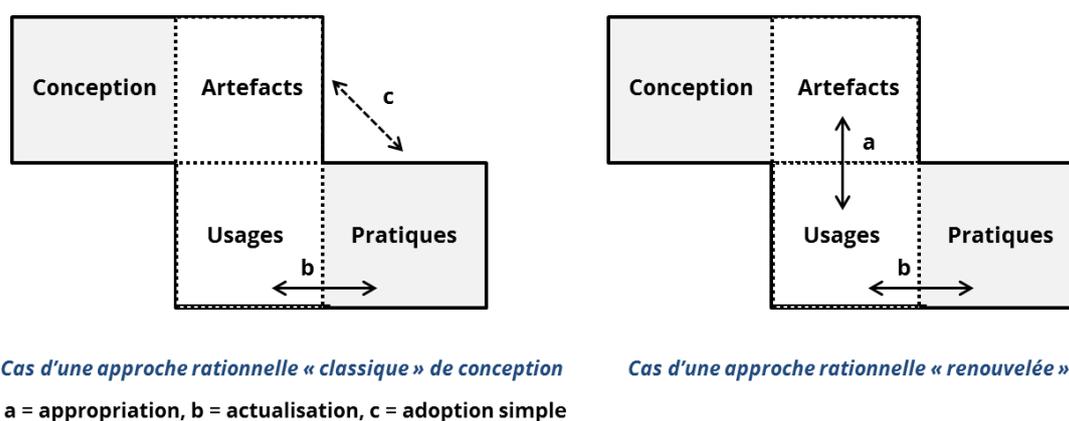


Figure 6.1 – Usages et pratiques comme deux étapes d'intégration distinctes

Selon le cas d'action collective étudié, la voie de conception empruntée visait alternativement

- l'intégration de l'objet conçu dans des usages, sans formulation d'hypothèse sur son incidence dans les pratiques <sup>147</sup> : **cas du projet « habitat collectif et connecté » et son approche rationnelle renouvelée de conception** ;
- l'intégration de l'objet conçu dans les pratiques, avec une forte hypothèse d'incidence sur ces dernières : **cas de la démarche RSE, et de l'approche rationnelle classique de conception** de ses plans d'actions et de ses outils.

Partant de ces observations, nous formulons ainsi l'idée qu'une approche de conception à visée d'intégration dans les usages conduit à l'élaboration d'artefacts, d'objets, d'outil plus émancipatoires, que si ceux-ci étaient destinés à être directement intégrés dans les pratiques.

<sup>147</sup> Il y en a eu quelques-unes durant les ateliers de conception, lors des phases de travail en petit groupes. Celles-ci n'étaient cependant qu'exploratoires, et n'allaient pas au-delà de l'« expérience quotidienne de l'utilisateur », pour reprendre la formulation consacrée.

Dans le premier cas, l'altération de l'artefact (la solution, l'outil) est implicitement prise en compte (par exemple porteurs de projets tout comme usagers finaux sont considérés libres de sélectionner selon leurs critères, les fonctions de l'habitat qui leurs paraissent pertinentes). S'arrêter aux usages permet par ailleurs d'accorder à l'utilisateur intermédiaire ou l'utilisateur final, la liberté d'actualiser ou non ses pratiques, lesquelles relèvent de ses choix (*figure 6.1, flèches a et b*). Dans le second cas, c'est la prescription d'un changement de pratique qui est implicite<sup>148</sup>. La seule marge de manœuvre pouvant être accordée à l'utilisateur consiste en l'actualisation conjointe de ses pratiques et de ses usages (*figure 6.1, flèche b*).

*« Cette représentation de la dynamique temporelle d'un outil de gestion suppose de renoncer à toute conception figée de l'instrumentation pour laisser le pas à une « maîtrise d'usage », de façon à créer une « concomitance et des renforcements mutuels entre le processus de conception instrumentale et celui de la fixation des modalités d'usage, qui serait fondé sur l'organisation d'une interactivité continue entre parties prenantes »*

- Jean-Claude Moisdon (2005, p. 248)

Nous rejoignons ici le point de vue développé par l'auteur. L'analyse de notre seconde étude de cas a en effet particulièrement relevé l'importance, pour les participants aux actions collectives, de la transmission de connaissances d'ordre méthodologique réalisée durant la conception de plans d'action RSE et leur mise en œuvre. La méthodologie en question, devait notamment reposer sur l'organisation de groupes de travail représentatifs et délibératifs veillant à l'élaboration et la mise en œuvre de plans d'action, illustrant ainsi à petite échelle, les préconisations de l'auteur (*Ibid.*). Assortir à la démarche d'intégration d'une nouvelle proposition, une démarche d'apprentissage des méthodes qui ont présidé à son élaboration, permettrait ainsi d'assurer un caractère évolutif à la démarche, une adaptation aux spécificités locales de la structure (Bayad *et al.*, 2006), et ainsi de réintroduire au sein d'une approche globalement prescriptive, un peu d'émancipatoire.

*« On ne peut s'empêcher de penser à d'autres modèles, qui feraient des outils de gestion non des vecteurs de conformation et de normalisation mais des ouvertures vers des espaces de liberté et de création collective. Plus que l'opposition entre exploration et exploitation (March, 1991\*), il me semble qu'on peut mobiliser la distinction proposée ici même par Pierre Rabardel, à propos de l'activité médiatisée par les instruments, entre « activité productive dirigée vers le faire et l'agir », et « l'activité constructive orientée vers l'accroissement, le maintien, la reconfiguration de capacités de faire et d'agir », en posant la question, largement ouverte il me semble dans le contexte décrit, des modalités concrètes de gestion de la seconde ». - Jean-Claude Moisdon (2005, p. 249)*

Au regard des développements entrepris au sein du présent projet de recherches, nous ne pouvons que souscrire à cette dernière proposition, qui fera l'objet de la section suivante.

---

<sup>148</sup> Voir carrément explicite. On souhaite introduire du changement, et on le revendique.

## 2.2 ACTIONS COLLECTIVES, ACTIVITÉS CONSTRUCTIVES ET CRÉATION COLLECTIVE DE SENS

Pour reprendre cette dernière proposition de Pierre Rabardel (2005), les activités constructives sont des activités orientées vers l'accroissement, le maintien, et la reconfiguration de capacités de faire et d'agir.

Pour l'auteur les activités constructives sont assimilables à des processus de genèse instrumentale, orientées vers le sujet (et le développement de ses capacités). Ceux-ci consistent, lors d'une activité médiatisée, en l'association de nouveaux schèmes d'utilisation à des artefacts (on trouve une utilisation non prévue à un objet matériel ou immatériel, notre ressource devient ainsi une nouvelle opportunité), ou réciproquement, en l'association d'un nouvel artefact à des schèmes (on utilise un objet « non conçu pour » pour accomplir une finalité précise, notre ressource « de seconde main » permet de saisir une opportunité). Au sein du second chapitre de la partie théorique de la présente thèse, nous avons ainsi fait un premier rapprochement théorique entre activités constructives, effectuation, et bricolage<sup>149</sup>.

Nous avançons alors que les actions collectives pouvaient fournir l'occasion de conduire ces activités constructives, et ainsi, de permettre à des acteurs de développer – à travers l'appropriation d'artefacts, connaissances, arguments – des capacités d'agir entrepreneuriales, qu'il s'agisse d'effectuation ou de bricolage. Pour autant, l'analyse de nos cas d'actions collective révèle que ces activités constructives ne peuvent être réduites à des processus de genèse instrumentale. Une dimension supplémentaire de cette activité constructive émerge<sup>150</sup> : l'élaboration (collective) de sens.

Introduite dans les sciences de gestion par Karl Weick en 1969, redéveloppée en 1979 à l'occasion d'une seconde édition, puis en 1995, la notion de *sensemaking* réfère au processus à travers lequel les acteurs, immergés dans un contexte organisationnel, construisent leur réalité à travers les interprétations qu'ils font de leur environnement, ou de situations ambiguës. Pour Weick (1995, 2005), fidèle à la tradition pragmatiste, l'élaboration de sens est intrinsèquement relationnelle, prend part à l'action, et passe par le langage verbal, corporel ou écrit. Celle-ci est donc collective, située et se structure à travers le discours.

Le *sensemaking* rend possible l'*organizing* (l'organisation en train de se faire ou l'acte de s'organiser) dans la mesure cette création collective de sens permet aux acteurs de partager

---

<sup>149</sup> Se référer à la section 3 du chapitre 2 : « une perspective rationnelle renouvelée de l'appropriation ».

<sup>150</sup> Elle était pourtant sous notre nez depuis le début (enfin presque), car placée au cœur de la perspective « symbolique » de l'appropriation proposée par Amaury Grimand (2006, 2012). Nous l'avions laissée de côté, car nous ne l'avions pas comprise, préférant en rester aux trois perspectives proposées par De Vaujany (2006).

des modèles mentaux et de se coordonner (Weick, 2001). Pour l'auteur, il n'est pas nécessaire aux individus qui se coordonnent de partager les mêmes finalités. Les intérêts des partenaires, s'accordent ainsi sur les moyens plutôt que sur les fins (Koenig, 2009).

L'interprétation de signes, tributaire de l'expérience des individus, est ce qui va permettre aux acteurs de construire la réalité, prendre des décisions et agir, mais l'élaboration de sens constituera lui-même un processus rétrospectif. Pour Weick une situation ne peut être comprise qu'après avoir été vécue :

*« A central theme in both organizing and sensemaking is that people organize to make sense of equivocal inputs and enact this sense back into the world to make that world more orderly »*  
– (2005 p. 410).

Ayant fait des organisations à haute fiabilité l'un de ses terrains de recherches privilégiés (services d'incendies et de secours, armée de l'air, service pédiatrique en hôpital ...), Weick (*Ibid.*) insistera également sur le caractère ténu des signes et des instants qui peuvent participer à la prise de décision : *« To work with the idea of sensemaking is to appreciate that smallness does not equate with insignificance. Small structures and short moments can have large consequences »*.

S'inspirant des travaux de Campbell (1965\*) portant sur des processus évolutionnaires dans les relations sociales, l'auteur proposera de modéliser le *sensemaking* à travers quatre éléments : 1) le changement écologique (qui correspond à la perception d'une discontinuité, d'un ordre nouveau ou à sa formalisation par une entité externe), 2) L'énaction ou mise en acte (qui correspond à la singularisation d'éléments dans le flux de l'action, et à la construction d'une réalité qui va servir de base à l'action des acteurs), 3) La sélection (qui correspond à attention rétrospective portée sur des événements et une narration plausible de la réalité perçue), 4) La rétention (qui correspond à l'articulation du produit de la sélection, avec des expériences passées, et à sa mobilisation comme ressource pouvant guider l'action future) (**Figure 6.2**).

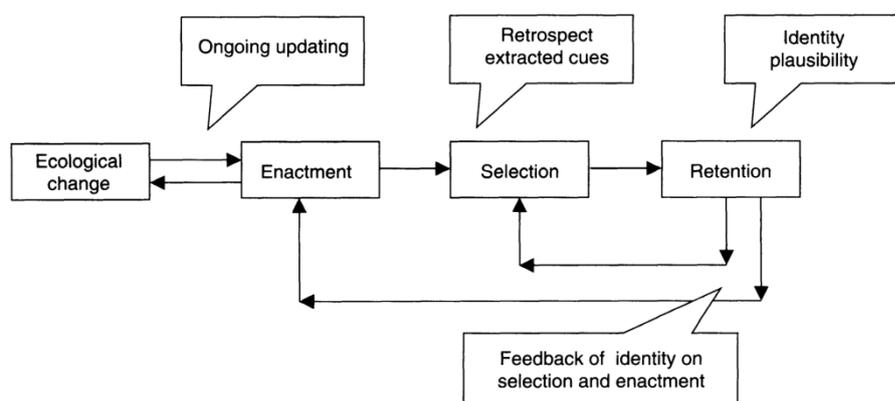


Figure 6.2 – Les relations entre éaction, *organizing* et *sensemaking*. Source : Jennings and Greenwood, 2003

L'analyse de nos cas d'actions collectives a permis de mettre en évidence plusieurs modalités d'élaboration collective de sens, au sein des groupes formés durant les ateliers, en particulier ceux du projet « habitat collectif et connecté ».

Le premier atelier de ce projet a été particulièrement illustratif de la manière dont l'accompagnement opéré par le *designer* a permis d'« orchestrer » cette élaboration collective de sens. Celui-ci a conduit les participants mettre en œuvre un processus de sélection (en mettant en mot de manière interactive leurs propres expériences au regard des thématiques travaillées, pour en faire ressortir les plus saillantes et les partager aux autres participants), un processus de rétention (matérialisée par l'élaboration d'une carte cognitive), une éaction (dans la mise en relief d'une lacune dans l'offre d'habitats). Nous avons vu que c'est ce qui a pu véritablement enclencher la collaboration des participants, dans l'élaboration du concept d'habitat, grâce à une première représentation (et projection) partagée. La matérialité des supports proposés leur a ensuite permis de *mettre en acte*<sup>151</sup> cette représentation au cours de travaux de groupes (activités productives), et de s'approprier le concept d'habitat<sup>152</sup>.

Élaborer un nouveau concept d'habitat, en particulier, un habitat destiné à la résolution de problèmes complexes, appelle à un effort particulier de « structuration d'inconnu », qui selon Weick, appelle à une éaction distribuée. Aboutir à un sens commun peut en effet constituer un écueil, dans la mesure où le collectif deviendrait aveugle à certains types de signaux :

<sup>151</sup> Une mise en acte d'ailleurs accompagnée de *storytelling*.

<sup>152</sup> Revoir **Figure 3.2** – « Le séquençage des ateliers de conception de l'habitat collectif et connecté en trois regards »

« *Although it is important to conceptualize sensemaking as a social activity, it is also important to maintain a differentiated view of the forms social influence may take.* » (Weick, 1995, p.41).

Toutefois, selon l'auteur, une trop grande diversité de points de vue peut aboutir à des dissensions, et à l'immobilisme du collectif. Dans le cas du projet d'habitat, l'équilibre a été trouvé grâce à l'accompagnement du *designer* et à sa gestion de l'ambiguïté, qui a notamment contribué à la résolution de tensions entre ces différents points de vue.

Pour finir, la dernière modalité d'élaboration de sens que nous avons observée est cette fois-ci une modalité commune aux deux projets étudiés. Il s'agit du sens *donné* aux actions collectives en amont et en aval de celles-ci. En amont et au début des actions collectives, ce sens fut *donné* par l'équipe du PSP aux participants, et s'est traduit dans les documents et discours de présentation de l'action. En aval, celui-ci a contribué à l'organisation au sein de documents (cahier des charges de l'habitat, guide RSE) des productions majeures de l'action collective. Cette modalité d'élaboration de sens correspond à un processus de « *sensegiving* ».

Le *sensegiving* est défini par Gioia et Chippitreddi (1991 p. 442) comme « *un processus consistant à tenter d'exercer une influence sur la construction de sens par les autres, vers une redéfinition préférée de la réalité organisationnelle* ». Pour ces deux auteurs, le *sensegiving* participe à un processus d'initiation de changement organisationnel en quatre phases : 1) « *Envisioning* » (sensemaking par des leaders), 2) « *Signaling* » (communication des leaders vers les parties prenantes à travers un effort de *sensegiving*), 3) « *Re-visioning* » (les parties prenantes ré-élaborent du sens), 4) « *Energizing* » (les parties prenantes répondent par du nouveau sens donné à l'action et s'engagent dans la mise en œuvre du changement).

Dans le cadre de notre recherche, ce processus en quatre phases est aussi selon nous ce qui a permis d'articuler le projet « existentiel » du PSP avec le projet au cœur de chacune des actions collectives (de l'*envisioning* au *signaling*), puis, d'articuler ces derniers avec ceux de chacun des participants (du *re-visioning* à l'*energizing*).

Notre analyse nous a enfin révélé que dans le cadre du projet « RSE », projet dont les actions collectives appartiennent à l'univers de l'« intégration », cette phase *re-visioning* a uniquement concerné les participants aux actions collectives. Le sens donné en amont par l'équipe du PSP correspond au sens donné en aval par les participants au sein du guide<sup>153</sup>.

---

<sup>153</sup> Bien entendu, rien ne nous indique s'il s'agit du même sens qu'ils ont donné à leur tour à leurs équipes.

Dans le cadre du projet « Habitat collectif et connecté », dont l'action collective appartient cette fois à l'univers de l' « invention », le *re-visioning* a en revanche aussi bien concerné l'équipe du PSP que les participants. Le sens donné par les acteurs en aval de l'action ne correspond plus à celui donné en amont. Celui-ci a subi deux altérations successives : l'une à l'issue des ateliers réalisés avec les professionnels, l'autre à l'issue de ceux réalisés avec les usagers.

À l'issue de cette discussion, nous pouvons ainsi identifier cinq rôles complémentaires de l'élaboration de sens, au sein des actions collectives organisées par l'équipe du PSP :

- Favoriser, par le biais d'activités constructives et d'un accompagnement adapté, le processus de « découverte », d'invention ou plus exactement de construction collective d'un nouveau concept, à partir des différentes expériences énoncées par les participants ;
- Servir de point de départ à l'engagement dans des activités productives, à travers une mise en acte du sens élaboré (et l'appropriation du concept en cours de développement), lors par exemples d'activités d'exploration mettant en jeu des supports matériels ;
- Permettre l'appréhension collective de situations complexes, sur la base d'une construction adéquate de la diversité des participants et d'une gestion habile de l'ambiguïté ;
- Articuler le projet « existentiel » du pôle et ceux des actions collectives, puis ceux des actions collectives, et les projets des participants, à travers un processus de *sensemaking-sensegiving* ;
- Amorcer un engagement dans l'action ou dans un processus de changement chez les participants, mais aussi l'équipe du pôle, selon l'univers auquel appartient l'action collective (invention ou intégration)

*« Le passage de l'invention à l'innovation n'a donc rien de mécanique, d'immédiat et de linéaire. Il représente le début d'une histoire qui fait échec à l'absurde. Ça n'est que progressivement que les acteurs se mobilisent : lorsqu'ils parviennent à apporter un sens à l'invention initiale. » - Alter (2010, p. 69)*

## 2.3 CRÉATION COLLECTIVE DE SENS ET DÉVELOPPEMENT DE CAPACITÉS D'AGIR ENTREPRENEURIALES

« *Le projet articule les dimensions qui permettent de se saisir de l'action; il met notamment en jeu une dimension existentielle et la question plus pragmatique de l'agir. Et l'on pourrait dire que la figure du projet s'impose dès lors qu'un acteur, confronté aux incertitudes de sa situation et de son avenir, cherche à redonner du sens à ses actions et à anticiper les modalités de leur actualisation.* » - Bréchet et Desreumaux (2010)

Dans la précédente sous-section, notre propos était de démontrer que les activités constructives, orientées vers l'accroissement, le maintien, la reconfiguration de capacités de faire et d'agir (Rabardel, 2005), ne pouvaient être réduites à des processus de genèse instrumentale. Ce propos gagne néanmoins à être précisé. Ce sont en fait plus exactement les activités constructives orientées vers le développement de capacités d'*agir*, qui impliquent également une élaboration (collective) de sens<sup>154</sup>.

Nous nous sommes plus particulièrement intéressés ici, au développement de *capacités d'agir entrepreneuriales*, dont nous avons déjà montré qu'il pouvait être favorisé, dans le cadre de comportements d'effectuation ou de bricolage, par des processus de genèse instrumentale. L'élaboration de sens n'est cependant pas en reste.

Dans ses travaux séminaux sur les comportements entrepreneuriaux d'effectuation, Saras Sarasvathy (2001) réalise un premier rapprochement entre *sensemaking* et comportement effectuaux :

« *Weick links enactment to the idea that actors in organizations are involved more in making retrospective sense of their actions than in acting based on predetermined goals and causal rationality (Weick, 1995), Although Weick does not especially focus on the creation of an organization from scratch, the basic decision unit of the larger organizational processes of enactment and sensemaking can be posited as a model of effectuation rather than causation.* »  
- Saras Sarasvathy (2001, pp. 255-6)

---

<sup>154</sup> Pour rappel, Rabardel distingue le faire, vu comme l'objet de l'activité d'un sujet et les résultats qu'elle produit, de l'agir, se définissant d'après les critères auxquels le sujet entend que son action réponde (l'agir est normé et sensé).

L'approche est en effet particulièrement pertinente, dans le cas de ces comportements entrepreneuriaux. L'activité effectuale n'est en effet pas finalisée, dans la mesure où les entrepreneurs effectuaux prennent acte des incertitudes de leur environnement, et cherchent plutôt à développer des opportunités, à travers leurs relations.

Jusqu'à présent, Saras Sarasvathy tendrait à privilégier une vision pragmatiste et *créative* de l'opportunité :

*« Les opportunités seraient créées à travers un processus d'intenses interactions dynamiques et négociations avec des parties prenantes visant à opérationnaliser leurs aspirations et valeurs (souvent vagues et mal formulées) en les produits, services et institutions qui constituent l'économie ».* (pp. 156-7)

De manière intéressante, l'auteure les définirait comme *« une possibilité de créer de nouvelles significations et de nouvelles finalités »* (Sarasvathy, 2014 p.146), marquant ainsi une double affinité avec les théories de la créativité de l'agir (Joas, 1999) et celles du sensemaking (Weick, 1995). Dans le cas des entrepreneurs effectuaux, l'élaboration de sens peut également conditionner la perception d'une opportunité, à travers la construction de leur propre identité d'entrepreneur (Nielsen et Lassen, 2012).

Nous pouvons également relever que l'élaboration de sens peut également concerner les activités de bricolage entrepreneurial. *« For example, the concept of enacted environments suggests that constraints are partly of one's own making and a not simply object to which one reacts »* (Weick, 2005). Celle-ci ne porte plus sur la perception positive d'une opportunité : les limitations et contraintes de l'environnement sont typiquement ce que les bricoleurs, par définition (celle de Baker et Nelson, 2005 par exemple) refusent d'énacter.

À l'échelle d'une action collective telle qu'organisée par le PSP, on pourra avancer que l'élaboration (collective) de sens permet d'objectiver une réalité à l'échelle d'un groupe d'acteurs qui vont énoncer en ce sens (discours, décisions).

*« Lorsqu'elle est collective, cette subjectivité devient « objectivante » (selon l'expression des psychologues sociaux). Les individus érigent par exemple des frontières artificielles autour d'environnements afin de leur conférer une relative intelligibilité. »* - Verstraete (2001)

Le phénomène est ainsi celui de l'émergence entrepreneuriale (Schieb-Bienfait, Charles-Pauvers et Urbain, 2009). Dans le cas des actions collectives que nous avons étudiées, cette émergence est initiée par l'équipe du PSP à partir d'opportunités repérées en amont, auxquelles elle s'efforcera de donner du sens. Nous avons vu dans la sous-section précédente, que ces processus de *sensemaking-sensegiving* initiées par l'équipe du pôle permettaient d'articuler plusieurs niveaux de projets, de celui du PSP à celui ou ceux des entreprises. Mais le rôle de l'élaboration de sens ne s'arrête pas là. Celui-ci, à travers la mise en avant d'opportunités permet dans un premier temps d'intéresser des acteurs en amont des actions (qu'ils aient un profil entrepreneurial ou soient tout simplement en quête de sens). Durant les ateliers, l'élaboration de sens pourra permet de donner une intelligibilité commune à un environnement partagé par les acteurs, et à créer de l'émulation autour d'un projet nouveau (Messeghem et Paradas, 2009). Cette intelligibilité commune et cette émulation pourraient aussi, à terme et sous condition de masse critique, contribuer à satisfaire l'ambition de transformer le champ.

Pour autant, faire collectivement sens d'opportunités ou encore d'absences de contraintes, n'est pas non plus suffisant pour doter des acteurs de capacités d'agir. D'un point de vue théorique comment articuler élaboration (collective) de sens et développement capacités d'agir (projectif et créatif) ?

Bien qu'ils trouvent tous deux leurs fondements dans les traditions philosophiques pragmatistes, notamment dans les travaux de George Herbert Mead (1934\*, 1938\*), l'interactionnisme symbolique de Weick et les théories de l'agentivité (*agency*) (Joas, 1999, Emirbayer et Mische, 1998) qui en sont dérivées se distinguent par les interprétations réalisées, et sur les voies de développement empruntées. Leurs principales différences résident selon nous dans le degré d'objectivité ou de subjectivité qu'ils accordent à la notion de *situation*, et au rôle qu'ils attribuent à la *réflexivité*.

Dans les travaux pragmatistes qui traitent de l'agentivité (Joas, 1999 ; Emirbayer et Mische, 1998) la situation est considérée comme faisant partie de l'action, mais est extérieure à l'individu : elle est objective. La réflexivité que celui-ci mobilise lui permet de résoudre créativement des problèmes en fonction de la manière dont il évalue la situation, au cours de l'action. « *Actors develop their deliberative capacities as they confront emergent situations that impact upon each other and pose increasingly complex problems, which must be taken up*

as challenges by the responsive and (communicative) intelligence ». (Emirbayer et Mische, 1998 p. 969). Il s'agit aussi de la proposition de Mead, dans « *The Philosophy of the act* » (1938). Ici l'individu se projette dans l'action, au cours de laquelle fins et moyens peuvent se déterminer de manière réciproque.

L'interactionnisme symbolique de Weick est en revanche plus radical dans la mesure où le caractère subjectif de la situation est particulièrement accentué. Celui-ci s'intéressera beaucoup plus aux interactions réflexives entre les individus pour produire des organisations, qu'aux traductions de cette réflexivité dans le cours de l'action. « *La condition humaine ne se confond pas avec la visée projective, l'individu est jeté au monde et le sens s'élabore, fondamentalement, de façon rétrospective* » - Koenig (2009 in Charreire-Petit et Huault p. 526). Pour Weick comme pour Mead, les interactions seront plutôt considérées comme d'ordre transactionnel, participant au façonnement des significations sociales et à l'identité des acteurs à travers signes et symboles (Simpson, 2013 traduite par Brassac).

L'articulation entre ces deux courants théoriques réside selon nous à nouveau, dans l'introduction du concept d'appropriation, et plus précisément d'après les trois regards que nous avons mobilisés jusqu'à lors (**Figure 6.3**).

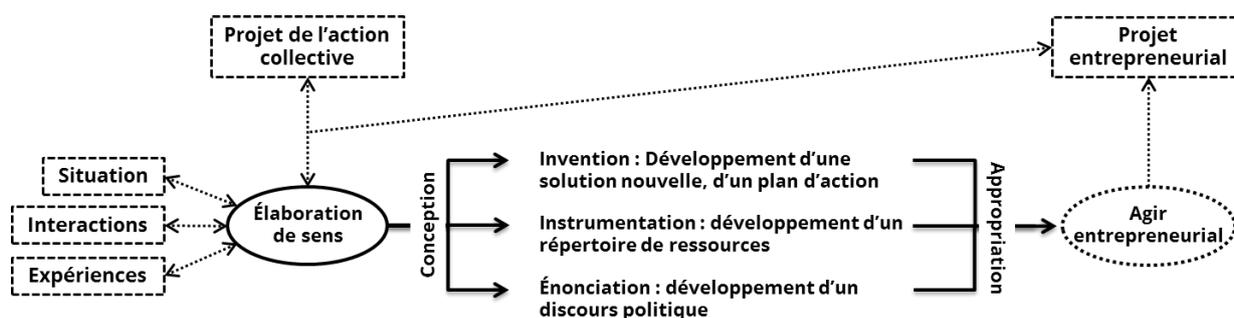


Figure 6.3 – L'élaboration des ressources de l'agir au cours d'une action collective

Le cas du projet « habitat collectif et connecté » est à ce titre le plus illustratif. L'analyse du déroulement de l'action collective nous a révélé d'une part que c'était la construction collective de sens qui avait été déterminante dans l'initiation de la conception d'une nouvelle solution. L'analyse de cas de porteurs de projet nous a révélé d'autre part que ces derniers élaboraient du sens en regard de leur projet, et sélectionnaient en conséquence les éléments de cahier des charges qui leurs paraissaient les plus pertinents. Enfin, c'est à la fois la

construction de sens par les participants à l'action collective qui a permis le développement, puis la sélection d'énoncés politiques. À nouveau, certains des porteurs de projets ou des participants se sont approprié des éléments de discours énoncés en ateliers, en fonction de ce qui pouvait « faire sens » pour eux et en fonction de leurs intentions (Bayad *et al.*, 2010).

Les études de cas que nous avons réalisées portaient toute deux sur du soutien à l'innovation, cependant ancrés dans des univers différents. La première visait à soutenir le portage d'une invention, destinée à transformer le champ des services à domicile. La seconde visait à soutenir l'intégration d'une démarche innovante, au sein d'entreprises, pour renforcer leur identité et leur reconnaissance. La première se distingue particulièrement par l'activité politique à laquelle elle a donné lieu du côté des porteurs de projets<sup>155</sup>, ce qui peut facilement s'expliquer par l'orientation de ces projets entrepreneuriaux. L'action collective en elle-même avait été par ailleurs riche en élaboration d'énoncés politiques.

Nous concluons en mettant en avant ici que mettre en œuvre des approches de conception ouvertes et participatives, à forte teneur en activités constructives (en termes d'élaboration de sens et d'expérimentation matérielle) et centrées sur les usages plutôt que sur les pratiques, permettent de mieux servir, à la fois en sens et en instruments les entrepreneurs effectuels ou bricoleurs, qui se trouvent face à des situations ouvertes.

---

<sup>155</sup> Nous le remarquons par le contraste de remplissage du « volet politique » de notre grille d'analyse de données, entre les deux cas étudiés.



### SECTION 3 : GESTION DES ACTIVITÉS CONSTRUCTIVES ET DÉVELOPPEMENT DE CAPACITÉS D'AGIR : DES RÉPONSES COMPLÉMENTAIRES À NOTRE PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE

Même si celles-ci se veulent éclairantes pour accompagner l'action, la seule réponse à nos questions de recherche ne nous permet pas de couvrir l'étendue des réponses possibles à notre problématique d'accompagnement et de soutien au développement de capacités d'agir entrepreneuriales de dirigeants. Nous explorons au sein de cette section de nouvelles formes de réponses à notre problématique qui pourraient être complémentaires à ce que nous avons déjà développé précédemment.

Nous avons mis l'accent dans les deux sections précédentes sur l'importance des approches de conception des solutions nouvelles et des outils, dans le soutien au développement de ces capacités. Les travaux de Bayad, Gallais et Schmitt (2006) ont cependant montré l'importance du contexte d'implémentation de solutions innovantes (ou de nouveaux outils de gestion) pour leur intégration dans les pratiques au sein des PME. **Un des facteurs mis en avant relève notamment du temps dédié à la conduite de telles activités.** Il s'agit tout particulièrement d'une ressource rare pour les entreprises de services à domicile. Nous explorerons dans un premier temps la manière dont la participation de dirigeants et cadres d'entreprises à des actions collectives riches en activités constructives peuvent leur permettre de gagner un temps précieux, à travers le développement d'une ambidextrie de réseau. Nous verrons dans un second temps comment la formation de communautés autour des projets innovants portés par le pôle peuvent venir prolonger les dynamiques impulsées au cours des actions collectives, facilitant les échanges de connaissances, la formation de relations, et l'appropriation de nouvelles ressources pour entreprendre et innover en direction d'un projet commun. Nous verrons enfin le rôle à jouer du pôle en tant qu'acteur d'un *middle-ground* permettant de cultiver le *pouvoir d'agir* des dirigeants d'entreprises de services à domicile, en direction des transformations collectivement escomptées au niveau du champ.

### 3.1 LES ACTIONS COLLECTIVES COMME LIEUX D'EXPORTATION DE SLACK TEMPOREL, DANS LE CADRE DU DÉVELOPPEMENT D'UNE AMBIDEXTRIE DE RÉSEAU

Le maintien d'un équilibre entre activités d'exploitation (« gérer le quotidien ») et activités d'exploration (« construire l'avenir »)<sup>156</sup> (Chanal et Mothe, 2005) est considéré comme central pour la survie d'une organisation (Loilier et Tellier, 2013). Les activités d'exploitation permettent à l'organisation de maintenir une compétitivité sur un marché mature, tandis que les activités d'exploration permettent d'expérimenter au niveau de marchés émergents (March, 1991). Le maintien d'un équilibre entre exploration et exploitation, garant d'une résolution d'un dilemme entre recherche d'efficacité et capacité d'adaptation (March, 1994\*)<sup>157</sup> implique pour celle-ci de développer une certaine « ambidextrie organisationnelle » (Duncan, 1976). Cette ambidextrie implique de pouvoir articuler une logique d'efficacité, de stabilité et de contrôle à court terme (propre aux activités d'exploitation), avec une logique à long terme, dont le processus est plus chaotique et appelle à un apprentissage permanent (propre aux activités d'exploration) (Tushman et O'Reilly, 1996). Cependant, le développement d'une telle ambidextrie peut être compliqué par des conflits de priorités, en particulier dans les petites et moyennes entreprises, dans lesquelles les ressources sont relativement limitées. Celui-ci sera d'autant plus difficile pour les entreprises de service à domicile, qui dans un contexte de concurrence accrue et de déficit budgétaire, sont contraintes à la rationalisation de leurs activités pour survivre (Fraisse et Petrella *in Petrella, dir., 2013* ; Jany-Catrice, 2016).

Par extension à cette conceptualisation, fut introduite dans la littérature la notion d'innovation d'exploration et d'exploitation (Chanal et Mothe, 2005). S'engager dans une démarche d'innovation qu'elle soit d'exploration (démarche de découverte, d'expansion des connaissances) ou d'exploitation (démarche de renforcement ou de renouvellement) (Garel et Rosier, 2008) implique généralement de la part de membres d'organisations, un investissement particulier en temps-RH et en ressources financières. Une démarche d'innovation d'exploration tend par définition à échapper à toute logique de planification, il s'agit en effet d'une activité d'innovation qui « *concerne un problème mal posé, un concept pour lequel aucune concrétisation n'existe et sur lequel les connaissances disponibles sont très réduites ou peu exploitables directement* ». (Segrestin, 2003)

---

<sup>156</sup> Des notions qui pourront se rapprocher de celles d'activités productives et constructives ou encore d'activités prescriptive et émancipatrice

<sup>157</sup> Devant nos difficultés d'accès à l'article en question nous devons nous contenter de citations par Albert David (2002), Thomas Loilier et Albéric Tellier (2013).

*« L'exploration implique de se développer en dehors des univers connus. Il ne s'agit donc plus d'être radical par rapport à l'existant, mais d'explorer et d'inventer une réalité à venir. »* - Gilles Garel et Rodolphe Rosier (2008)

Une telle démarche d'exploration paraît essentielle dans la transformation du champ de l'aide à domicile, au vu du nombre d'enjeux dont la résolution importe pour l'ensemble des publics concernés (personnes âgées et handicapées, salariées et salariés, jeunes en insertion, ...) – (Bréchet, Schieb-Bienfait et Urbain, 2006). En revanche, il est logiquement difficile pour les entreprises du champ d'en espérer de retour sur investissement à court terme.

Une question centrale pour les dirigeants des structures d'aide à domicile se pose alors : **Comment s'investir dans des démarches d'exploration alors quand ses ressources financières (et même en temps-« homme ») sont très contraintes ?**

La réponse réside selon nous dans la combinaison de deux propositions développées dans la littérature : la mobilisation d'un « slack temporel » (Puech, 2014), l'engagement dans une « ambidextrie de réseau ».

L'ambidextrie de réseau, correspond à l'une des trois formes d'ambidextrie organisationnelle décrites dans la littérature (Loilier et Tellier, 2013). La première, l'ambidextrie structurelle, serait plutôt dédiée aux grandes entreprises, car elle implique une séparation stricte des activités d'exploration et d'exploitation, dans des unités dédiées (Tushman et O'Reilly, 1996). La seconde, l'ambidextrie contextuelle, implique que les membres de l'organisation partagent leur temps entre activités d'exploration et d'exploitation, en s'appuyant sur des aptitudes d'adaptation et d'alignement, moyennant un contexte organisationnel favorable (Birkinshaw et Gibson, 2004). Celle-ci semble plutôt adaptée aux caractéristiques des PME (Amokrane-Saïbi, 2016 ; Berger-Douce, 2011). Enfin, l'ambidextrie de réseau ou ambidextrie inter-organisationnelle consiste à répartir les activités d'exploration et d'exploitation entre plusieurs organisations (McNamara et Baden-Fuller, 1999). Il fut plus récemment montré dans des travaux de recherche que dans le cas d'innovations d'exploration dans les entreprises prestataires de services logistiques, ambidextrie contextuelle et ambidextrie de réseau pouvaient être combinées (Kacioui-Maurin, 2011).

Dans le cas des entreprises de services à domicile, nous présumons que le développement d'une ambidextrie de réseau pourrait permettre à ces entreprises d'abaisser leurs coûts d'exploration, à travers des formes de collaboration ou de mutualisation (Dyer et Singh, 1988).

La notion de « slack temporel » est quant à elle introduite par Lucie Puech, en 2014, à l'occasion de sa thèse de doctorat. Celle-ci porte sur la manière dont, face à des situations de compression des moyens ou de contrôle accru, les membres d'une organisation parviennent – au niveau individuel – à mobiliser du temps comme ressource dans l'initiation et la poursuite de projets intrapreneuriaux. Face à une chercheuse qui lui indique en entretien que pour innover, il lui faudrait du temps « mais aussi du « non stress »... j'ai du mal à trouver le mot » (son terrain de recherche est un département R&D du groupe GDF Suez), elle formule ainsi l'hypothèse que pour innover, non seulement la quantité temps semble être une variable significative, mais que la qualité de ce temps importe.

Se basant sur la littérature portant sur le concept de *slack organisationnel* – initiée par Cyert et March (1992) – elle s'appuie principalement sur la définition de Nohria et Gulati (1996) qui assimilent le slack à « un ensemble de ressources en excès que l'on peut appréhender à tous les niveaux d'analyse ». Ces ressources ont été principalement étudiées dans la littérature comme des ressources imparfaitement affectée, qu'elles soient financières, humaines ou matérielles. L'auteure se réfère alors aux différentes formes de slack proposées par Bourgeois et Singh (1983) pour décliner trois formes de slack temporel pouvant être identifiées au sein des organisations :

- le slack temporel disponible : il s'agit du temps alloué par l'entreprise, principalement pour les activités opérationnelles et qui s'avère de plus en plus contraint ;
- le slack temporel récupérable : il s'agit d'un temps auto-saisi par les membres de l'organisation sur la base de celui qui peut être dégagé sur les activités opérationnelles (par exemple, en terminant une tâche plus rapidement) ;
- le slack temporel potentiel : il s'agit également d'un temps auto-saisi, mais cette fois-ci sur son propre temps libre.

L'auteure identifie finalement sur le terrain que ce sont les formes de temps auto-saisi (considérées comme étant les plus qualitatives par les individus interrogés, car correspondant à une disponibilité d'esprit et une focalisation) qui sont les plus déterminantes dans les processus intrapreneuriaux.

Plus encore, si le processus intrapreneurial devait être appréhendé en trois phases d'activité – « repérage d'une idée, pré-exploration du potentiel de l'idée, projet d'innovation pour

développer l'idée »<sup>158</sup> – c'est principalement sur la deuxième phase, celle de la pré-exploration de l'idée, que la problématique de la qualité du temps se pose. Le repérage d'une idée peut en effet se faire à la marge, aux interstices, et ne nécessite en effet pas de temps particulier. La dernière phase, celle du développement, ne pouvant généralement se faire que lorsque le projet a été entériné par les étages supérieurs du management – du temps est spécifiquement alloué, le cadre redevenant celui du travail prescrit.

La situation des entreprises de services à domicile diffère de la situation étudiée par Lucie Puech dans la mesure où pour ces dernières, le problème de création et de mobilisation de slack temporel concerne aussi les *dirigeants* (et pas seulement les cadres intermédiaires ou l'exécution). Leur travail est en effet largement prescrit par les impératifs de gestion dictés par la nécessité de parvenir à maintenir un équilibre financier, et par leur responsabilité vis-à-vis de l'entreprise, des pouvoirs publics et des usagers. Les retours d'expérience des participants aux actions collectives « habitat collectif et connecté » et « RSE » nous confirment par ailleurs que pour ces dirigeants, le temps mobilisé dans le développement de projets entrepreneuriaux (même au sein de leurs organisations) est considéré comme un investissement non anodin. L'un d'entre eux fera également remarquer que le temps saisi lors des ateliers pour mener des réflexions approfondies est un temps rare au quotidien.

Nous suggérons alors d'explorer le rôle à jouer par *les actions collectives du PSP en tant que lieux d'exportation d'un temps auto-saisi par les dirigeants*. Nous avons en effet mis en lumière que ces actions collectives, si elles mettent l'accent sur les activités constructives, pouvaient se montrer favorables à la construction de sens et d'instruments, soit deux aspects critiques pour la pré-exploration d'un potentiel d'idées. L'exportation de ce slack temporel dans le cadre du déploiement d'une ambidextrie de réseau, canalisée par les actions collectives, pourrait alors représenter un gain de temps précieux en activités d'exploration pour l'ensemble des dirigeants d'entreprises impliqués (Boldrini et Schieb-Bienfait, 2016). Toutefois, les actions collectives du PSP ne constituent pas, à notre sens, les seuls lieux d'exportation de slack temporel dans le cadre du développement d'une telle ambidextrie. Les communautés inter-organisationnelles présentées dans la sous-section suivante peuvent également représenter un bon moyen de capitaliser sur ce temps.

---

<sup>158</sup> Nous empruntons ces termes à Thomas Durand présentant la thèse de Lucie Puech sur Xerfi Canal : « Savoir innover quand on n'a pas le temps, quitte à tricher », (août 2016) - vidéo disponible sur YouTube.

### 3.2 LA FORMATION DE COMMUNAUTÉS COMME MODE DE PÉRENNISATION DES DYNAMIQUES IMPULSÉES

Les séries d'entretiens réalisées dans le cadre de nos études d'actions collectives nous ont permis de constater, chez des porteurs de projets entrepreneuriaux et intrapreneuriaux, l'expression d'un besoin de mise en relation avec des personnes engagées dans des démarches similaires. Du côté des porteurs de projets d'« habitats collectifs et connectés », il s'agissait par exemple de pouvoir entrer en contact avec des profils complémentaires afin d'initier des relations partenariales. Du côté des dirigeants et cadres intermédiaires engagés dans des démarches RSE, il s'agissait cette fois-ci de « maintenir une dynamique », faire bénéficier de l'expérience accumulée à de nouveaux entrants, ou encore d'échanger de bonnes pratiques.

Deux grandes idées peuvent être extraites de l'expression de ces besoins : celle pour les acteurs (qu'ils soient adhérents du pôle ou non) d'entrer en relation et de partager des connaissances autour de projets communs, et celle de favoriser une continuité d'activité collective au cours du temps.

Du côté de l'équipe du PSP cette fois-ci, les besoins sont réciproques : favoriser l'implication régulière de ses adhérents dans les diverses activités collectives proposées par le pôle, favoriser le partage d'information par les adhérents sur sa fonction d'observatoire (connaissances des pratiques, tendances, veille et prospective), assurer la continuité des actions innovantes impulsées.

L'ensemble de ces besoins peuvent trouver une réponse dans les perspectives que nous offre la littérature sur des formes d'organisation et de gouvernance particulières : les communautés.

*« Une communauté rassemble un groupe d'acteurs qui ont une histoire commune, qui interagissent fréquemment, partagent des connaissances et rencontrent des problèmes proches, dans un même contexte. On identifie une communauté par l'engagement mutuel entre ses membres, par l'existence d'un projet commun, ainsi que par l'utilisation des mêmes outils, symboles, ou ressources dans un contexte situé » - Evrard-Samuel et Carré (2018).*

Dans le monde des entreprises qu'ils considèrent « *comme des myriades de communautés imbriquées les unes dans les autres* » (Brown et Duguid, 1991), Cohendet, Créplet et Dupouët, (2003) distinguent deux grands types de communauté :

- les communautés « hiérarchiques » (groupes projets, groupes fonctionnels) dont la composition est contrôlée par des instances hiérarchiques, et dont nous dirions qu'elles sont orientées vers des activités *productives* (au sens de Rabardel) ;
- les communautés « autonomes » (communautés épistémiques, communautés de pratique) dont les membres se rassemblent autour d'une passion commune ou d'une autorité procédurale (ex. règles de conduite), plutôt orientées vers des activités *constructives*.

C'est sur ces deux types de communauté – considérées par Cohendet, Créplet et Dupouët (2003) comme étant au cœur du *déclenchement* des processus de création de connaissance au sein des entreprises - que nous nous focaliserons ici.

Introduite en 1991 par Jean<sup>159</sup> Lave et Etienne Wenger, la notion de communauté de pratique peut être définie comme « des espaces émergents où l'échange de connaissance peut s'effectuer en dehors de toute contrainte organisationnelle » (Evrard-Samuel et Carré, 2018). Il s'agit plus encore « de groupes de personnes engagées dans la même pratique, communiquant régulièrement entre eux au sujet de leurs activités » (Cohendet, Créplet et Dupouët, 2003). Les communautés de pratique se caractérisent par une forte identité de groupe, formée autour d'une activité commune, plus encore d'une passion commune et de valeurs partagées. Elles sont vectrices d'apprentissages pour ses membres qui développent des connaissances (des savoirs-faire) partagés entre eux. Pour les individus membres d'une communauté de pratiques, le premier intérêt est d'améliorer ses propres compétences ; toutefois, contribuer au partage de savoir-faire permet également d'obtenir une reconnaissance de la part du groupe, relative à la qualité des contributions (*Ibid.*).

Introduite en 1992 par Peter Hass et Emanuel Adler, la notion de communauté épistémique peut quant à elle être définie comme « un groupe de représentants partageant un objectif cognitif commun de création de connaissance et une structure commune permettant une compréhension partagée » (Cohendet, Créplet et Dupouët, 2003). Orientées résolution de problèmes et saisie d'opportunités, les communautés épistémiques sont structurées autour d'un objectif à atteindre et d'une autorité procédurale (code de conduite, règles de fonctionnement, moyens à mettre en œuvre) fondée en vue d'atteindre cet objectif (Créplet *et al*, 2004). Selon Cohendet, Créplet et Dupouët (2003) et Créplet *et al* (2004), point de « gourou », c'est la finalité des communautés épistémiques qui se trouve « placée au-dessus

---

<sup>159</sup> Prénom au féminin.

des membres de la communauté ». Selon ces derniers auteurs, la capacité des communautés épistémiques à créer des connaissances en vue de saisir des opportunités futures tient au caractère hétérogène de ses membres. La notion d'identité commune et de valeurs partagées y ainsi est moins prégnante que dans les communautés de pratique (*Ibid.*), et nécessite de codifier les connaissances échangées en vue de les rendre explicites pour tous, et partageables à l'extérieur de la communauté (Nonaka et Takeuchi, 1995).

Nous pourrions toutefois noter que communautés de pratiques et communautés épistémiques possèdent toutes deux une forme de permanence dans le temps, directement liée à celle de leur objet (le partage de connaissances pratiques autour d'une activité commune ; une finalité commune, un projet « existentiel » commun appelant la résolution de problèmes ou la saisie d'opportunités).

Karine Evrard-Samuel et Maxime Carré (2018) proposent de caractériser les différences entre ces deux formes de communautés de la manière suivante [**Tableau 6.4**] :

	<b>Communauté de pratiques</b>	<b>Communauté épistémique</b>
<b>Principal auteur</b>	E. Wenger	P. M. Haas
<b>Définition</b>	Espace émergent où l'échange des connaissances peut s'effectuer en dehors des contraintes organisationnelles	Lieu de création de connaissances revendiquées comme pertinentes dans la prise de décision politique
<b>Caractéristiques</b>	Apprentissage par le groupe social Interactions Partage d'expérience	Projets communs Résolution de problèmes Présence d'experts

Tableau 6.4 – Approche comparative des concepts de communautés de pratique et communautés épistémiques.  
Source : Evrard-Samuel et Carré (2018)

Si nous devons comparer cette typologie aux deux cas étudiés au sein de notre recherche, nous aboutirions aux observations suivantes :

- L'action collective au cœur du projet « habitat collectif et connecté, dont nous disions qu'elle fut la plus riche en activités constructives, regroupe l'ensemble des caractéristiques d'une communauté épistémique :
  - Élaboration d'un cahier des charges (connaissances codifiées sous forme explicite) visant à proposer un nouveau modèle d'habitat et voué à être porté par la Région (avec une revendication de pertinence vis-à-vis de la prise de décision publique/politique) ;
  - Projet commun au cœur de l'action collective (conception d'un habitat collectif et connecté viable, désirable, faisable ;
  - Présence d'experts hétérogènes, ne partageant ni la même identité, ni nécessairement les mêmes « valeurs » (expression de tensions institutionnelles) ;
  - Approche orientée (ré)-solution, visant à saisir une opportunité de développement.
  
- Les actions collectives au cœur du projet « RSE » regroupent essentiellement les caractéristiques d'une communauté de pratiques (à l'exception de la 1<sup>ère</sup> action collective où certaines instances ou phases d'activités étaient plutôt d'ordre épistémique, cf. conclusion du chapitre de résultats correspondant) :
  - Espace d'échanges en dehors des contraintes organisationnelles des entreprises sous la forme d'ateliers ou de « temps en collectif »,
  - Apprentissage au sein du groupe social par retour d'expérience et échanges de bonnes pratiques autour de la RSE

Nous remarquerons toutefois qu'aucune de ces « communautés temporaires » ne peut être qualifiée d'autonome du point de vue du mode d'animation et de gestion des connaissances, au sein de chacune d'entre elles<sup>160</sup>.

---

<sup>160</sup> Cette affirmation est peut-être moins vraie pour l'action collective du projet « habitat collectif et connecté » dans la mesure où équipe du PSP et designer pouvaient être considérés comme des experts parmi d'autres au sein de la communauté ; l'approche de design de services pouvant faire office d'autorité procédurale.

Cependant, il a été mis en avant dans la littérature que les communautés de pratique et les communautés épistémiques – aussi autonomes puissent-t-elles être – ne prenaient naissance spontanément (Cohendet, Créplet et Dupouët, 2003). Un projet « intéressant et faisable » doit tout d’abord pouvoir être proposé aux futurs membres de la communauté (Cohendet *et al* citant Raymond, 1999), comme ce fut le cas ici pour les actions collectives du PSP.

Il peut par exemple être imaginé que les projets au cœur de ces actions collectives puissent constituer ces fameux projets « intéressants et faisables » décrits par les auteurs. Et que les actions collectives ne constitueraient finalement que le point de départ de la naissance et du développement de communautés persistant sur le long terme (tant que le projet « existentiel » ou le centre d’intérêt commun persistent également).

Les auteurs mettent notamment l’accent sur l’importance de créer un environnement favorable à la création et au développement de ces communautés.

Tout d’abord, un vocabulaire commun, un socle de savoir-faire commun, une compréhension collective du but à atteindre sont avant tout nécessaires (*Ibid.*). Si les membres d’une communauté appartiennent à des organisations différentes, les auteurs soulignent en outre que pour favoriser leur collaboration, « l’espace de recherche doit être complexe et caractérisé par un haut niveau d’incertitude » (Cohendet *et al* citant Horn, 2001).

Nous avons démontré à plusieurs reprises au sein de notre recherche (et plus particulièrement dans nos propos introductifs) à quel point l’innovation au sein d’un champ d’activité tel que celui des services à domicile pouvait constituer un espace de recherche complexe, et à quel point les dirigeants d’entreprises se trouvaient en situation de forte incertitude. Nous avons également explicité dans le début de notre discussion l’importance de faire appel à des approches de conception participatives (impliquant l’intervention de différents types d’expertises) et émancipatoires, pour permettre le traitement de ce type d’espace de recherche complexe et incertain. Enfin, nous avons également montré l’intérêt que pouvait présenter en termes de gains de temps l’exportation de leurs activités d’exploration à un niveau inter-organisationnel.

Plus encore, les acteurs du champ gravitant autour du PSP possèdent nécessairement une certaine proximité institutionnelle (vocabulaire, normes, institutions communes), une proximité cognitive (un savoir-faire commun pour les opérateurs de services), et pour les adhérents du pôle

(potentiellement plus encore ses administrateurs) une compréhension collective des buts à atteindre à travers leur adhésion à son projet « existentiel ».

Toutes les conditions nous semblent donc réunies pour favoriser l'émergence de telles communautés, ancrées dans les activités du pôle. Celles-ci pourraient ainsi constituer le prolongement d'activités constructives (construction de sens et genèses instrumentales) ponctuelles, par d'autres activités constructives inscrites dans la durée. Celles-ci pourraient être conduites de manière régulière par le pôle en faisant appel à la même communauté épistémique, ou encore, pourraient être laissées en autonomie complète moyennant la mise en place de dispositifs adéquats (par exemple une plateforme numérique<sup>161</sup> permettant de compenser parfois le manque de proximité géographique, ou d'être à disposition lorsque le dirigeant auto-saisit du temps).

Bien entendu, ces différentes formes de communauté formées au sein du pôle ne fonctionneraient pas nécessairement en vase clos. Leurs interactions permettraient de créer de la valeur fondée sur des synergies. Plusieurs cas concrets décrits dans la littérature (par exemple les communautés de logiciel libre) (Détienne, Bercellini et Bruckardt, 2010) ont cependant démontré que communautés de pratiques et communautés épistémiques pouvaient fonctionner de manière reliée, entre création de connaissances nouvelles autour d'un projet, et intégration de ces connaissances dans les pratiques (Cohendet, Créplet et Dupouët, 2003). Les apprentissages se font alors à travers les interactions entre pairs, l'expérimentation (Détienne, Bercellini et Bruckardt, 2010), et l'explicitation des connaissances pour les rendre partageables d'une communauté à une autre.

Une dernière question se pose toutefois : comment favoriser l'engagement d'acteurs ou d'adhérents au sein d'une communauté ? Comment favoriser la pérennité de celles-ci sur le long terme ?

La réponse peut provenir de perspectives intéressantes offertes par les travaux de Serge Amabile, Adrien Penderanda et Coralie Haller (2018). Traitant des communautés à la fois comme des actions collectives et de « biens communs » - au sens d'Elinor Ostrom – autrement dit d'un « systèmes de ressources communes », les auteurs proposent différentes

---

<sup>161</sup> Puisqu'après tout, c'est ce qui a permis de faire vivre les communautés du logiciel libre, exemples les mieux documentés dans la littérature en gestion, ergonomie et anthropologie.

pistes pour favoriser les interactions, des actions de partage de connaissances et des échanges entre les acteurs au cours du temps.

Ces derniers auteurs ont mené leurs recherches sur les « systèmes de ressources informationnelles communes » en se basant sur les cas du Conseil Interprofessionnel des Vins de Provence, d'un comité local de coordination et de concertation, d'une coopérative créée par des mutuelles d'assurance, un comité de l'institut des hautes études de la défense nationale, une coopération numérique de plusieurs bibliothèques publiques.

Leurs travaux aboutissent à plusieurs recommandations. D'une part, les auteurs mettent en évidence qu'à la fois l'intervention des acteurs sur les ressources partagées et sur « l'architecture cognitive » de la communauté (c'est-à-dire la manière dont les connaissances y sont produites et distribuées, voir Cohendet et al, 2003) favorisent leur capacité à travailler ensemble. La capacité qui leur est donnée à s'auto-organiser permet leur richesse d'interprétation (sélection des connaissances, identification de ressources complémentaires et construction de sens, ouverture au partage et à la diversité des modes de représentations). Il s'agit en effet de renforcer l'autonomie de la conception et de la gouvernance de la communauté ainsi formée. Les auteurs mettent ainsi en évidence la pertinence des principes de conception et de gouvernance des systèmes de ressources communes (« common-pool resources ») tels que proposés par Ostrom dans ses travaux : une identification claire des membres de la communauté, la mise en place d'un espace d'échanges au sein duquel sont élaborées les règles de choix collectifs de gestion des ressources (par exemple de ressources informationnelles) et basé sur un processus continu de conception et d'apprentissage.

Toutefois, les auteurs soulignent également que cette élaboration autonome de règles d'action collective n'est rendue possible que lorsqu'il existe un niveau de confiance élevé entre les acteurs (Amabile, Peneranda et Haller, 2018). Ce niveau de confiance élevé entre les acteurs se construit lui-même par l'engagement mutuel des membres de la communauté et par la réciprocité des échanges qui s'y font.

### 3.3 DÉVELOPPER LE POUVOIR D'AGIR DES DIRIGEANTS D'ENTREPRISES : LE PÔLE SERVICES À LA PERSONNE COMME L'INCARNATION D'UN « MIDDLE-GROUND »

D'après Pierre Rabardel (2005) le *pouvoir d'agir* se définit comme « *ce qui permet de passer du potentiellement possible à l'effectivement possible* » (Op cit. p. 261). Il représente le rapport entre les potentialités dont dispose le sujet (ses capacités notamment), et la situation de l'action. Il dépend de conditions externes et internes au sujet (états fonctionnels, ressources disponibles, occasions d'intervention).

Développer le pouvoir d'agir des acteurs du service à domicile – et notamment celui d'entreprendre et de mener à bien des projets innovants – passe donc non seulement par le développement des ressources de son action (objet majeur de notre recherche), mais également par le développement d'occasions d'intervention. Plus largement, il s'agit de développer le *potentiel de situation* de l'action (Jullien, 2005 ; 2009), c'est-à-dire mobiliser les ressources et compétences que l'environnement social et culturel<sup>162</sup> de l'entreprise peut offrir, développer des réseaux innovants, ou plus largement encore, agir sur son contexte (Méziade, 2016).<sup>163</sup>

Cet environnement social et culturel des entreprises (et de leurs processus d'innovation) peut être caractérisé d'après au moins deux dimensions : une dimension territoriale et une dimension institutionnelle. De récents travaux nous enseignent en effet qu'en plus d'être culturellement et socialement encadrés dans des institutions (Hargadon et Douglas, 2001), les processus d'innovation sont aussi culturellement et socialement encadrés dans des territoires (Hussler, Larue de Tournemine et Chantelot, 2010). Contrairement à l'idée de statisme que pourrait laisser entendre la notion d'« encastrement social et culturel » des processus d'innovation, cet encastrement social et culturel peut être vu un phénomène dynamique. À l'instar des institutions, les territoires font en effet l'objet de constructions (idéologiques, managériales) qui naissent des interactions entre leurs parties prenantes (Hernandez, 2011).

Ainsi, agir sur le contexte pour leur permettre d'entreprendre et innover impliquerait de prendre en compte les spécificités des « cultures d'innovation » propres à leurs *territoires d'action* (au sens de Hernandez, 2008). Les parties prenantes d'un territoire ne partageant pas

---

<sup>162</sup> Ici nous ne nous intéresserons moins aux perceptions qu'ont les membres d'organisations de leur environnement, au sens de Weick (1979), qu'à la manière dont ils les mettent en acte à proprement parler.

<sup>163</sup> L'auteur s'intéresse notamment à la notion d'innovation *Shanzai* (Chine), voisine de la notion de bricolage au sens de Lévi-Strauss (1967) ou telle qu'interprétée par Baker et Nelson (2005).

nécessairement les mêmes cadres cognitifs d'analyse et d'action, les mêmes expériences ou encore des valeurs communes, leurs échanges et leur coordination au sein d'actions innovantes peuvent en effet parfois poser des difficultés (Hernandez, 2011).

Une question se pose alors : *comment permettre à des dirigeants d'entreprises de services à domicile de développer leur potentiel de situation, en s'appuyant simultanément sur les spécificités culturelles de leur environnement territorial et celles de leur environnement institutionnel ?*

Dans la littérature, la proposition relativement récente de Laurent Simon (2009) sur le rôle de « collectifs créatifs » au sein de « villes créatives » fournit une piste d'analyse intéressante.

Les « territoires créatifs » (Cohendet, Grandadam et Simon, 2010 ; Cohendet et Simon, 2007) sont couramment abordés dans la littérature comme des territoires dont la capacité de création ou d'innovation repose sur l'existence d'écosystèmes d'acteurs dédiés. Traditionnellement ces écosystèmes favorables à l'innovation sont abordés d'après l'existence de phénomènes d'agglomération locaux tels que les « grappes d'entreprises » (ou clusters), les réseaux de firmes, laboratoires de recherche, universités, cabinets de conseil, et autres institutions dédiées à l'innovation (Simon, 2009). Toutefois, une littérature émergente constituée de travaux s'intéressant de près aux « capacités créatives » de villes sur le terrain des industries créatives (culturelles et artistiques), met en évidence l'importance de l'existence d'une vie créative locale – alors qualifiée d'*underground*.

D'après Simon (2009), cet *underground* peut être défini comme « *un ensemble d'activités créatives, artistiques et culturelles, qui se déploient hors des réseaux formellement organisés d'institutions de production, d'exploitation et de diffusion* ». L'auteur précise que l'accent y est principalement mis sur des activités d'exploration créative ou artistique (les activités d'exploitation y étant considérées comme matérialistes et opposées à l'état d'esprit de l'*underground*).

Si la notion d'*underground* a été spécifiquement développée dans le contexte d'activités artistiques et créatives, celle-ci peut toutefois être définie de manière plus générique sur la base de trois caractéristiques fondamentales : 1) il est composé d'individus engagés de manière informelle dans des activités d'exploration (desquelles ils retirent peu de reconnaissance en dehors des sphères de l'*underground*), 2) celui-ci se définit à travers des

normes et des valeurs propres, détachées de toutes considérations de profit, 3) il contribue à la dynamique créative des territoires (Simon, 2009 ; Dechamp et Szostak, 2016).

Par opposition, est qualifié d'*upperground* l'ensemble des entités formelles (institutions publiques, instances politiques locales, industries, entreprises innovantes, ...) se trouvant également en position de contribuer à la dynamique créative des territoires, mais cette fois-ci par leur capacités à intégrer des connaissances externes et d'y allouer spécifiquement des ressources (Dechamp et Szostak, 2016). Celles-ci sont plutôt tournées vers des activités d'exploitation.

S'appuyant sur la littérature portant sur les dynamiques créatives des territoires, Laurent Simon (2009) met toutefois en évidence l'existence et l'importance d'un troisième groupe d'acteurs : le *middleground*.

« *La mise en perspective de ces différents travaux révèle une tension structurale entre les individus créateurs et les groupes institués que sont les firmes et les organisations. Si les réseaux semblent jouer un rôle de médiation entre ces deux pôles, c'est essentiellement parce qu'ils peuvent donner lieu à des agrégations, des «clusters», eux-mêmes porteurs de projets. Dès lors, la relation entre les individus créateurs et les firmes se jouerait au-delà de la simple connexion, dans la prise en charge par des groupes intermédiaires de projets créatifs, soumis ensuite aux organisations qui assure leur production.* » - Simon (2009)

Intermédiaire entre l'*underground* et l'*upperground*, le *middleground* aurait pour rôle de favoriser la collaboration de ces acteurs par l'initiation de projets partenariaux, l'idéation et la circulation des idées et des connaissances, et de faciliter l'intercompréhension entre ces groupes inscrits dans des paradigmes différents. Il s'agirait pour l'essentiel de permettre aux acteurs de l'*underground* de diffuser leurs idées, et aux acteurs de l'*upperground* de capter ces idées (Dechamp et Szostak, 2016). Ainsi les acteurs du *middleground* peuvent-ils être considérés comme des « knowledge-brokers » (Fleming, Mingo et Chen, 2007).

Intermédiaire entre des parties prenantes formelles du territoire telles que la Région PACA, ou encore les organismes pourvoyeurs de fonds européens, et les attentes ou projets d'entreprises de services à domicile qui peinent à obtenir une reconnaissance de leur participation au développement économique du territoire, le Pôle Services à la Personne assume clairement un rôle d'acteur du *middleground*.

Au-delà d'un simple rôle de « courtier de connaissances » avancé dans la littérature, nous avons mis en évidence pour le PSP, à travers l'étude du cas du projet « habitat collectif et connecté », un rôle de synthèse entre prescriptions de l'*upperground* et manifestations d'intérêt de l'*underground*, au sein d'un projet conduit sous forme d'action collective. Celui-ci articulait en effet une prescription liée à une politique de développement économique et industriel territorial (investir le champ de la *silver economy* et de la santé connectée) et un intérêt des opérateurs à suivre une orientation émergente au sein de leur champ organisationnel (le développement d'habitats intermédiaires). Toutefois, pour des raisons contextuelles (changement de gouvernance à la Région) il nous est difficile de savoir si cette stratégie aurait pu être payante.

Nous avons également mis en évidence, pour le même cas étudié, l'importante activité constructive de production d'argumentaires et d'énoncés politiques (et donc nécessairement de sens) réalisée durant les ateliers de *design*. Si la littérature tend à démontrer le caractère performatif des discours produits par l'*upperground* sur la créativité des organisations du *middleground* (Dechamp et Szostak, 2016), la réciproque n'est toutefois pas démontrable à la lumière de nos études de cas, pour les mêmes raisons que précédemment. Il s'agirait d'investiguer la question à l'aune d'entretiens ouverts réalisés avec les destinataires particuliers du PSP, et par la réalisation d'une analyse thématique de discours officiels.

---

## CONCLUSION GÉNÉRALE

---



---

## CONCLUSION GÉNÉRALE

Dans cette conclusion générale de notre travail de recherche nous récapitulerons dans un premier temps un certain nombre d'éléments. Nous revenons tout d'abord sur les objectifs de notre recherche (**SECTION 1**), puis sur les cadres méthodologiques employés (**SECTION 2**), le modèle théorique d'analyse que nous avons construit (**SECTION 3**), ainsi que les principaux résultats de celle-ci (**SECTION 4**). Dans un second temps nous aborderons les différents apports managériaux et théoriques de notre recherche, mais aussi ses limites, pour terminer sur les pistes de futures recherches envisagées (**SECTION 5**).

### SECTION 1 : LES OBJECTIFS DE NOTRE RECHERCHE

Les entreprises de services à domicile se trouvent depuis un certain nombre d'années déjà en proie à un certain nombre de difficultés (Petrella et al, 2007 ; Devetter, Jany-Catrice et Ribault, 2015). De par la pression concurrentielle qui s'impose désormais à elles, en plus des exigences réglementaires que celles-ci doivent satisfaire, et des spécificités économiques et sociales des services à domicile, leurs marges de manœuvre pour s'adapter paraissent relativement faibles. Celles-ci semblent par ailleurs souffrir d'un manque de reconnaissance par les pouvoirs publics depuis la dilution de leur identité au sein d'un large secteur des « services à la personne » (Jany-Catrice, 2013). Enfin, l'évolution de la démographie et l'évolution des attentes sociétales (autonomie, personnalisation, centrage des processus d'accompagnement, d'aide et de soin autour des personnes – mais aussi – amélioration des conditions de travail, employabilité, insertion sociale) impliquent pour les entreprises de services à domicile de repenser radicalement la manière dont elle conduisent leurs activités.

Innover collectivement dans le champ des services à domicile semble en effet plus que nécessaire pour permettre à ces entreprises de transformer leur champ, trouver de nouvelles sources d'équilibre, se valoriser auprès des pouvoirs publics.

Le Pôle Services à la Personne PACA, en tant que réseau territorialisé de référence pour ces entreprises (et partenaire socio-économique de notre recherche, entend soutenir leurs dirigeants de ces démarches. Il s'agit en effet de soutenir des démarches d'innovation collectives, et plus précisément d'une part de soutenir les capacités des acteurs du champ des

services à domicile à inventer de nouvelles manières de faire et d'agir, et d'autre part leurs capacités (entrepreneuriales ou intrapreneuriales) de mener à bien ces démarches d'innovation (Alter, 2010). Le pôle organise de manière régulière des actions collectives visant à rassembler les acteurs autour de questions nécessitant de construire collectivement de nouvelles réponses, et/ou de développer de nouvelles compétences pour agir au quotidien.

Notre recherche portait un double objectif empirique et théorique :

*Identifier les différentes manières par lesquelles la participation d'acteurs du champ des services à domicile à ces actions collectives peut permettre de nourrir*

- *leurs capacités à inventer de nouvelles manières d'envisager leurs activités, ainsi que*
- *leurs capacités d'agir entrepreneuriales (ou intrapreneuriales), en vue de porter ces inventions et d'innover.*

Afin de pouvoir répondre à ce double objectif, nous avons choisi, pour ce faire, d'investiguer deux projets conduits par le pôle sous formes d'actions collectives : il s'agissait du projet « habitat collectif et connecté » (visant à élaborer de nouveaux axes d'intervention pour les entreprises de services à domicile) et du projet « RSE » (visant à élaborer des outils permettant de faciliter pour les entreprises l'intégration d'une démarche innovante pour le secteur). Ces projets se distinguaient à la fois par leur finalité (transformer le champ de l'aide à domicile vs renforcer le champ et l'identité de ses acteurs), et par leur orientation (plutôt prescriptive vs plutôt émancipatoire).

Il nous intéressait en particulier de voir comment ces projets conduits au sein du pôle pouvaient s'articuler avec les projets des participants à ces actions, et doter ces derniers de nouvelles ressources pour agir, qu'ils pourraient s'approprier. Analyser le déroulement de ces actions, mais aussi leurs retombées au niveau des participants et porteurs de projets a nécessité de développer un modèle d'analyse théorique nous permettant de faire face à leur complexité.

## SECTION 2 : LE CADRE MÉTHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE

En cohérence avec nos objectifs empiriques et théorique nous avons fait le choix de nous engager dans une démarche de recherche exploratoire et abductive, afin de :

- pouvoir explorer les différentes réponses que peut nous fournir notre terrain de recherche (deux projets conduits par le PSP PACA sous forme d'actions collectives)
- pouvoir parallèlement bâtir un construit théorique nous permettant d'analyser leur déroulé et leurs retombées.

Cette exploration et cette analyse ont pris la forme de deux études longitudinales de cas enchâssés (Yin, 2003 ; Musca, 2006) à partir desquelles nous avons pu répondre à deux questions de recherche (l'une portant sur les ressources bâties collectivement par les participants aux actions collectives, l'autre sur la manière dont ceux-ci seraient susceptibles de mobiliser ces ressources).

Pour mener à bien ces deux études longitudinales de cas enchâssés, en temps réel ou de manière rétrospective selon le projet étudié, nous avons entrepris de collecter des données primaires sur le terrain à partir de différentes méthodes : observation participante (dans le cas de l'étude en temps réel), entretiens semi-directifs (d'explicitation et de retour d'expérience). Nous avons également rassemblé un certain nombre de données secondaires (rapports d'activités, bilans, documents de communication, listes d'invités, feuilles d'émargement, comptes rendus, ...) afin d'augmenter la validité interne de nos recherches.

Enfin, nous avons mené notre analyse de données de manière inductive (modérée) à travers un codage multithématique et multinominal basé sur le modèle d'analyse progressivement construit. Le caractère inductif (bien que modéré) de notre analyse tient à la lecture flottante de nos données, la profusion de codes pouvant être sollicités, les relectures successives que nous avons réalisés de nos corpus de données à la lumière de plusieurs thèmes généraux. L'emploi du logiciel NVivo 11 nous a permis d'organiser notre travail et de visualiser de manière simplifiée nos segments codés. L'emploi d'une grille d'analyse, nous a ensuite permis de répondre de manière précise à chacune de nos questions de recherche.

La discussion opérée à la suite de la présentation de nos résultats et de notre analyse, nous a ensuite permis de formaliser nos contributions empiriques, et d'étendre le cadre de nos contributions théoriques.

La qualité de nos contributions devra enfin être évaluée au regard de notre cadre épistémologique d’ancrage – le constructivisme pragmatique (Le Moigne, 2001 ; Avenier, 2011). Celle-ci doit donc répondre à des critères de viabilité contextuelle et d’enseignabilité. Notre attention portera donc plus spécifiquement sur la validité interne de notre recherche et la validité de ses construits.

### SECTION 3 : LE MODÈLE THÉORIQUE D'ANALYSE ÉLABORÉ

Notre démarche d'investigation théorique a été guidée à la fois par les données qui émergeaient de nos investigations empiriques, et à la fois par la recherche de cadres théoriques compatibles avec le positionnement épistémologique de notre recherche.

Le contexte particulier des entreprises de services à domicile (leur ancrage dans l'économie sociale et solidaire, malgré des contraintes étatiques et des pressions concurrentielles), nous a dans un premier temps incité à adopter une perspective fondée sur le projet (une Project-Based View, au sens de Bréchet, Desreumaux, Schieb-Bienfait, Schmitt et Bayad, mais aussi Lindgren et Packendorff) comme cadre général d'analyse. Il s'agit en effet pour les acteurs des services à domicile d'agir collectivement pour innover (en vue de transformer leur champ et renforcer leur identité), et donc de se doter d'un projet commun.

Innover n'implique pas seulement d'inventer de nouvelles solutions, il s'agit également de conduire ces inventions à s'ancrer dans les usages (Alter, 2010 ; Akrich, Callon, Latour, 1988), à travers leur appropriation (Alter, 2010 ; De Vaujany, 2006 ; Grimand, 2006).

Si l'action collective fondée sur un projet peut être vue comme une activité de conception et de régulation (Bréchet et Desreumaux, 2011), l'appropriation des artefacts (matériels ou immatériels) collectivement conçus dans le cadre d'une régulation autonome (ou même dans le cadre d'une régulation autonome) nous paraît en ce sens fondamental, pour permettre aux acteurs d'entreprendre pour innover. Appréhender l'appropriation dans sa complexité implique de porter sur elle au moins trois regards : un regard socio-politique, un regard psycho-cognitif et un regard rationnel (De Vaujany, 2006).

En cohérence avec notre cadre épistémologique constructiviste pragmatique, nous avons choisi de faire appel à des théories ancrées dans les philosophies pragmatistes (au sens de James et Dewey), afin d'aborder l'appropriation du point de vue sociopolitique et psycho-cognitif. Nous mobiliserons alors respectivement les travaux de Zittoun (2013) et de Rabardel (2005). Pour aborder l'appropriation sous l'angle rationnel, nous mobiliserons des travaux dérivés des sciences de l'artificiel (Simon, 1969). Il s'agira ici d'aborder la question de la conception de nouvelles solutions (abordée à travers les cadres fournis par la discipline du design, sélectionnés d'après nos observations de terrain) et de la décision entrepreneuriale (illustrée d'après trois comportements types).

Mobiliser la notion d'appropriation nous permet en outre de nous focaliser sur l'activité (instrumentée) des acteurs. Celle-ci nous permet notamment d'aborder notre terrain de recherche à travers plusieurs niveaux d'analyse (Journé et Raulet-Croset, 2012) : celui des acteurs, celui des actions collectives au sein du pôle, celui de l'environnement des acteurs.

#### SECTION 4 : LES PRINCIPAUX RÉSULTATS DE LA RECHERCHE

L'analyse de notre premier cas – le projet « habitat collectif et connecté » - révèle, d'une part, comment des ateliers de design de services ont conduit les acteurs participants à se départir au moins temporairement de leurs cadres habituels de conception (logiques, perception des ressources et opportunités), pour construire le sens qu'ils souhaitent communément donner à un habitat encore à concevoir. D'autre part, celle-ci nous permet de mettre en évidence comment cette création de sens partagée a nécessité le dépassement de tensions institutionnelles, et comment celle-ci s'est concrétisée au sein du cahier des charges, en termes de capitalisation de connaissances et de production d'énoncés. Nous montrons enfin, comment ces ateliers ont abouti à l'élaboration d'une proposition ancrable dans les usages, et de quelle manière certains des participants et porteurs de projet ont pu s'approprier l'outil, les connaissances et les énoncés générés, pour enrichir leur action, modifier leurs pratiques, donner de nouvelles directions à leurs activités, travailler leur positionnement et leur légitimité.

L'analyse comparative des cas de porteurs de projets accompagnés sur le second projet – le projet « RSE » - révèle que pour que de nouveaux outils puissent être pleinement mobilisés par les participants à une action, dans le cadre d'une démarche de transformation des usages de leur entreprise, ces porteurs de projets doivent s'inscrire au départ dans une démarche entrepreneuriale. Il semblerait en effet, à la lecture de nos cas, que la mise en œuvre d'une démarche de transformation durable d'une organisation, de ses activités et de son positionnement doit s'inscrire dans le projet existentiel de l'entreprise, pour ne pas être limitée ni en temps (celui de l'accompagnement), ni en ampleur (un segment d'activité, un service). De même, pour qu'un projet de transformation des pratiques en interne puisse rencontrer un succès, il semble important que tout projet opérationnel mené soit intégré dans une stratégie d'ensemble, soulignant également l'importance de l'engagement des décideurs dans les démarches d'action collective à l'origine de ces projets. Nous rejoignons ainsi une partie des constats déjà opérés par Bayad, Gallais et Schmitt (2006) concernant la prescription et l'adoption d'outils de gestion au sein de PME. En remontant de manière rétrospective aux

trois vagues d'actions collectives qui ont jalonné le projet RSE, nous remarquons que celles-ci n'avaient pas poursuivi les mêmes objectifs, ni impliqué les mêmes profils de participants et partenaires – les projets portés à l'échelle collective étant de plus en plus incrémentaux. Nous observons que ces trois vagues n'ont pas impliqué les mêmes modalités d'accompagnement, ni n'ont donné lieu aux mêmes retombées au niveau des entreprises et structures participantes, nous conduisant à formuler plusieurs hypothèses sur ce qui aurait pu conduire à ces résultats.

L'analyse de chacun de ces projets conduits sous forme d'action collective nous a néanmoins permis de faire mettre en évidence les paramètres qui se sont révélés être critiques dans le déroulement des actions collectives et des résultats observés. Nous avons pu regrouper ces résultats en 4 grands axes : A) Les modalités d'organisation des actions collectives, B) Les modalités d'animation des actions collectives, C) Les modalités de capitalisation de connaissances et d'arguments, D) Les modalités d'appropriation de ces connaissances et arguments par les participants.

## SECTION 5 : CONTRIBUTIONS MANAGÉRIALES ET THÉORIQUES, LIMITES ET PISTES DE FUTURES RECHERCHES

Nos recherches nous ont permis d'aboutir à plusieurs contributions théoriques et managériales.

Du point de vue managérial, nous avons élaboré deux paires d'outils méthodologiques destinées à toute équipe désireuse d'organiser des actions collectives de soutien à l'innovation, selon que celles-ci visent à s'ancrer dans un univers d'invention ou d'intégration.

Au sein de chaque paire :

- Le premier outil vise à donner une vision générale des enjeux de l'action (objectifs, résultats visés, axes du travail d'animation, organisation d'une continuité) ;
- Le second outil contient un ensemble de recommandations qui concernent A) les modalités d'organisation d'une action collective, B) ses modalités d'animation, C) ses modalités de capitalisation, D) la forme des résultats visés, en vue de faciliter leur mobilisation par la suite par les participants ou des porteurs de projets.

Du point de vue théorique, nous aboutissons en premier lieu à la proposition d'un nouveau modèle d'analyse de l'activité entrepreneuriale d'innovation. Celui vise à permettre de repérer ses activités constitutives clefs, sur lesquelles il convient d'agir si on veut pouvoir soutenir des démarches entrepreneuriales d'innovation depuis l'exploration de nouvelles idées jusqu'à l'intégration de celles-ci dans les usages.

Nous mettons également en évidence le fait que les modes de rationalisation de la conception d'artefacts et d'outils de gestion durant les actions collectives peuvent avoir un caractère prescriptif (approche « classique ») ou émancipatoire (approche « renouvelée ») selon qu'elles s'adressent aux pratiques ou aux usages. Cette mise en évidence peut avoir des implications dans la manière dont des démarches entrepreneuriales (*du dirigeant vers son environnement institutionnel ou territorial*) ou intrapreneuriales (*du dirigeant auprès des autres salariés de l'entreprise*) d'innovation peuvent être accompagnées à la suite des actions collectives.

Nous mettons enfin en évidence le rôle central des activités constructives (au sens de Rabardel, 2005) menées durant les actions collectives, pour l'élaboration des ressources de l'activité entrepreneuriale – en particulier celle d'entrepreneurs qui évoluent dans des situations d'incertitude ou de contrainte de ressources, et peuvent ainsi être amenés à adopter des comportements d'effectuation ou de bricolage. Nous contribuons notamment à la définition des activités constructives en ne limitant pas celles-ci à leur association à des processus de genèse instrumentale, mais mettons également en évidence le rôle critique d'élaboration collective de sens, pour pouvoir passer de l'idée au projet, de l'invention à l'innovation.

Ces axes de travail et recommandation que nous avons développés à partir de l'expérience du pôle ont bien entendu une portée générale limitée. Ceux-ci sont en effet issus de l'analyse en profondeur de deux cas d'action collective seulement. Ils mériteraient ainsi d'être confrontés à d'autres cas d'organisation d'actions collectives à vocation de soutien à l'innovation, en sorte d'être enrichis, de voir certains paramètres cruciaux être renforcés et d'autres être amoindris. Nous avons entrepris de nous atteler à cette confrontation sur le terrain d'une nouvelle action collective engagée par le pôle. Des investigations supplémentaires pourraient par ailleurs être conduites dans des champs d'activités comportant les mêmes caractéristiques que celles

identifiées pour celui qui nous concerne, c'est à dire fortement institutionnalisés et cloisonnés, fortement contraints en ressources financières.

Nos recherches se basent par ailleurs sur une revue de littérature que nous estimons très imparfaite. Nous avons en effet accordé beaucoup de temps et d'énergie à l'articulation de plusieurs corpus de littérature en une unité cohérente, plutôt qu'à une investigation exhaustive et approfondie de chacun d'entre eux<sup>164</sup>. Ces investigations approfondies mériteraient d'être réalisées en sorte de lier les résultats de notre recherche à la multiplicité de travaux qui ont déjà été réalisés dans le champ des sciences de gestion ou en théorie des organisations (accompagnement entrepreneurial, cognition incorporelle et cognition située, organisations et outils de gestion, théorie néo-institutionnaliste, ...).

La discussion de nos résultats a toutefois permis de mettre en lumière certaines extensions théoriques possibles de notre modèle d'analyse, permettant nous l'espérons de fournir des clefs supplémentaires de lecture pour permettre au chercheur et au praticien d'investiguer de nouvelles réponses aux défis de la complexité.

Parmi celles-ci nous avons commencé à investiguer la manière dont les dirigeants d'entreprises pourraient s'appuyer sur les actions collectives du PSP PACA pour concilier leurs impératifs d'exploration et leurs impératifs de temps. Nous avons émis l'idée que ceux-ci pouvaient choisir de saisir du temps (Puech, 2014) pour l'investir de manière efficiente dans une forme d'ambidextrie de réseau (Kacioui-Maurin, 2011), elle-même circonscrite au sein des activités collectives organisées. Toutefois, cette idée reste à approfondir sur le plan pratique, du point de vue de la situation des dirigeants eux-mêmes, et pourrait donner lieu à une recherche-action.

Nous avons également commencé à investiguer la manière dont les dynamiques impulsées par le PSP à travers l'organisation de ses actions collectives pouvaient être pérennisées dans le temps. Une piste réside dans la formation de communautés autonomes, telles que les communautés épistémiques (Hass et Adler, 1992) ou de pratiques (Lave et Wenger, 1991), autour des projets innovants investis par le pôle. Nous avons par exemple mis en évidence que les cas d'actions collectives étudiées ici portaient des caractéristiques probantes pour l'initiation de la formation de telles communautés (voir Cohendet, Créplet et Dupoüet, 2003). À ce titre, pour faire un lien avec l'importance de valoriser au mieux le temps que des dirigeants

---

<sup>164</sup> Si bien que nous nous sommes demandés à plusieurs reprises si nous ne souffrions pas d'un énorme biais de confirmation. Nous avons néanmoins pris les mesures nécessaires pour limiter les risques de circularité dans notre analyse (Dumez, 2016).

pourraient être amenés à autosaisir pour explorer de nouvelles manières de conduire leurs activités, il pourrait être envisagé d'investiguer le rôle que pourraient jouer les outils numériques dans la formation de ces communautés. À nouveau, cette idée pourrait être explorée en pratique à travers un projet de recherche-action, d'autant plus que des travaux récents fournissent des pistes de recommandation concernant les modes de gouvernance et d'organisation de ces communautés (Amabile, Peneranda, Haller, 2018).

Enfin, un dernier axe d'investigation peut concerner la manière dont le PSP pourrait exploiter sa position d'acteur du *middle-ground* (Simon, 2009) pour développer cette fois-ci le pouvoir d'agir de ses adhérents, en leur permettant d'exploiter au mieux le potentiel de situation de leur environnement. Ce dernier axe mériterait bien entendu plus ample investigation théorique et empirique des relations que construit le pôle avec son environnement institutionnel et territorial.

---

## BIBLIOGRAPHIE

---

### A

Adler E., Haas P.M. (1992). « Conclusion: epistemic communities, world order, and the creation of a reflective research program », *International Organization*, 46, n° 01, p. 367.

Agogué M., Comtet G., Menudet J.-F., Picard R., Masson P. Le (2013). « Managing innovative design within the health ecosystem: the Living Lab as an architect of the unknown », *Management & Avenir Santé, N° 1*, n° 1, p. 17.

Agogué, M. (2012). « Modéliser l'effet des biais cognitifs sur les dynamiques industrielles: Innovation orpheline et architecte de l'inconnu ». Ecole Nationale Supérieure des Mines de Paris.

Akrich M., Callon M., Latour B. (1988). « À quoi tient le succès des innovations ? 1 : L'art de l'intéressement; 2 : Le choix des porte-parole », *Gérer et Comprendre. Annales des Mines, Les Annales des Mines*, 1988, p.4-17 & 14-29.

Akrich M., Callon M., Latour B. (2006). *Sociologie de la traduction: textes fondateurs*, 'Ecole des mines de Paris, Paris (Collection Sciences Sociales).

Allard-Poesi, F. et Maréchal, G. (2014). « Construction de l'objet de recherche », in Thietart R.A. (Dir.), *Méthode de recherche en management*. 4ème édition, Dunod : Paris.

Allard-Poesi, F. et Perret, V. (2014). « Fondements épistémologiques de la recherche », in Thietart R.A. (Dir.), *Méthode de recherche en management*. 4ème édition, Dunod : Paris.

Alter N. (2003). « Mouvement et dyschronies dans les organisations », *L'Année sociologique*, 53, n° 2, p. 489.

Alter N. (2010). *L'innovation ordinaire*, PUF, Paris.

Alter, N., Blondel, D. (dirs.) (2002). *Les logiques de l'innovation: approche pluridisciplinaire*, Découverte, Paris (Collection « Recherches »).

Amabile, S., Peneranda, A. & Haller, C. (2018). « Management des biens communs de la connaissance : principes de conception et gouvernance de l'action collective ». *Systèmes d'information & management*, volume 23,(1), 11-40.

Amblard H., Bernoux P., Herreros G., Livian Y (2005). «Les nouvelles approches sociologiques des organisations», Paris : Seuil.

Asquin A., Condor R., Schmitt C. (2011). « Éditorial: Pour la mobilisation de la notion de projet dans la recherche en entrepreneuriat », *Revue de l'Entrepreneuriat*, 10, n° 2, p. 7.

Austin J.L., Lane G. (1970). *Quand dire, c'est faire = How to do things with words*, Seuil, Oxford.

Avenier M. (2009). « Franchir un fossé réputé infranchissable : construire des savoirs scientifiques pertinents pour la pratique », *Management & Avenir*, 30, n° 10, p. 188.

Avenier M. (2011). « Les paradigmes épistémologiques constructivistes : post-modernisme ou pragmatisme ? », *Management & Avenir*, 43, n° 3, p. 372.

Avenier M., Thomas C. (2015). « Finding one's way around various methodological guidelines for doing rigorous case studies: A comparison of four epistemological frameworks », *Systèmes d'information & management*, 20, n° 1, p. 61.

Avenier M.-J., Schmitt C. (2008). « Quelles perspectives le paradigme des sciences de l'artificiel offre-t-il à la recherche en entrepreneuriat ? », Colloque CIFEPME, Louvain-la-Neuve, octobre.

---

## B

Baker T., Nelson R.E. (2005). « Creating Something from Nothing: Resource Construction through Entrepreneurial Bricolage », *Administrative Science Quarterly*, 50, n° 3, p. 329-366.

Balzacq T. (2005). « The Three Faces of Securitization: Political Agency, Audience and Context », *European Journal of International Relations*, 11, n° 2, p. 171-201.

Barley S.R., Tolbert P.S. (1997). « Institutionalization and Structuration: Studying the Links between Action and Institution », *Organization Studies*, 18, n° 1, p. 93-117.

Barney J.B.(1991). « Firm resources and sustained competitive advantage », *Journal of Management*, vol. 17, n° 1, p. 99-120.

Barthe, Y. et Linhardt, D. (2009). « L'expérimentation : un autre agir politique », *CSI Working Papers Series*, n° 13, p. 1-14.

Bayad M., Delobel B., Ribau N. (2002). « Les projets qualité dans les hôpitaux publics en France : les perceptions des acteurs », *Gestion*, 27, n° 3, p. 100.

Bayad M., Gallais M., Marlin X., Schmitt C. (2010). « Entrepreneuriat et TPE : la problématique de l'accompagnement », *Management & Avenir*, 40, n° 10, p. 116.

Bayad, M., Delobel, B., (1997). « Le changement des hommes et des organisations au sein d'un monde en mutation : l'impérieux besoin d'une approche constructiviste », Actes du colloque Constructivisme et sciences de gestion, IAE de Lille, 23 octobre.

Beaudry, J. (2015). « Design tools for social engagement in organizations », *OD Practitioner*, vol°47, n° 3.

Béguin, P. et Rabardel, P. (2000). « Designing for instrument-mediated activity », *Scandinavian Journal of Information Systems*, 12, p. 173-191.

Ben Slimane K., Leca B. (2010). « Le travail institutionnel : origines théoriques, défis et perspectives », *Management & Avenir*, 37, n° 7, p. 53.

Berger, P. et Luckmann, T. (1986). *La Construction sociale de la réalité*, Paris, Méridiens Klincksieck.

Berger-Douce, S. (2011). « Le développement durable, un levier d'innovation pour les PME ? ». *Revue française de gestion*, 215,(6), 147-166.

Bergeron H., Castel P., Nouguez É. (2013). « Éléments pour une sociologie de l'entrepreneur-frontière: Genèse et diffusion d'un programme de prévention de l'obésité », *Revue française de sociologie*, 54, n° 2, p. 263.

Bhaskar R. (1989). *Reclaiming reality: a critical introduction to contemporary philosophy*, Verso, London ; New York.

Bird B., Schjoedt L., Baum J.R. (2012). « Editor's Introduction. Entrepreneurs' Behavior: Elucidation and Measurement », *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36, n° 5, p. 889-913.

Birkinshaw J., Gibson C.B. (2004). « Building an Ambidextrous Organisation », *SSRN Electronic Journal*.

Boland, R.J., Collopy, F., Weatherhead School of Management (dirs.) (2004). *Managing as designing: workshop held at the Weatherhead School of Management in June 2002 ...*, Stanford Business Books, Stanford, Calif.

Boltanski L., Thévenot L. (2008). *De la justification: les économies de la grandeur*, Nachdr., Gallimard, Paris (NRF essais).

Borja de Mozota B. (2001). *Design management*, Éditions d'organisation, Paris.

Borja de Mozota, B. (2002). « Un modèle de management du design ». *Revue Française de Gestion*, 28(138), 75-95.

Bornet C., Brangier É. (2013). « La méthode des personas : principes, intérêts et limites », *Bulletin de psychologie*, Numéro 524, n° 2, p. 115.

Boudon R. (1991). « L'idéologie », Paris, Fayard.

Bourdieu P., Thompson J.B. (2001). *Langage et pouvoir symbolique*, Seuil, Paris (Points Essais).

Bourgeois L.J., Singh J.V. (1983). « Organizational Slack and Political Behavior Among Top Management Teams. », *Academy of Management Proceedings*, 1983, n° 1, p. 43-47.

Boutinet J.-P. (2004). *Psychologie des conduites à projet*, Presses universitaires de France, Paris.

Boutinet J.-P. (2012). *Anthropologie du projet*, Presses universitaires de France, Paris.

Bréchet J.P. et Desreumaux A. (2004), « Pour une théorie stratégique de l'entreprise — Projet, collectif et régulations », 13<sup>e</sup> conférence de l'AIMS, Normandie, 33 p.

Bréchet J.-P., Desreumaux A. (2010). « Agir projectif, action collective et autonomie », *Management international*, 14, n° 4, p. 11.

Bréchet J.-P., Desreumaux A. (2011). « La théorie de l'entreprise fondée sur le projet ou Project-Based View : une théorie ontogénétique », *Humanisme et Entreprise*, 304, n° 4, p. 57.

Bréchet J.-P., Prouteau L. (2010). « À la recherche de l'entrepreneur. Au-delà du modèle du choix rationnel : une figure de l'agir projectif », *Revue Française de Socio-Économie*, 6, n° 2, p. 109.

Bréchet J.-P., Schieb-Bienfait N. (2011). « L'entrepreneuriat confronté au pluralisme théorique : la nécessité d'une Project-Based View », *Revue de l'Entrepreneuriat*, 10, n° 2, p. 29.

Bréchet J.-P., Schieb-Bienfait N. et Urbain C. (2006). « Les mains visibles du marché. Projets des acteurs et régulations dans l'univers des services à domicile aux personnes âgées », *Gérer et Comprendre*, n° 83, p. 67-79.

Brechet J.-P., Schieb-Bienfait N., Desreumaux A. (2009). « Les figures de l'entrepreneur dans une théorie de l'action fondée sur le projet », *Revue de l'Entrepreneuriat*, 8, n° 1, p. 37.

Brown J.S., Duguid P. (1991). « Organizational Learning and Communities-of-Practice: Toward a Unified View of Working, Learning, and Innovation », *Organization Science*, 2, n° 1, p. 40-57.

Brown T. (2009). *Change by design: how design thinking transforms organizations and inspires innovation*, 1st ed, Harper Business, New York.

Brown T., «Design Thinking», *Harvard Business Review*, 2008/6, p. 84-92.

Brown T., Katz B. (2011). « Change by Design: Change by Design », *Journal of Product Innovation Management*, 28, n° 3, p. 381-383.

Brown, T. et Martin, R. (2015). « Design for Action », *IEEE Engineering Management Review*, vol. 44, n°Third Quarter, p. 58-63.

Bruyat, C. (1993). « Création d'entreprise : contributions épistémologiques et modélisation », *Gestion et management*, Université Pierre Mendès-France - Grenoble II.

Buchanan (1992). «Wicked problems in Design Thinking», *Design Issues*, 8/2, 5-21

## C

Callon, M. (dir.) (1989). *La science et ses réseaux: genèse et circulation des faits scientifiques*, Éd. La Découverte [u.a.], Paris (Textes à l'appui).

Callon, M.(2006). « Sociologie de l'acteur réseau », in M. Akrich, M. Callon, B. Latour, 2006, ed., pp. 267-276.

Calori, R. et Harvatopolous Y., (1988). « Diversification : les règles de Conduite », *Harvard l'Expansion*, Printemps, p. 48-59.

Campbell E.Q. (1965). « Introduction », *Sociological Inquiry*, 35, n° 1, p. 3-7.

- Campbell, J. (1997). «Mechanisms of Evolutionary Change in Economic Governance: Interaction, Interpretation and Bricolage », in *Evolutionary Economics and Path Dependence*, edited by Lars Magnusson and Jan Ottosson. Cheltenham
- Cantillon, R. (1775), « Essai sur la nature du commerce en général », Français modernisé par Stéphane Couvreur, Institut Coppet.
- Capdevila, I. (2015). « Les différentes approches entrepreneuriales dans les espaces ouverts d'innovation », *Innovations*, vol. 48, no 3, p. 87-105.
- Capuano C. (2017). « De l'aide à domicile aux services à la personne: Les incohérences des politiques de la tierce personne des années 1960 à nos jours », *Vie sociale*, 17, n° 1, p. 13.
- Cartel, M. (2013). « La fabrique de l'innovation institutionnelle : les marchés du carbone comme champs d'expérimentations managériales », *Gestion et Management*, École Nationale Supérieure des Mines de Paris.
- Cartel, M., Boxenbaum, E., Aggeri, F. (2014). « Experimentation and bricolage. On institutions: understanding the selection of new arrangements. », *AIMS*, May 2014, Rennes, France.
- Castel O. (2015). « La réciprocité au cœur de la structuration et du fonctionnement de l'Économie sociale et solidaire », *Revue Française de Socio-Économie*, n°15, n° 1, p. 175.
- Chanal V., Mothe C. (2005). « Concilier innovations d'exploitation et d'exploration. Le cas du secteur automobile », *Revue française de gestion*, 31, n° 154, p. 173-191.
- Charreire-Petit, S., Durieux, F. (2014). « Explorer et Tester : les deux voies de la recherche », in Thietart R.A. (Dir.), *Méthode de recherche en management*. 4ème édition, Dunod : Paris
- Ciborra, C. (1992). «From thinking to tinkering : The grassroots of strategic information systems», *Information Society*, vol. 8, no 4, p. 297-309.
- Clot, Y. (1992). « Le psychisme entre activité et subjectivité », *Modèles du psychisme*, Paris, ESHEL.
- Cohen M.D., March J.G., Olsen J.P. (1972). « A Garbage Can Model of Organizational Choice », *Administrative Science Quarterly*, 17, n° 1, p. 1.
- Cohen, D. et Lindblom, C. (1979). *Usable Knowledge. Social Science and Social Problem Solving*, New Haven (Conn.), Yale University Press.
- Cohendet P., Créplet F., Dupouët O. (2003). « Innovation organisationnelle, communautés de pratique et communautés épistémiques: le cas de Linux », *Revue française de gestion*, 29, n° 146, p. 99-121.
- Cohendet P., Grandadam D., Simon L. (2010). « The Anatomy of the Creative City », *Industry & Innovation*, 17, n° 1, p. 91-111.
- Cohendet P., Simon L. (2007). « Playing across the playground: paradoxes of knowledge creation in the videogame firm », *Journal of Organizational Behavior*, 28, n° 5, p. 587-605.

Créplet, F., Dupouët, O., Kern, F. et Munier, F. (2004). *Chapitre 7. Dimension cognitive et organisation duale de l'entreprise : le manager et l'entrepreneur*. in *L'innovation et l'économie contemporaine: Espaces cognitifs et territoriaux* (pp. 195-213). Louvain-la-Neuve: De Boeck Supérieur.

Cross N. (1990). « The nature and nurture of design ability », *Design Studies*, 11, n° 3, p. 127-140.

Cross N. (2001). « Designerly Ways of Knowing: Design Discipline Versus Design Science », *Design Issues*, 17, n° 3, p. 49-55.

Crozier M., Thoenig J.-C. (1975). « La régulation des systèmes organisés complexes: Le cas du système de décision politico-administratif local en France », *Revue Française de Sociologie*, 16, n° 1, p. 3.

Crozier, M. et Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*. Le Seuil, Paris.

Cyert R.M., March J.G. (1992). *A behavioral theory of the firm*, 2nd ed, Blackwell Business, Cambridge, Mass., USA.

## D

Dahl, R.A. et Lindblom, C. (1953). *Politics, Economics, and Welfare. Planning and Politico-Economic Systems Resolved into Basic Social Processes*, New York (N. Y.), Harper.

David, A. (2002). « Décision, conception et recherche en sciences de gestion ». *Revue française de gestion*, no 139,(3), 173-185.

De Terssac G. (2012). « Autonomie et travail. Dictionnaire du travail ». Paris : Presses Universitaires de France, p. 47-53.

Vaujany F-X. De (2006). « Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : vers un dépassement de l'opposition conception-usage », *Management & Avenir*, 9, n° 3, p. 109.

Deforge Y. (1991). « Enseignements techniques, enseignements professionnels, enseignements technologiques » In Perrin J.(dir.), *Construire une science des techniques*. Limonest, L'interdisciplinaire.

Demil B., Leca B. (2003). « Architecture de marché et régulation dans l'exploitation cinématographique française », *Revue française de gestion*, 29, n° 142, p. 229-252.

Desreumaux A. et Bréchet J.-P. (1998). « Quelle(s) théorie(s) de la firme pour les sciences de gestion ? », *Economies et Sociétés, série Sciences de Gestion*, n° 8-9, p. 539-566.

Desreumaux A. et Bréchet J.-P. (2009). «Quels fondements pour les théories de la firme ? Plaidoyer pour une théorie artificialiste de l'action collective fondée sur le projet», in Baudry B. et Dubrion B. (dir.), Paris, La Découverte, p. 61-83.

Desreumaux A., Brechet J.-P. (2013). « L'entreprise comme bien commun », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme(s) & Entreprise*, 7, n° 3, p. 77.

Détienne, F., Barcellini, F. et Burkhardt, J. (2010). 5. *La conception dans les communautés en ligne : questionnements thématiques et méthodologiques sur ces nouvelles pratiques*. Dans *Ergonomie, conception de produits et services médiatisés* (pp. 103-127). Presses Universitaires de France.

Devetter F.-X., Jany-Catrice F., Ribault T. (2015). *Les services à la personne*, Nouvelle édition, La Découverte, Paris (Repères Économie).

Dewey J., Levine B., Cahn S.M., Boydston J.A. (1991). *The later works, 1925 - 1953. Vol. 13: 1938 - 1939: [« Experience and education », « Freedom and culture », « Theory of valuation », and essays]*, Southern Illinois Univ. Press, Carbondale.

DiMaggio P.J., Powell W.W. (1983). «The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields », *American Sociological Review*, Vol.48, N°2, p.147-160.

Dorst K., Cross N. (2001). « Creativity in the design process: co-evolution of problem–solution », *Design Studies*, 22, n° 5, p. 425-437.

Drucker-Godard, C., Elhinger, S., Grenier, C. (2014). « Validité et fiabilité de la recherche », in Thietart R.A. (Dir.), *Méthode de recherche en management*. 4ème édition, Dunod : Paris.

Dumez H. (2016). *Méthodologie de la recherche qualitative: les 10 questions clés de la démarche compréhensive*.

Duncan, R.B. (1976), « The ambidextrous organization : designing dual structures for innovation », *The management of organization* », Killman R.H., Pondy L.R. and Slevin D. (eds.), North-Holland, New York.

Durnova A., Zittoun P. (2013). « Les approches discursives des politiques publiques: Introduction », *Revue française de science politique*, Vol.63, n° 3, p. 569.

Duymedjan, R., Rüling, C. (2010). “Towards a foundation of bricolage in organization and management theory”, *Organization Studies*, vol. 2, n° 31, p. 133-151.

Dyer J.H., Singh H. (1998). « The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage », *The Academy of Management Review*, 23, n° 4, p. 660.

---

## E

Emin S., Schieb-Bienfait N. (2013). « De la pertinence des approches par le projet pour analyser les processus entrepreneuriaux collectifs : une étude de cas sur le territoire de la Confédération Paysanne », *Revue de l'Entrepreneuriat*, 12, n° 1, p. 15.

Emirbayer M. (1997). « Manifesto for a Relational Sociology », *American Journal of Sociology*, 103, n° 2, p. 281-317.

Emirbayer M., Mische A. (1998). « What Is Agency? », *American Journal of Sociology*, 103, n° 4, p. 962-1023.

Ennuyer B. (2012). « Les services de maintien à domicile et le métier d'aide à domicile: quel bilan après la loi borloo de 2005 ? », *Gérontologie et société*, 35 / n° 142, n° 3, p. 143.

Ennuyer B. (2014). *Repenser le maintien à domicile enjeux, acteurs, organisation*, Dunod, Paris.

Evrard Samuel K., Carré M. (2018). « Entre communautés de pratique et communautés épistémiques : l'émergence de communautés hybrides dans les espaces urbains », *Systèmes d'information & management*, 23, n° 1, p. 41.

Ezzat H., Camarda A., Cassotti M., Agogué M., Houdé O., Weil B., Masson P. Le (2017). « How minimal executive feedback influences creative idea generation » RUNCO M.A. (dir.), *Plos one*, 12, n° 6.

---

## F

Favre P. (2005). *Comprendre le monde pour le changer: épistémologie du politique*, Presses de la fondation nationale des sciences politiques, Paris (Références).

Fayolle, A. (2002). « Du champ de l'entrepreneuriat à l'étude du processus entrepreneurial : Quelques idées et pistes de recherche », CERAG n° 2002-32, 6e Congrès International francophone sur la PME, octobre 2002, HEC Montréal.

Feigenbaum, A.V. (1991). *Total Quality Control*, McGraw-Hill, Inc., New York, NY.

Felstiner, W., Abel, R., et Sarat, A. (1980). « Emergence and Transformation of Disputes: Naming, Blaming, Claiming », *The Law & Society Review*, 15 (3-4), p. 631-654.

Findeli A., Bousbaci R. (2005). « L'Eclipse De L'Objet Dans Les Théories Du Projet En Design », *The Design Journal*, 8, n° 3, p. 35-49.

Fisher G. (2012). « Effectuation, Causation, and Bricolage: A Behavioral Comparison of Emerging Theories in Entrepreneurship Research », *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36, n° 5, p. 1019-1051.

Fleming L., Mingo S., Chen D. (2007). « Collaborative Brokerage, Generative Creativity, and Creative Success », *Administrative Science Quarterly*, 52, n° 3, p. 443-475.

Fligstein N. (1997). « Social Skill and Institutional Theory », *American Behavioral Scientist*, 40, n° 4, p. 397-405.

Folcher V. et Rabardel P. (2004). *Hommes, artefacts, activités : perspective instrumentale. L'ergonomie*. Paris, PUF, p. 251-268.

Foucault M. (1971). « Orders of discourse », *Social Science Information*, 10, n° 2, p. 7-30.

Fraisse, E. et Petrella, F. (2013), « Introduction », in « Francesca Petrella (dir.), Aide à domicile et services à la personne : les associations dans la tourmente », Travail et Emploi, 134, 100-101.

Freund, J. (1986). « Le polythéisme des valeurs chez Max Weber », Archives de sciences sociales des religions, n° 61/1, p. 51-61.

---

## G

Garel G., Rosier R. (2008). « Régimes d'innovation et exploration », *Revue française de gestion*, 34, n° 187, p. 127-144.

Gartner W.B. (1985). « A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation », *The Academy of Management Review*, 10, n° 4, p. 696.

Garud R., Gehman J., Giuliani A.P. (2018). « Why not take a performative approach to entrepreneurship? », *Journal of Business Venturing Insights*, 9, p. 60-64.

Garud R., Gehman J., Tharchen T. (2018). « Performativity as ongoing journeys: Implications for strategy, entrepreneurship, and innovation », *Long Range Planning*, 51, n° 3, p. 500-509.

Garud R., Jain S., Kumaraswamy A. (2002). « Institutional Entrepreneurship in the Sponsorship of Common Technological Standards: The Case of Sun Microsystems and Java », *Academy of Management Journal*, 45, n° 1, p. 196-214.

Garud R., Jain S., Tuertscher P. (2008). « Incomplete by Design and Designing for Incompleteness », *Organization Studies*, 29, n° 3, p. 351-371.

Garud R., Karnøe P. (2003). « Bricolage versus breakthrough: distributed and embedded agency in technology entrepreneurship », *Research Policy*, 32, n° 2, p. 277-300.

Giddens A. (1984). *The constitution of society: outline of the theory of structuration*, University of California Press, Berkeley.

Gimet, P. (2014). « Gouvernance et leadership des écologies favorables à l'innovation dans le secteur des services à la personne », Thèse de doctorat, Sciences de gestion, Aix-Marseille Université.

Gioia, D., et Chittipeddi, K. (1991). « Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation ». *Strategic Management Journal*, 12(6), 433-448.

Glaserfeld E. von, (2005). « Thirty years radical constructivism, *Constructivist Foundations* », 1/1, pp. 9-12.

Gorz A. (2007). « Penser l'exode de la société du travail et de la marchandise », *Mouvements*, 50, n° 2, p. 95.

Grand A. (2016). « Du rapport Laroque à la loi relative à l'adaptation de la société au vieillissement : cinquante-cinq ans de politique vieillesse en France », *Vie sociale*, 15, n° 3, p. 13.

Greenwood R., Hinings C.R., Suddaby R. (2002). « Theorizing change: the role of professional associations in the transformation of institutionalized fields. », *Academy of Management Journal*, 45, n° 1, p. 58-80.

Grenier C. (2015). « Construire la diversité des acteurs pour innover. Le cas d'un réseau de santé », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme(s) & Entreprise*, 15, n° 1, p. 66.

Grenier C., Denis J.L., Valette A., (2018). « Theorization as a cognitive and political resource for the translation and institutionalization of ideas in a mature field », Communication paper, 34<sup>th</sup> EGOS Colloquium, Tallin (Estonia).

Grimand A. (2006). « Quand le knowledge management redécouvre l'acteur : la dynamique d'appropriation des connaissances en organisation », *Management & Avenir*, 9, n° 3, p. 141.

Grimand A. (2012). « L'appropriation des outils de gestion et ses effets sur les dynamiques organisationnelles : le cas du déploiement d'un référentiel des emplois et des compétences », *Management & Avenir*, 54, n° 4, p. 237.

Gusfield, J., (1981). *The Culture of Public Problems. Drinking-driving and the Symbolic Order*, Chicago (Ill.), Chicago University Press.

## H

Habermas, J. (1995, 1999). *Moral Consciousness and Communicative Action*. Cambridge MA : MIT Press.

Hajer, M. et Laws, D. (2006). « Ordering Through Discourse », dans Robert Goodin, Martin Rein et Michael Moran (eds), *The Oxford Handbook of Public Policy*, Oxford, Oxford University Press, p. 251-268.

Hargadon A.B., Douglas Y. (2001). « When Innovations Meet Institutions: Edison and the Design of the Electric Light », *Administrative Science Quarterly*, 46, n° 3, p. 476.

Hatchuel A. (2015). « Apprentissages collectifs et activités de conception » BARTHÉLEMY J., DENIS J.-P. (dirs.), *Revue Française de Gestion*, 41, n° 253, p. 121-137.

Hatchuel, A. (1997). « Modèles de service et activités industrielles. La place de la prescription », in De Bandt J., Gadrey J. (eds), *Marchés de service, relations de service*, CNRS Éditions, Paris.

Hatchuel, A. (2000). « Quel horizon pour les sciences de gestion ? Vers une théorie de l'action collective », *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, David A., Hatchuel A. et Laufer R. (coordonné par), Vuibert, FNEGE, chapitre 1, p. 743.

Hatchuel, A. (2002). « Towards Design Theory and Expandable Rationality : the Unfinished Program of Herbert Simon », *Journal of Management and Governance*, 5 (3-4), p. 260- 273.

Hatchuel, A. (2005). « Pour une épistémologie de l'action. L'expérience des sciences de gestion », dans Teulier R. et Lorino P., *Entre connaissances et organisation : l'activité collective*, La découverte, Paris, pp. 73-92.

Hatchuel, A. et Weil, B. (2003). « A new approach of innovative Design : an introduction to C-K theory », *ICED'03*, August, Stockholm, Suède.

Hauriou, M. (1925). « La théorie de l'institution et de la fondation. Essai de vitalisme social », in *Aux sources du droit, le pouvoir, l'ordre et la liberté*, Centre de philosophie politique et juridique, université de Caen.

Hernandez S. (2008). « Paradoxes et management stratégique des territoires : Étude comparée de métropoles européennes », *Vie & sciences de l'entreprise*, 178, n° 1, p. 54.

Hernandez, S. (2011). « Le territoire construit : entre idéologie et management. Diversité des orientations, des domaines d'action et des pratiques. », mémoire HDR, Université Paul Cézanne Aix-Marseille III.

Hlady Rispal M. (2014). « La méthode des cas: application à la recherche en gestion »,.

Horn F., (2001). « La diversité de l'économie du logiciel : pluralité et dynamique de quatre "Mondes de production" », *Revue d'économie industrielle*, n° 95, 2e trimestre.

Hussler, C., Larue de Tournemine, R., Chantelot, S. (2010). « Culture ou cultures d'innovation ? La créativité dans tous ses états en Alsace », in E. Muller et al., *Regards croisés sur la culture d'innovation et la créativité en Alsace*, Strasbourg, PUS.

---

## J

Jahjah, M. (2017). « Projet : Mettre en ligne le patrimoine : Transformation des usages, évolution des savoirs ? », *Observatoire de la vie littéraire*, Bibliothèque Nationale de France.

James W., Vescio B. (1907). *Pragmatism: a new name for some old ways of thinking : popular lectures on philosophy*, Barnes & Noble, New York.

Jany-Catrice F. (2013). « Mise en visibilité statistique des emplois dans les services à la personne », *La Revue de l'Ires*, 78, n° 3, p. 25.

Jany-Catrice, F. (2016). « Les « services à la personne » en France. L'impasse de stratégies univoques de croissance économique », *Revue française des affaires sociales*, p. 263-278.

Jauréguiberry F., Proulx S. (2011). *Usages et enjeux des technologies de communication*, Érès, Ramonville Saint-Agne (Erès poche-société).

Jennings, P. D., et Greenwood, R. (2003). « Constructing the Iron Cage: Institutional Theory and Enactment. » in Westwood, R. and Clegg, S., eds. *Debating organization: point-counterpoint in organization studies*. London, UK: Blackwell Publishing Ltd.

Joas H. (1996). *The creativity of action*, The University of Chicago Press, Chicago, Ill.

Joas H. (1999). *La créativité de l'agir*, Ed. du Cerf, Paris.

Johansson-Sköldberg U., Woodilla J., Çetinkaya M. (2013). « Design Thinking: Past, Present and Possible Futures », *Creativity and Innovation Management*, 22, n° 2, p. 121-146.

Journé, B. et Raulet-Croset, N. (2012). « La décision comme activité managériale située: Une approche pragmatiste ». *Revue française de gestion*, 225,(6), 109-128.

Jullien F. (2005). *Conférence sur l'efficacité*, 1re éd, Presses universitaires de France, Paris (Collection Libelles).

Jullien F. (2012). *Les transformations silencieuses*, Livre de poche, Paris.

---

## K

Kacioui-Maurin, E. (2011), « L'innovation chez les prestataires logistiques : Des stratégies sous-contraintes », Thèse de doctorat, Aix-Marseille Université.

Kamoche K.N. (2006). « Managing people in turbulent economic times: A knowledge-creation and appropriation perspective », *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 44, n° 1, p. 25-45.

Kaptelinin V. (1996). *Computer mediated activity : Fonctionnal organs in social and developmental contexts*, in B. A. Nardi (ed.), *Context and Consciousness, Activity Theory and Human Computer Interaction*, Cambridge, The mit Press.

Khan F.R., Munir K.A., Willmott H. (2007). « A Dark Side of Institutional Entrepreneurship: Soccer Balls, Child Labour and Postcolonial Impoverishment », *Organization Studies*, 28, n° 7, p. 1055-1077.

Kingdon, J. (1995). *Agendas, Alternatives and Public Policies*, New York (N. Y.), Longman.

Kirzner, I.M. (1973). « Competition and Entrepreneurship », University of Chicago Press, Chicago.

Kirzner, I.M. (1989). « Discovery, Capitalism and Distributive Justice», Basil Blackwell, Oxford.

Koenig, G. (2009). « K.Weick, Une entreprise de subversion évolutionnaire et interactionniste », in Charreire-Petit et Huault (2009), *Les grands auteurs en management*, éditions EMS.

Krippendorff K. (2006). *The semantic turn: a new foundation for design*, CRC/Taylor & Francis, Boca Raton.

---

# L

Lagroye, J., Siméant, J., (2003). *Chapitre 2. Gouvernement des humains et légitimation des institutions*, in Leca, J., Lasswell, H., Shemell, Y., « Être gouverné », Presses de Science Po.

Lasswell H.D. (1952). « L' « Analyse du contenu » et le langage de la politique », *Revue française de science politique*, 2, n° 3, p. 505-520.

Latour B., Biezunski M. (1989). *La science en action: introduction à la sociologie des sciences*, Découverte / Poche, Paris (Sciences humaines et sociales).

Lave J., Wenger E. (1991). *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*, Cambridge University Press, Cambridge.

Lawrence T.B., Suddaby R. (2006). « Institutions and Institutional Work », dans *The SAGE Handbook of Organization Studies*, SAGE Publications Ltd, 1 Oliver's Yard, 55 City Road, London EC1Y 1SP United Kingdom, p. 215-254.

Lawrence, T. B., Suddaby, R., et Leca, B. (2009). « Introduction: Theorizing and studying institutional work ». In T. B. Lawrence, R. Suddaby, & B. Leca (Eds.) *Institutional work: Actors and agency in institutional studies of organizations* (pp. 1-27).

Lawrence, T.B., Suddaby, R., Leca, B. (dirs.) (2009). *Institutional work: actors and agency in institutional studies of organizations*, Cambridge University Press, Cambridge, UK ; New York.

Lawson B. (2006). *How designers think: the design process demystified*, 4. ed, Elsevier/Architectural Press, Amsterdam.

Leavy B. (2012). « Collaborative innovation as the new imperative – design thinking, value co-creation and the power of “pull” », *Strategy & Leadership*, 40, n° 2, p. 25-34.

Lefort, B. (1982). *L'emploi des outils au cours de tâches d'entretien et la loi ZIPF-Mendelbrot*. *Le Travail Humain*, 45, 2, 307-316.

Leonardi P.M., Barley S.R. (2010). « What's Under Construction Here? Social Action, Materiality, and Power in Constructivist Studies of Technology and Organizing », *The Academy of Management Annals*, 4, n° 1, p. 1-51.

Leontiev, A. (1975). *Activité, conscience et progrès*. Editions du progrès, 364 p.

Levi-Strauss, C. (1962). *La pensée sauvage*, Paris, Plon.

Liedtka, J. (2004). « Design Thinking: The Role of Hypotheses Generation and Testing. », In R. Boland, F. Collopy (Eds.), *Managing as Designing* (pp. 193-197). Stanford, CA: Stanford University Press

Liedtka, J. et Mintzberg, H. (2006). « Time for Design », *Design Management Review*, Spring, p. 10-18.

Liedtka, J., King, A. et Bennett, K. (2013). « Solving Problems with Design Thinking ». New York : Columbia Business School.

Lindblom , C. (1959). « The Science of Muddling Through », *Public Administration Review*, 19 (2), p. 78-88.

Lindblom , C. (1965). *The Intelligence of Democracy. Decision Making Through Mutual Adjustment*, New York (N. Y.), Free Press.

Lindgren M., Packendorff J. (2003). «A project-based view of entrepreneurship: towards action-orientation, seriality and collectivity », in Steyaert, C. and Hjorth, D. (Eds.), *Entrepreneurship: New Movements*, Edward Elgar, Cheltenham.

Lindgren M., Packendorff J. (2011). « On the temporary organizing of entrepreneurial processes: applying a project metaphor to the study of entrepreneurship », *Revue de l'Entrepreneuriat*, 10, n° 2, p. 45.

Lippmann W. (2008). *Public opinion*, BN Publishing, Thousand Oaks, California.

Lippmann, W. (1925). *The Phantom Public*. New York: Macmillan.

Loilier T., Tellier A. (2013). *Gestion de l'innovation: comprendre le processus d'innovation pour le piloter*, Éditions EMS, Cormelles-le-Royal.

---

## M

Maguire S., Hardy C. (2006). « The Emergence of New Global Institutions: A Discursive Perspective », *Organization Studies*, 27, n° 1, p. 7-29.

Maguire S., Hardy C., Lawrence T.B. (2004). « Institutional entrepreneurship in emerging fields: hiv/aids treatment advocacy in Canada. », *Academy of Management Journal*, 47, n° 5, p. 657-679.

March J.G. (1994). *A primer on decision making: how decisions happen*, Free Press, New York.

March, J. (1991). « Exploration and Exploitation in Organizational Learning ». *Organization Science*, 2(1), 71-87.

Marchand M. (2008). « Marie-José Avenier et Christophe Schmitt (dir.) Paris, L'Harmattan, coll. « Action et Savoir – Série Rencontres », 2007, 245 p. », *Revue internationale P.M.E.: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 21, n° 1, p. 145.

Marchesnay M. (2014). « Repenser l'entrepreneur : de l'esprit d'entreprise à l'esprit de métier », *Innovations*, 44, n° 2, p. 11.

Martinet , A-C. (1993). « Stratégie et pensée complexe », *Revue française de gestion*, mars-mai, p. 64-72.

Martinet A.C. (1984). *Management strategique: organisation et politique*, McGraw-Hill, Auckland.

- Martinet A.-C. (2015). « Stratégie et pensée complexe » BARTHÉLEMY J., DENIS J.-P. (dirs.), *Revue Française de Gestion*, 41, n° 253, p. 41-53.
- Martinet A.C., Pesqueux Y. (2013). *Epistémologie des sciences de gestion*, Vuibert, Paris.
- Masson P. Le, Dorst K., Subrahmanian E. (2013). « Design theory: history, state of the art and advancements », *Research in Engineering Design*, 24, n° 2, p. 97-103.
- Masson P. Le, Weil B., Hatchuel A. (2006). *Les processus d'innovation: conception innovante et croissance des entreprises*, Lavoisier [u.a.], Paris (Stratégie et management).
- McNamara, P. et Baden-Fuller, C. (1999). « Lessons from the Celltech case: balancing knowledge exploration and exploitation in organizational renewal », *British Journal of Management*, vol. 10, p. 291-307.
- Mead G.H. (2006). *L'esprit, le soi et la société*. Presses Universitaires Françaises.
- Mead, G. H. (1938). *The Philosophy of the Act*. Chicago : The University Chicago Press.
- Meriade L. (2016). « Innovation frugale et culture chinoise : le cas de l'innovation *shanzhai* », *Innovations*, 51, n° 3, p. 47.
- Messeghem K., Paradas A. (2009). « L'émergence d'un pôle de compétitivité agroalimentaire : de l'encastrement à l'ambidextrie », *Management & Avenir*, 25, n° 5, p. 164.
- Michaud, Y. (2015). « L'idée d'une science du design : trois concepts et leurs implications ». *Sciences du Design*, 1,(1), 13-21.
- Michlewski, K. (2008). «Uncovering Design Attitude: Inside the Culture of Designers», *Organization Studies*, vol. 29, n°3, p. 373-392
- Moigne J.-L. Le (2003). *Le constructivisme - Modéliser pour comprendre*, ESF, Paris (Collection Communication et complexité).
- Moigne, J-L. Le (2005). « Sciences de conception, sciences d'ingénierie enjeux et défis de la complexité », Colloque de Cerisy.
- Moigne J.-L. Le (2012). *Les épistémologies constructivistes*. Presses Universitaires Françaises.
- Moison, J. (2005). 12. Comment apprend-on par les outils de gestion : Retour sur une doctrine d'usage. Dans *Entre connaissance et organisation : l'activité collective* (pp. 239-250). Paris: La Découverte.
- Morin E. (2014). *La méthode*, Ed. du Seuil, Paris.
- Morin E., Moigne J.-L. Le (2000). *L'intelligence de la complexité*, Harmattan, Paris (Collection Cognition et formation).
- Mozota B.B. (2010). « A Theoretical Model for Design in Management Science: The Paradigm Shift in the Design Profession, from Management as a Constraint to Management Science as an Opportunity », *Design Management Journal*, 3, n° 1, p. 30-37.

Musca G. (2006). « Une stratégie de recherche processuelle : l'étude longitudinale de cas enchâssés », *M@n@gement*, 9, n° 3, p. 153.

---

## N

Newell A., Simon H.A. (1971). *Human problem solving*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J.

Nielsen S.L., Lassen A.H. (2012). « Identity in entrepreneurship effectuation theory: a supplementary framework », *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8, n° 3, p. 373-389.

Nohria N., Gulati R. (1996). « Is slack good or bad for organizations ? », *Academy of Management Journal*, 39, n° 5, p. 1245-1264.

Nonaka I., Takeuchi H. (1995). *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*, Oxford University Press, New York.

Nonaka, I., Zhu, Z. (2012). *Pragmatic Strategy. Eastern Wisdom, Global Success*, Cambridge (UK), Cambridge University Press.

---

## O

Orlikowski W.J. (1991). « Integrated information environment or matrix of control? The contradictory implications of information technology », *Accounting, Management and Information Technologies*, 1, n° 1, p. 9-42.

Orlikowski W.J. (1992). « The Duality of Technology: Rethinking the Concept of Technology in Organizations », *Organization Science*, 3, n° 3, p. 398-427.

Orlikowski W.J. (2000). « Using Technology and Constituting Structures: A Practice Lens for Studying Technology in Organizations », *Organization Science*, 11, n° 4, p. 404-428.

Orlikowski W.J., Robey D. (1991). « Information Technology and the Structuring of Organizations », *Information Systems Research*, 2, n° 2, p. 143-169.

Ostrom E. (1990). *Governing the commons: the evolution of institutions for collective action*, Cambridge University Press, Cambridge ; New York (The Political economy of institutions and decisions).

Ostrom E. (2010). « Analyzing collective action: Analyzing collective action », *Agricultural Economics*, 41, p. 155-166.

Ostrom E., Laurent É. (2012). « Par-delà les marchés et les États: La gouvernance polycentrique des systèmes économiques complexes », *Revue de l'OFCE*, 120, n° 1, p. 13.

---

## P

Péché J.-P., Mיעyeville F., Gaultier R. (2013). « Design thinking : le design en tant que management de projet », *Entreprendre & Innover*, 28, n° 1, p. 83.

Penrose E.T. (2009). *The theory of the growth of the firm*, 4th ed., Rev. ed, Oxford University Press, Oxford ; New York.

Petrella F. (2012). *Aide à domicile et services à la personne: les associations dans la tourmente*, Presses universitaires de Rennes, Rennes.

Pettigrew, A. (1990). « Longitudinal Field Research on Change : Theory and Practice ». *Organization Science*, 1(3), 267-292.

Philipps G.R. (1975). « Purification and characterization of phosphodiesterase from *Crotalus* venom », *Hoppe-Seyler's Zeitschrift Fur Physiologische Chemie*, 356, n° 7, p. 1085-1096.

Poole M.S., DeSanctis G. (1990). «Understanding the Use of Group Decision Support Systems : The Theory of Adaptive Structuration». In : *Organizations and Communication Technology*. Newbury Park : Sage Publications, 1990, p. 173-193.

Puech, L. (2014). « Processus entrepreneurial : entre temps alloué et temps auto-saisi », Thèse de doctorat, Conservatoire National des Arts et Métiers.

---

## Q

Quinet, C. (1994). « Herbert Simon et la rationalité », *Revue française d'économie*, 9 (1), p. 133-182.

---

## R

Rabardel, P. (2005). *13. Instrument, activité et développement du pouvoir d'agir. Dans Entre connaissance et organisation : l'activité collective* (pp. 251-265). Paris: La Découverte.

Radaelli, C. (2004). « Récits (Policy Narrative) », dans Boussaguet (Laurie), Jacquot (Sophie) et Ravinet (Pauline) (dir.), *Dictionnaire des politiques publiques*, Paris, Presses de Sciences Po, p. 364-370.

Raymond E.S. (1999). *The cathedral & the bazaar: musings on Linux and open source by an accidental revolutionary*, 1st ed, O'Reilly, Beijing ; Cambridge, Mass.

Reynaud J.-D. (1989). *Les Règles du jeu: l'action collective et la régulation sociale*, Colin, Paris.

Reynaud, J.-D. (1999). « Le conflit, la négociation et la règle », Éditions Octares, coll. « Travail », 2e éd. augmentée, Paris.

Ricoeur P. (1984). *Temps et récit. Tome 2: La configuration dans le récit de fiction*, Éditions du Seuil, Paris (Points essais).

Rittel H.W.J., Webber M.M. (1973). « Dilemmas in a general theory of planning », *Policy Sciences*, 4, n° 2, p. 155-169.

Ronteau S., Lesage X., Hmimda N. (2012). « Changement entrepreneurial et pouvoir agentiel de l'entrepreneur », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme(s) & Entreprise*, 3, n° 3, p. 42.

---

## S

Sahlin K., Wedlin L., (2008). « Circulating Ideas : Imitation, Translation and Editing », *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*, Los Angeles (CA), Sage, p. 218-242.

Saibi M.A. (2016). « Vers un modèle d'ambidextrie au sein des PME : les enseignements d'une étude de cas », *Gestion 2000*, 33, n° 1, p. 53.

Sarasvathy S. (2014). « The Downside of Entrepreneurial Opportunities », *M@n@gement*, 17, n° 4, p. 305.

Sarasvathy S.D. (2001). « Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency », *The Academy of Management Review*, 26, n° 2, p. 243.

Say J-B. (1803), « Traité d'économie politique, ou simple exposition de la manière dont se forment, se distribuent et se consomment les richesses », 2 tomes. Paris : Crapelet.

Schieb-Bienfait N., Boldrini J.-C. (2016). « La valorisation de la recherche publique à l'échelon des Régions françaises : quels enjeux, quels leviers d'activation ? », *Management & Avenir*, 83, n° 1, p. 165.

Schieb-Bienfait N., Charles-Pauvers B., Urbain C. (2009). « Émergence entrepreneuriale et innovation sociale dans l'économie sociale et solidaire : acteurs, projets et logiques d'action », *Innovations*, 30, n° 2, p. 13.

Schmitt C., Bayad M. (2008). « L'entrepreneuriat comme une activité à projet: Intérêts, apports et pratiques », *Revue internationale de psychosociologie*, XIV, n° 32, p. 141.

Schmitt C., Rosker E. (2015). « Quand savoir entreprendre, c'est savoir concevoir », *La Revue des Sciences de Gestion*, 273-274, n° 3, p. 71.

Schmitt, C. (2005, Juin). « Quand savoir entreprendre, c'est savoir concevoir ». Colloque Cerisy "Intelligence de la complexité ? Epistémologie et pragmatique".

Schmitt, C. (2006), « Les logiques de création : la place de la conception dans le processus de structuration des organisations », in W. Azan, F. Bares et C. Cornolti (éds.), *Logiques de création : enjeux théoriques et management*, L'harmattan.

Schmitt, C. (2006), « De la convergence de l'entrepreneuriat vers la notion de projet », P. Lièvre, M. Lecoutre, M. K. Traoré, dans "Management de projets, les règles de l'activité à projet", Hermes/Lavoisier, p. 125-135.

Schön D.A. (1983). *The reflective practitioner: how professionals think in action*, Basic Books, New York.

Schön D.A. (1992). « Kinds of Seeing in Designing », *Creativity and Innovation Management*, 1, n° 2, p. 68-74.

Schumpeter J.A. (1911). *Théorie de l'évolution économique recherches sur le profit, le crédit, l'intérêt et le cycle de la conjoncture*, Dalloz, Paris.

Schumpeter J.A. (1998). *Capitalisme, socialisme et démocratie*, Payot, Paris.

Scieur, P. (2011). *Sociologie des organisations*, Armand Colin.

Scott W.R. (2014). « W. Richard SCOTT (1995), *Institutions and Organizations. Ideas, Interests and Identities.*: Paperback: 360 pages Publisher: Sage (1995) Language: English ISBN: 978-142242224 », *M@n@gement*, 17, n° 2, p. 136.

Searle, J.R. (1995). *The Construction of Social Reality*, New York (N. Y.), Free Press.

Segrestin, B. (2003). « La gestion des partenariats d'exploration : spécificités, crises et forme de rationalisation », Thèse de l'ENSMP.

Sewell, W.H. (1992). « A Theory of Structure: Duality, Agency, and Transformation », *American Journal of Sociology*, 98, n° 1, p. 1-29.

Shackle, G.L.S. (1979), *Imagination and the Nature of Choice*. Edimburg, Edinburg University Press.

Shane S., Venkataraman S. (2000). « The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research », *The Academy of Management Review*, 25, n° 1, p. 217.

Sigaut, F. (1991). *L'apprentissage vu par les ethnologues*, In Chevallier D. (Dir). *Savoir faire et pouvoir transmettre*, Paris : Éditions de la Maison des sciences de l'homme, p. 33-42.

Simon H. (1988). *Models of thought*, Yale Univ. Pr, New Haven, Ct.

Simon H.A. (1955). « A Behavioral Model of Rational Choice », *The Quarterly Journal of Economics*, 69, n° 1, p. 99.

Simon H.A. (1969). *The sciences of the artificial*, 3rd ed, MIT Press, Cambridge, Mass.

Simon H.A. (1983). *Administration et processus de decision.*, Economica, Paris.

Simon L. (2009). « Underground, upperground et middle-ground : les collectifs créatifs et la capacité créative de la ville », *Management international*, 13, p. 37.

- Simpson B. (2013). « Le pragmatisme, Mead et le tournant pratique », *Activites*, 10, n° 1.
- Smida A., Condor R. (2001). « Interactions entre vision, intention et anticipation chez les dirigeants des petites entreprises », *Gestion*, 26, n° 4, p. 12.
- Steiner, P. (2001). « The sociology of economic knowledge », *European Journal Social Theory*, 4 (4), p. 443-458.
- Steyaert, C. (2007). « Entrepreneurship as a conceptual attractor : a review of process theories in 20 years of entrepreneurship studies », *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 19 n°6 (November), p. 453-477.
- Stone , D. (1989). « Causal Stories and the Formation of Policy Agendas », *Political Science Quarterly*, 104 (2), p. 281-300.
- Strang D., Meyer J.W. (1993). « Institutional conditions for diffusion », *Theory and Society*, 22, n° 4, p. 487-511.
- Suddaby R., Greenwood R. (2005). « Rhetorical Strategies of Legitimacy », *Administrative Science Quarterly*, 50, n° 1, p. 35-67.

---

## T

- Tanguy L. (1991). *L'enseignement professionnel en France*, Paris, PUF.
- Teece D.J., Pisano G., Shuen A. (1997). « Dynamic capabilities and strategic management », *Strategic Management Journal*, 18, n° 7, p. 509-533.
- TEULIER, R., LORINO, P. (dirs.) (2005). *Entre connaissance et organisation, l'activité collective: l'entreprise face au défi de la connaissance: colloque de Cerisy*, Découverte, Paris (Collection « Recherches » à La Découverte).
- Thévenot L. (2006). *L'action au pluriel: sociologie des régimes d'engagement*, Découverte, Paris (Textes à l'appui. Politique & sociétés).
- Thoenig, J.-C., Grawitz, M. (dirs.) (1985). *Traité de science politique. 4: Les politiques publiques*, 1. éd, Presses Univ. de France, Paris.
- Tolbert P.S., Zucker L.G. (1983). « Institutional Sources of Change in the Formal Structure of Organizations: The Diffusion of Civil Service Reform, 1880-1935 », *Administrative Science Quarterly*, 28, n° 1, p. 22.
- Tolbert, P. et Zucker, L. (1996). "The Institutionnalization of Institutional Theory". in Clegg S., Hardy C. et Nord W. (Eds) *Handbook of Organization Studies*, p.175-190.
- Tushman M.L., O'Reilly C.A. (1996). « Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change », *California Management Review*, 38, n° 4, p. 8-29.

---

## V

Vaujany F.-X. De (2005). *De la conception à l'usage: vers un management de l'appropriation des outils de gestion*, Éditions EMS, management & société, Colombelles, France.

Vaujany F.-X. De (2006). « Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : vers un dépassement de l'opposition conception-usage », *Management & Avenir*, 9, n° 3, p. 109.

Verstraete T. (2001). « Entrepreneuriat : modélisation du phénomène », *Revue de l'Entrepreneuriat*, 1, n° 1, p. 5.

Vial S., Findeli A. (2015a). *Quelles sciences du design ?*, PUF, Paris.

Volyntseva V.A., Kositskiĭ G.I., Kupriianov V.S. (1975). « [Regulation of interrelation between pulmonary ventilation and circulation] », *Kardiologiia*, 15, n° 8, p. 127-132.

Vygotski L.S., Sève F., Brossard M., Sève L. (2014). *Histoire du développement des fonctions psychiques supérieures*, La Dispute, Paris.

---

## W

Weber M., Colliot-Thélène C., Weber M., Weber M. (2003). *Le savant et le politique: une nouvelle traduction*, Découverte, Paris.

Weick K.E. (1995). *Sensemaking in organizations*, Sage Publications, Thousand Oaks (Foundations for organizational science).

Weick K.E. (2001). *Making sense of the organization*, Blackwell Publishers, Oxford, UK ; Malden, MA.

Weick K.E. (2006). *The social psychology of organizing*, 2. ed., [Nachdr.], McGraw-Hill, New York (Topics in social psychology).

Weick K.E., Sutcliffe K.M., Obstfeld D. (2005). « Organizing and the Process of Sensemaking », *Organization Science*, 16, n° 4, p. 409-421.

Wernerfelt B. (1984). « A resource-based view of the firm », *Strategic Management Journal*, 5, n° 2, p. 171-180.

Witt, U. (1998). « Imagination and leadership – the neglected dimension of an evolutionary theory of the firm », *Journal of Economic Behavior and Organization*, 35: 161-177.

Wittgenstein, L. (2005). *Recherches philosophiques*, Paris, Gallimard.

---

## Y

Yin, R.K. (2003), *Case Study Research : Design and Methods*, 3rd edition, Thousand Oaks, CA : Sage.

---

## Z

Zittoun P. (2013a). « Entre définition et propagation des énoncés de solution: L'influence du discours en « action » dans le changement d'une politique publique », *Revue française de science politique*, Vol.63, n° 3, p. 625.

Zittoun P. (2013b). *La fabrique politique des politiques publiques: une approche pragmatique de l'action publique*, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques, Paris.

---

## ANNEXES

<b>A – LES OUTILS DE L’ENQUÊTE ET DE L’ANALYSE.....</b>	<b>426</b>
ANNEXE A1 : GUIDE D’ENTRETIEN .....	426
ANNEXE A2 : GRILLE DE CODAGE.....	430
ANNEXE A3 : GRILLE D’ANALYSE.....	441
ANNEXE A4 : LISTE DES STRUCTURES INVITÉES À PARTICIPER À LA CONCEPTION DE L’HABITAT COLLECTIF ET CONNECTÉ (TABLEAU 4.5).....	452
ANNEXE A5 : TABLEAUX RÉCAPITULATIFS DES ENTRETIENS RÉALISÉS.....	453
<b>B – LES DOCUMENTS PHARES.....</b>	<b>454</b>
ANNEXE B1 : LE CAHIER DES CHARGES DE L’HABITAT COLLECTIF ET CONNECTÉ (LIEN INTERNET).....	454
ANNEXE B2 : LE GUIDE RSE (LIEN INTERNET) .....	454
<b>C – LES MINI-ÉTUDES DE CAS INDIVIDUELLES .....</b>	<b>455</b>
ANNEXE C1 : LES PORTEURS DE PROJETS D’HABITAT COLLECTIF ET CONNECTÉ..	455
ANNEXE C2 : LES PARTICIPANTS AUX ACTIONS COLLECTIVES RSE.....	465
<b>D – LES SYNTHÈSES DE RÉSULTATS.....</b>	<b>486</b>
ANNEXE D1 : AGGLOMÉRAT DES DIFFÉRENTS PARAMÈTRES À APPRÉHENDER DANS L’ORGANISATION D’ACTIONS COLLECTIVES, RÉPARTITION SELON QUATRE MODALITÉS .....	486

## A – LES OUTILS DE L'ENQUÊTE ET DE L'ANALYSE

### ANNEXE A1 : GUIDE D'ENTRETIEN

#### **Guide d'entretien (participants)**

##### **Mot d'introduction (principaux éléments)**

Je vous remercie d'avoir accepté de me recevoir...

Je réalise cet entretien dans le cadre d'un projet de thèse financé par KEDGE Business School, et réalisé en partenariat avec le PSP PACA – qui souhaite développer ses activités de soutien à l'innovation pour les opérateurs de service à la personne, dans le cadre de ses activités liées au développement du secteur et d'amélioration des services en Région PACA.

Dans le cadre de ce projet, il s'agit pour nous de repérer les éléments qui peuvent faciliter ou au contraire limiter la conduite de projets innovants, ceux qui peuvent l'encourager ou au contraire, la décourager, ceux qui peuvent contribuer à l'initier.

Nous nous intéressons également en particulier à un type de manière d'agir, que nous appelons « le bricolage ». Le bricolage est l'art – pour atteindre des buts ou résoudre des problèmes – d'utiliser des ressources, des moyens à disposition, qui ne sont pas tout à fait optimales, quand le contexte est défavorable, par exemple un manque de moyens. C'est l'art de faire « quand-même », avec ce que l'on a « à portée de main ». S'il vous est déjà arrivé de vous retrouver dans ce type de situation pour pouvoir mener à bien vos projets, n'hésitez pas à nous le faire savoir.

Nous menons ce travail en étudiant deux projets innovants soutenus par le PSP, et qui ont été l'objet de l'implication d'opérateurs de services à la personne sur la Région PACA : le projet Habitats Collectifs et Connectés (qui a débuté fin 2014) et le projet RSE (en cours depuis l'année 2010). Nous nous intéressons à évaluer dans quelle mesure le soutien de ces projets par le PSP auront des répercussions dans les activités d'opérateurs/d'établissements/d'acteurs de la Région PACA tels que vous et plus largement sur le développement du secteur.

L'issue de ce travail de recherche prendra la forme d'une série de recommandations sur lesquelles le PSP pourra s'appuyer pour développer son outillage et ses méthodes de soutien à l'innovation, afin de mieux pouvoir répondre aux besoins des opérateurs. N'hésitez pas non plus à mettre en avant ce qui a particulièrement bien fonctionné pour vous, ce qu'il vous manquerait et dont vous pourriez avoir besoin, ou ce qui a le moins de pertinence à votre avis.

Mes questions porteront plus précisément sur :

- Votre profil en tant qu'opérateur de SAP/établissement/autre, votre projet d'entreprise, vos buts, vos missions, vos valeurs ;
- Les éléments qui vous ont incité à participer au projet HCC/RSE auprès du PSP et vos attentes vis-à-vis de cette participation ;
- Ce que vous auriez pu retirer de cette participation, la facilité à le(s) remobiliser ;
- Vos projets futurs en tant qu'opérateur de services ;
- Les soutiens méthodologiques qui pourraient vous aider à construire ou mettre en œuvre votre projet ;

### **Questions de relance ou d'explicitation**

#### **Question 1 – Quant au(x) projet(s) de l'opérateur, ses logiques d'action, son positionnement et ses perspectives**

- Pouvez-vous me présenter votre entreprise, ses principales activités / ses missions, le projet global qui l'anime ?
- Comment vous positionnez-vous au niveau de la Région PACA – vis-à-vis de votre public / vis-à-vis des autres opérateurs /vis-à-vis du PSP / vis-à-vis des institutions et des politiques publiques ?
- Quelles sont vos relations au niveau de votre tissu local ?
- Entretenez-vous des relations avec des organismes ou des organisations issues d'autres secteurs ? (santé, social, culture, éducation, ...)
- Comment voyez-vous l'évolution du secteur dans dix ans ? Et l'évolution des services ? Et vous, comment voyez-vous l'évolution de votre entreprise ? Pourquoi ?

#### **Question 2 – Quant à l'intérêt porté par l'opérateur envers le projet porté par le PSP**

- Pouvez-vous me citer des projets innovants ou des innovations qui participent selon vous au développement des soins, des services et des emplois dans l'aide à domicile, ou qui participent à leur amélioration ?
- Pourquoi citez-vous ces innovations ?
- Comment définiriez-vous ou qualifieriez-vous alors ce que devrait être une innovation dans le secteur des services d'aide à la personne âgée ?
- Pensez-vous que ces innovations soient envisageables en l'état actuel des choses ?
- À propos du projet « HCC/RSE », quels sont les éléments qui vous ont incité à participer / reprendre ce projet ? Quelles étaient (ou quelles sont) vos attentes vis-à-vis de cela ? Aviez-vous quelques craintes ou réticences ?
- Avez-vous pu (ou espérez-vous pouvoir) retirer des bénéfices de cette participation ? Étaient-ils à la hauteur de vos attentes ? Pourquoi ?

- Qu'estimez-vous avoir apporté en y participant ?
- Avez-vous eu des regrets concernant le déroulement du projet ?

### **Question 3 – Quant au déroulement des ateliers**

- Quel est votre avis général sur le déroulement des ateliers HCC ?
  - o En termes de contenu
  - o En termes de processus
  - o À propos de son mode d'animation
- Comment évalueriez-vous la qualité des échanges entre participants ?
- Comment évalueriez-vous la pertinence des problématiques abordées ?
- Selon-vous quels sont les principaux résultats de l'atelier ?
  - ➔ *Voir sur quoi se focalise la personne interrogée*
- Avez-vous le sentiment d'avoir appris ou développé de nouvelles choses ? D'avoir modifié votre compréhension de la situation ?

### **Question 4 – Quant à la capacité ou la propension des opérateurs à mobiliser de nouveaux acquis**

- Quelle a été selon vous la plus-value de votre participation ? Et pour les autres participants ?
- Pensez-vous qu'il soit facile de remobiliser (dans le même contexte) des éléments ou bénéfices tirés de cette participation au projet HCC (ou du cahier des charges) ? Pourquoi ?
- Pensez-vous qu'il soit facile de les mobiliser dans d'autres contextes ?
- Quels sont les éléments, qui selon vous favoriseraient le succès du projet HCC/RSE ? Quels seraient au contraire ses principales faiblesses ?
- Estimez-vous avoir évolué personnellement depuis votre participation au projet HCC/RSE ? Si oui, en quoi ? Si non, pourquoi ? (diriez-vous que votre participation fut une perte de temps ?)
- Qu'est-ce que cela peut apporter à votre organisation ? (compétences, rôle, reconnaissance, ...)

### **Question 5 – Quant aux projets formulés par les opérateurs, les difficultés rencontrées, et leurs besoins en ressources**

- Quels seraient vos projets futurs, en tant qu'opérateurs de services ?
- Seriez-vous prêt à contribuer à des projets portés par d'autres opérateurs ? Si oui, par quels moyens ?

- Travaillez-vous actuellement sur des projets qui présentent des difficultés ? Si oui, quelle est la nature de ces difficultés ? (*sentiment de bricoler*)
- Selon vous, qu'est-ce qui pourrait vous aider à construire ou mettre en œuvre ce type de projet ? Quel pourrait être le rôle de PSP vis-à-vis de cela ?

**Question 6 – Et si tout était à refaire, comment ça se passerait, que feriez-vous ?**

## ANNEXE A2 : GRILLE DE CODAGE

**NB : Certains codes émergents apparaissent en rose.**

<b>0° Profil et motifs de participation à l'action collective, au projet</b>				
<i>Catégorie</i>	<i>Dimension</i>	<i>Qualification/Attribut</i>	<i>Code</i>	<i>Explications ou Références théoriques</i>
Profil de la structure	Catégorie / Classification	Opérateur prestataire	CTX_STRUC_CAT_Op	Information sur la catégorie d'acteur
		Institutionnel	CTX_STRUC_CAT_Ins	
		Financeur	CTX_STRUC_CAT_Fin	
		Autre	CTX_STRUC_CAT_Au	
	Champ institutionnel	Social	CTX_STRUC_CH_Soc	Information sur le champ institutionnel d'appartenance de l'acteur (au sens de Di Maggio et Powell, 1983)
		Médico-social	CTX_STRUC_CH_MedSoc	
		Sanitaire	CTX_STRUC_CH_San	
		Autre	CTX_STRUC_CH_Au	
	Taille	TPE	CTX_STRUCTURE_TA_MiE	<10 personnes, CA <2millions€
		PME	CTX_STRUCTURE_TA_PME	<250, CA <50millions€, Bilan <43 millions€
		ETI	CTX_STRUCTURE_TA_ETI	<5000, CA <1,5M€, Bilan <2M€
	Implantation	Locale	CTX_STRUCTURE_IMP_Loc	Implantation de la structure
		Départementale	CTX_STRUCTURE_IMP_Dep	
		Régionale	CTX_STRUCTURE_IMP_Reg	
		Nationale	CTX_STRUCTURE_IMP_Nat	
	Projet	Buts	CTX_STRUC_PRJ_Buts	Information sur le projet d'entreprise de l'acteur (au sens de Bréchet et Desreumaux, 2009)
		Intérêts subjectifs	CTX_STRUC_PRJ_Int	
		Missions	CTX_STRUC_PRJ_Miss	
		Activités principales	CTX_STRUC_PRJ_Activ	

		Projets passés ou en cours	CTX_STRUC_PRJ_Prj	
		Culture, Valeurs	CTX_STRUC_PRJ_Val	
		Projets futurs	CTX_STRUC_PRJ_Futur	
		Gouvernance	CTX_STRUC_PRJ_Gouv	
Relations		Tissu local	CTX_STRUC_REL_Loc	Information sur les relations des organisations d'appartenance des acteurs, comme indicateurs des connaissances "à leur portée" (cf. l'épistémologie de l'action de Hatchuel, 2005)
		Au national	CTX_STRUC_REL_Nat	
		Dans le champ organisationnel	CTX_STRUC_REL_CH	
		Hors champ institutionnel	CTX_STRUC_REL_HorsCH	
Contexte de la structure		Problèmes	CTX_STRUC_CTXT_Pb	Problèmes rencontrés
		Contraintes	CTX_STRUC_CTXT_Cont	Contraintes subies
Comportement entrepreneurial et stratégie		Développement du projet par effectuation	CTX_STRUC_COMP_Effect	Sentiment de bricoler au sens de Baker et Nelson (2005) Effectuation au sens de Saravsthy (2001) - cf. Fischer (2013)
		Sentiment de bricoler	CTX_STRUC_COMP_Bric	
		Causation	CTX_STRUC_COMP_Caus	
		Recombinaison de ressources	CTX_STRUC_COMP_Rec	
Politique RH		Mixte	CTX_STRUC_COMP_Mix	Politique liée à la Gestion des Ressources Humaines
		Recrutement	CTX_STRUC_PGRH_Rec	
		Gestion du changement	CTX_STRUC_PGRH_GesCh	
Sources de légitimité		Valorisation des salariés		Sources de légitimité de la structure, mode de valorisation
		Ancienneté sur le territoire	CTX_STRUC_LEG_Impl	
		Savoir-faire	CTX_STRUC_LEG_SavF	
		Durabilité	CTX_STRUC_LEG_Dur	
		Respect de normes	CTX_STRUC_LEG_Norm	

		Labels	CTX_STRUC_LEG_Lab		
		Engagement, charte	CTX_STRUC_LEG_Cha		
		Statut de représentativité	CTX_STRUC_LEG_Stat		
		Appartenance à un groupe, un réseau de coopération	CTX_STRUC_LEG_Appa		
Profil de la personne interrogée	Poste	Direction	CTX_PROF_PST_Dir	Information sur le type de poste occupé par la personne interrogée (vis-à-vis de son pouvoir décisionnel et de sa capacité d'agir).	
		Management intermédiaire	CTX_PROF_PST_Man		
		Exécutant	CTX_PROF_PST_Ex		
	Niveau de technicité sur la question traitée	Faible	CTX_PROF_NivTech_F	Information sur le niveau de technicité de l'acteur, au départ de l'action, sur la question traitée.	
		Intermédiaire	CTX_PROF_NivTech_I		
		Elevée	CTX_PROF_NivTech_E		
	Perceptions	Evolutions du champ	CTX_PROF_PERC_EvolCH	Perception de l'innovation et du changement institutionnel	
		Notion d'innovation	CTX_PROF_PERC_Innov		
Motifs de participation	Elements incitatifs		CTX_MOTI_Incit	Eléments de compréhension sur l'intégration de l'action collective étudiée dans un projet plus global (porté par l'acteur à travers son organisation d'appartenance)	
	Réticences		CTX_MOTI_Retic		
	Bénéfices	Attendus		CTX_MOTI_BENEF_Att	Eléments de compréhension des attentes (bénéfices) des acteurs vis-à-vis de l'action collective étudiée ; mise en perspective de ces attentes vis-à-vis des bénéfices retirés
		Retirés		CTX_MOTI_BENEF_Retir	
	Regrets			CTX_MOTI_REG	Eléments de regrets des participants vis-à-vis des éléments incitatifs
	Apports	au projet		CTX_MOTI_App_PRJ	Eléments de compréhension de l'engagement de l'acteur dans l'action collective étudiée (vis-à-vis de ce qu'il estime y avoir apporté par sa participation)
		au PSP		CTX_MOTI_App_PSP	
		au territoire		CTX_MOTI_App_Terr	
		au secteur		CTX_MOTI_App_Sect	
	Conduite du projet	Elements critiques		CTX_MOTI_ElemCrit	

		Facilités	CTX_MOTI_FACI	Facilités rencontrées durant l'action
		Difficultés	CTX_MOTI_DIF	Difficultés rencontrées durant l'action.

<b>1° - A propos de l'approche méthodologique et du mode de gouvernance mobilisé</b>				
<i>Catégorie</i>	<i>Dimension</i>	<i>Qualification</i>	<i>Code</i>	<i>Explications ou Références théoriques</i>
Définition du projet (action collective)	Résultats attendus	Directs	METH_DEF_RES_Dir	Niveau de précision de la définition du projet : à propos des résultats escomptés.
		Indirects	METH_DEF_RES_Indir	
		Non évoqués	METH_DEF_RES_NE	
	Objectifs	Précis	METH_DEF_OBJ_Prec	Niveau de précision de la définition du projet : à propos des objectifs visés.
		Imprécis	METH_DEF_OBJ_Imprec	
		Non évoqués	METH_DEF_OBJ_NE	
	Buts	Explicites	METH_DEF_BUT_Exp	But : énoncé à visée organisationnelle et institutionnelle qui guide l'action et ses objectif.
		Implicites	METH_DEF_BUT_Imp	
		Non évoqués	METH_DEF_BUT_NE	
	Finalités	Clares	METH_DEF_FIN_Clai	Finalité : fin ultime, énoncé à visée politique et idéologique, dessein en référence à des valeurs.
		Ambigües	METH_DEF_FIN_Amb	
		Non évoquées	METH_DEF_FIN_NE	
	Périmètre	Technique	METH_DEF_PER_Tech	A propos des parties prenantes concernées (domaine d'expertise, domaine de compétences, légitimité technique ou politique).
		Politique	METH_DEF_PER_Pol	
	Parties prenantes attendues		METH_DEF_PP	A propos des parties prenantes dont l'engagement est attendu.
Public visé		METH_DEF_PUB	A propos du ou des publics visés par les résultats du projet.	
Diversité des profils	Inter-champs (social, médicosocial, sanitaire)		METH_DIV_CH	Diversité des profils d'acteurs rassemblés : catégories, champs institutionnels

	Opérationnels, Institutionnels, Usagers		METH_DIV_CAT	d'appartenance (au sens de Di Maggio et Powell, 1983), profils entrepreneuriaux (d'après Bréchet, Schieb-Bienfait et Desreumaux, 2009 et Bergeron et al., 2012).
	Intersectoriel (marchand, non marchand, public)		METH_DIV_SECT	
	Territoires		METH_DIV_TERR	
	Profils Entrepreneuriaux		METH_DIV_ENT	
Modalités de partage des connaissances	Enjeux		METH_MODPART_ENJ	Modalités méthodologiques de partage de connaissances (objets de la perspective socio-politique)
	Problèmes		METH_MODPART_PROB	
	Contraintes		METH_MODPART_CONT	Modalités méthodologiques de partage de connaissances (objets de la perspective rationnelle)
	Ressources		METH_MODPART_RESS	
	Solutions existantes		METH_MODPART_SOL	Modalités méthodologiques de partage de connaissances (objets de la perspective psycho-cognitive).
	Concepts		METH_MODPART_CONC	
	Imaginaires		METH_MODPART_IMA	
Processus	Pilotage		METH_PROCSS_PIL	Mode de pilotage de l'action collective
	Etapes	Perspective rationnelle	METH_PROCSS_ETP_Ratio	Etapes du processus d'après une perspective rationnelle (Liedka, 2004 ; Brown, 2008)
		Perspective sociopolitique	METH_PROCSS_ETP_Pol	Etapes du processus d'après une perspective sociopolitique (Zittoun, 2013 ; Rittel and Weber, 1973)
		Perspective psycho-cognitive	METH_PROCSS_ETP_Cogn	Etapes du processus d'après une perspective psycho-cognitive (Rabardel, 2005 ; Agogué, 2012)
	Méthodes		METH_PROCSS_METH	Approches méthodologiques et techniques employées
	Outils		METH_PROCSS_OUTL	Outils employés
	Ressources		METH_PROCSS_RESS	Ressources prises en compte et/ou mises à disposition
	Analyse		METH_PROCSS_ANA	Mode d'analyse des données générées, des informations collectées
Capitalisation		METH_PROCSS_CAPITAL	Mode de capitalisation des connaissances partagées ou générées collectivement	
Evaluation		METH_PROCSS_EVAL	Mode d'évaluation de l'action collective	

Accompagnement	Par qui ?		METH_ACC_QUI	Mode d'accompagnement des participants tout au long de l'action collective et de l'avancement du projet
	De qui ?		METH_ACC_DEQUI	
	A quel moment ?		METH_ACC_QUAND	
	Pourquoi faire ?		METH_ACC_PQF	
	Financement		METH_ACC_FIN	
Résultats	Finaux	Nature	METH_RES_FIN_Nat	Descriptif des résultats finaux obtenus à l'issue de l'action collective.
		Forme	METH_RES_FIN_Form	
		Contenu	METH_RES_FIN_Cont	
		Destinataire(s)	METH_RES_FIN_Dest	
	Intermédiaires	Nature	METH_RES_INT_Nat	Descriptif des résultats obtenus à chaque étape de l'action collective.
		Forme	METH_RES_INT_Form	
		Contenu	METH_RES_INT_Cont	
		Destinataire(s)	METH_RES_INT_Dest	
Retours d'expérience des participants	Contenus	Qualité des échanges	METH_REX_CONT_Qual	Retours d'expérience des participants à propos du contenu des ateliers.
		Pertinence des problématiques	METH_REX_CONT_Pert	
	Processus	Processus	METH_REX_PROCSS	Retours d'expérience des participants à propos du déroulement des ateliers (descripteurs du processus)
	Accompagnement	Mode d'animation	METH_REX_ACC_Anim	Retours d'expérience des participants à propos de la manière dont ils ont été accompagnés durant la conduite du projet.
		Rôle du PSP	METH_REX_ACC_PSP	
	Résultats perçus	Apprentissages	METH_REX_RES_App	Retours d'expérience des participants à propos de leur perception de leur propre(s) apprentissage, évolutions, ...
		Changement de compréhension	METH_REX_RES_ChgtComp	
		Autres évolutions	METH_REX_RES_Evol	
		Autres	METH_REX_RES_Au	

		Plus-value	METH_REX_RES_Val	Retours d'expérience des participants à propos de la plus-value qu'ils perçoivent à leur participation, de la facilité qu'ils perçoivent à remobiliser dans d'autres contextes des connaissances acquises
		Facilité à les remobiliser dans d'autres contextes	METH_REX_RES_Mob	
		Innovation	METH_REX_RES_Inn	Retours d'expérience des participants à propos du caractère innovant du ou des résultats du projet
	Facteurs	Succès	METH_REX_FACT_Succ	Retours d'expérience des participants sur ce qu'ils perçoivent comme des facteurs de succès ou d'échec du projet
		Echec	METH_REX_FACT_Ech	

<b>1.2° - A propos du travail de conception de solutions nouvelles (biens nouveaux) - Perspective psycho-cognitive</b>					
<b>Catégorie</b>	<b>Dimension</b>	<b>Qualification</b>	<b>Code</b>	<b>Explications ou Références théoriques</b>	
Connaissances partagées par les acteurs (savoirs, concepts, biens, imaginaires)	K - Enjeux		CONC_CONN_ENJ	Connaissances, au sens de Hatchuel <i>et al.</i> (2001) échangées et partagées par les acteurs (objets de la perspective sociopolitique).	
	K - Problèmes		CONC_CONN_PROB		
	K- Contraintes, Risques		CONC_CONN_CONT	Connaissances, au sens de Hatchuel <i>et al.</i> (2001) échangées et partagées par les acteurs (objets de la perspective rationnelle).	
	G, K - Ressources		CONC_CONN_RESS		
	G - Solutions existantes	Exemples restrictifs		CONC_CONN_SOL_ExRes	Connaissances, au sens de Hatchuel <i>et al.</i> (2001) échangées et partagées par les acteurs (objets de la perspective psycho-cognitive).
		Exemples expansifs		CONC_CONN_SOL_ExExp	
	C - Concepts			CONC_CONN_CONC	Le trio solutions (biens) - connaissances et concepts - imaginaires réfère aux trois ensembles de ressources de conception identifiés par Agogué (2012, p106).
	I - Imaginaires			CONC_CONN_IMA	
Capacités mobilisées	Conjonction		CONC_CAPA_CONJ	Mobilisation de connaissances et imaginaires (Agogué, 2012, p 118).	
	Disjonction		CONC_CAPA_DISJ	Activité de régénération des imaginaires (Agogué, 2012, p118).	
	Raisonnement	Restrictif		CONC_CAPA_RAIS_Res	Connaissances déjà partagées (Agogué, 2012, p143)
		Expansif		CONC_CAPA_RAIS_Exp	Interactions entre les imaginaires (Agogué, 2012, p143)
Effets	Fixation collective		CONC_EFF_FIX	Focalisation sur des imaginaires déjà partagés et ne parviennent pas à explorer de solutions alternatives (Agogué, 2012, p117)	

	Décloisonnement		CONC_EFF_DCLOI	Intégrer les connaissances et perspectives d'acteurs issus d'autres champs institutionnels.
	Désencastrement		CONC_EFF_DSENC	Sortir des logiques professionnelles usuelles et caractéristiques du champ.
	Changement d'approche	Usager	CONC_EFF_ChgtApp_Usa	Changent leur manière de percevoir leur relation à l'utilisateur
		Activités	CONC_EFF_ChgtApp_Acti	Changent leur manière de percevoir l'organisation de leurs activités.
<b>1.1° et 1.3°- A propos de la définition des problèmes et des solutions - Perspective Sociopolitique</b>				
<b>Catégorie</b>	<b>Dimension</b>	<b>Qualification</b>	<b>Code</b>	<b>Explications ou Références théoriques</b>
Travail définitionnel de problèmes	<b>Etiquetage de situations pour les rendre problématiques</b>		CONC_DEF_PB_Etiq	Etapes du processus de travail définitionnel des problèmes selon Zittoun, 2013
	Identification du ou des problème(s) par aggrégation		CONC_DEF_PB_Aggr	
	<b>Identification d'un public de victimes</b>		CONC_DEF_PB_Pub	
	<b>Désignation de</b>	Causes	CONC_DEF_PB_DES_Cau	
		Responsables	CONC_DEF_PB_DES_Resp	
		Coupables	CONC_DEF_PB_DES_Coup	
	<b>Dessin d'un futur apocalyptique</b>		CONC_DEF_PB_Futu	
	<b>Injonction à l'action immédiate</b>		CONC_DEF_PB_InjAct	
	Légitimation de la nécessité d'une intervention		CONC_DEF_PB_Legit	
	Dénomination du ou des problème(s)		CONC_DEF_PB_Denom	
Lutte définitionnelle du ou des problème(s)		CONC_DEF_PB_Def		
Travail définitionnel de solutions	<b>Etiquetage de solutions et titres propriété</b>		CONC_DEF_SOL_Etiq	Etapes du processus de travail définitionnel des solutions selon Zittoun, 2013
	<b>Identification de</b>	Conséquences	CONC_DEF_SOL_ID_Consq	
		Publics bénéficiaires	CONC_DEF_SOL_ID_Pub	

	<b>Bricolage</b>		CONC_DEF_SOL_Coupl
	<b>Intégration à une politique publique</b>		CONC_DEF_SOL_IntéPP
	<b>Association à un référentiel et des valeurs</b>		CONC_DEF_SOL_AsoRefVal
	Formation de l'énoncé d'une solution		CONC_DEF_SOL_Enonc
	Production de	Connaissances	CONC_DEF_SOL_Prod_Con
		Arguments	CONC_DEF_SOL_Prod_Arg
	Mise à l'épreuve des solutions		CONC_DEF_SOL_Eprv_Sol
	Mise à l'épreuve de la solution et l'identité		CONC_DEF_SOL_Eprv_Id
	Mutation de	La solution	CONC_DEF_SOL_Mut_Sol
		Son argumentaire	CONC_DEF_SOL_Mut_Arg

**2.1° et 2.3° - A propos des éléments "artefactuels" repris par les participants / non participants aux ateliers - Perspective psycho-cognitive**

<i>Catégorie</i>	<i>Dimension</i>	<i>Qualification</i>	<i>Code</i>	<i>Explications ou Références théoriques</i>
Buts	Buts poursuivis par l'acteur		APPR_BUT_ButConnRela	L'acteur interrogé spécifie ses buts vis-à-vis des connaissances et relations mobilisées.
Objets (artefacts)	G - Biens	G - Outils	APPR_ARTEF_G_Out	Réfère à différentes classes d'objets artificiels (ou <i>artefacts</i> ) au sens de Simon (1969) et de Rabardel (2005), susceptibles d'être appropriés, détournés, modifiés par les acteurs participant à l'action collective ou par les porteurs de projets.
		G - Solutions	APPR_ARTEF_G_Sol	
		G - Politique ou programme territorial	APPR_ARTEF_G_Terr	
	K - Connaissances	K - Méthodologie	APPR_ARTEF_K_Meth	
		K - Situations d'usage	APPR_ARTEF_K_SitUsa	
		K - Schémas d'usage	APPR_ARTEF_K_SchUsa	
		K - Autres (Règlementation, ...)	APPR_ARTEF_K_Au	
Ressources	K - Connaissances	K - Savoirs généraux	APPR_RESS_CONN_Gener	Connaissances, au sens de Hatchuel et al. (2001), appropriées par les acteurs

		K - Savoirs techniques	APPR_RESS_CONN_Tech	(objets de la perspective psycho-cognitive).
	C - Concepts	C - Concepts	APPR_RESS_CONC	[NB : Le trio solutions (biens) - connaissances et concepts - imaginaires réfère aux trois ensembles de ressources de conception identifiés par Agogué (2012, p106).]
	I - Imaginaires	I - Imaginaires	APPR_RESS_IMA	
	Autres		APPR_RESS_Au	
Activités constructives (moyen-long terme)	Accroissement (des ressources)		APPR_ACT_CONS_Acc	
	Maintien		APPR_ACT_CONS_Mtien	
	Reconfiguration		APPR_ACT_CONS_Reconf	
	Bricolage (activité à la fois productive et constructive en univers de ressources clos ou s'appuyant sur des structures existantes)	Association, combinaison (Instrumentation)		APPR_BRIC_Ass
Détournement (Instrumentalisation)			APPR_BRIC_Det	
Autres			APPR_BRIC_Aut	
Activités productives (court-moyen terme)	Augmentation des marges de manœuvre		APPR_ACT_PROD_AugMarg	Exemples d'activités productives au sens de Rabardel (2005) orientées vers la réalisation de tâches et l'accomplissement de projets (atteinte des buts en situation et configuration des situations).
	Initiatives et interventions		APPR_ACT_PROD_IniInt	
<b>2.1° et 2.2° - A propos des éléments "discursifs" repris par les participants / non participants aux ateliers - Perspective Sociopolitique</b>				
Buts	Buts poursuivis par l'acteur		APPR_BUT_ButConnSolArg	L'acteur interrogé spécifie ses buts vis-à-vis des connaissances, solutions et argumentaires mobilisés.
Énoncés	K - Enjeux		APPR_ENONC_Enj	Contenus des énoncés politiques : d'après Zittoun (2013), l'énoncé d'une proposition étant formé par le bricolage d'un lien entre un problème et une solution.
	K - Problèmes		APPR_ENONC_Prob	
	C, K, G - Solutions		APPR_ENONC_Sol	
	K- Liens réalisés, donner du sens		APPR_ENONC_Liens	
Travail argumentaire	Couplage à un problème (bricolage)		APPR_WARG_COUPL	Étape du processus de travail argumentaire de formation des énoncés de solutions, de production de connaissances et d'arguments, d'après Zittoun (2013)
	Intégration à une politique publique qu'il faut changer		APPR_WARG_INTEPP	

	Association à un référentiel et des valeurs		APPR_WARG_ASSOREFVAL	
	Intéressement et persuasion		APPR_WARG_PERSU	
	Mise à l'épreuve par discussion et argumentation		APPR_WARG_EPRV_Sol	
	Mise à l'épreuve de la avec l'identité		APPR_WARG_EPRV_Id	
Propagation de la solution	Stratégies d'appropriation	Rattachement	APPR_PROPA_STRAT_Rattch	Typologie des stratégies d'appropriation d'une solution et de son énoncé, d'après Zittoun (2013).
		Envahissement	APPR_PROPA_STRAT_Envh	
		Evitement	APPR_PROPA_STRAT_Evit	
	Mise en forme codifiée de l'énoncé		APPR_PROPA_CODIF_Enonc	Etapes du processus d'appropriation et de propagation des énoncés de solutions, d'après Zittoun (2013)
	Sélection d'interlocuteurs		APPR_PROPA_SEL_Eprv_Interloc	
	Appropriation de la solution		APPR_PROPA_APPR_Sol_AuAct	
	Formation d'énoncés communs et de coalitions		APPR_PROPA_ENONC_Com	

## ANNEXE A3 : GRILLE D'ANALYSE

Ci-dessous, notre grille d'analyse en trois parties. L'exemple est tiré de la grille d'analyse du projet « Habitat collectif et connecté »

## Partie 1 : première question de recherche

	"Variables indépendantes"	QR1 - Des approches méthodologiques pour...	QR1.1 - ...définir des problèmes (périmètre, responsabilités)	QR1.2 - ...concevoir des solutions nouvelles pertinentes	QR1.3 - ... développer des énoncés politiques	Autres
REL	Relations dans le champ (gén)				Présence d'élus dans le conseil d'administration	
	Relations dans le champ (PSP)					Membres fondateurs du PSP
	Relations hors champ			Partager les connaissances professionnelles avec les concepteurs de solutions technologiques (pertinence, particularités du domicile), recherche de compétences complémentaires, question du périmètre de travail (e-santé, logement, aide à domicile)		
	Relations territoriales (loc)		Observation et dénonciation de certaines incohérences ou lacunes	Reflexions sur des cas avec des artisans	Participation à la refonte des schémas départementaux	Démarche plus ou moins simple au CD selon le périmètre d'activité concerné (grand-âge, handicap) car références et logiques partagées
	Relations au national (rés)			Participation à des projets portés par des réseaux d'envergure nationale	Participation à des groupes de travail thématiques pour répondre à la question "comment aider nos publics ?" au niveau des fédérations AGIRC-ARCCO	Discussions au national autour d'aménagements de la Loi (mutualisation des plans d'aide)
PRJ	Convergence des buts			Répondre aux problèmes des publics administrés	Volonté de participer au développement économique (emplois...), Former un pôle d'activités à caractère social	
	Convergence des intérêts		Information des maires de commune sur les besoins identifiés, soulever certains problèmes à venir au PSP (vigie sociale), pousser les définitions de problèmes plus loin que les périmètres habituels	Participer à l'élaboration des fiches actions du département, Augmenter la qualité de vie des citoyens, évaluer les besoins, l'échelle régionale du projet permet de balayer l'ensemble des territoires départementaux // Participation au projet sous la condition que celui-ci ait un réel impact et crée du changement social, intégrer le projet aux différents aménagements et dispositifs existants	Coût humain et financier pour la collectivité, importance du rôle de l'aide à domicile dans la prévention, cercle vertueux du point de vue de la création d'emplois, et pour le développement économique des territoires, ajuster les programmes politiques en fonction des données récoltées sur les besoins // Légitimité de la région sur le volet connecté, et des département sur le volet habitat collectif, Faire fonctionner l'économie locale, mutualiser des ressources construites	Mettre en place des politiques collectives envers les publics

	Alignement des valeurs		Maitien de l'organisation de vie des personnes (ergothérapie),	Mettre l'usager au coeur des préoccupations, les réponses et les évidences partent de la personne, construction émergente de la solution	Participation aux politiques publiques de fait car transit d'argent public, Vivre ensemble, bénévolat et milieu associatif à l'échelle de la commune	Donner du sens à l'action (diversification qui doit obéir à une certaine logique, centrée sur l'aspiration de la personne aidée), controverses internes,
	Intégration dans un projet		Problème de terminologie des "services à la personne", Portefeuilles de projets pour répondre à des problématiques sociétales dans leur ensemble	Recherche de nouvelles solutions à proposer dans de nouveaux services liés aux nouvelles technologies, question de la GRH/Logistique/Gestion sociale opérationnelle sous jacente et adaptée au contexte du domicile, Outil de gestion développé en interne pour mieux correspondre aux besoins de la structure, Partir des attentes et des besoins pour trouver la solution technologique adéquate plutôt que le contraire / Trouver différentes affectations possibles à une ressource / Intégration des projets sur une carte, articulation des projets entre eux	Ambition politique qui se croise avec des objectifs de développement de la structure, énoncé politique sur la prévention, la sécurité des personnes et les économies réalisées, des énoncés politiques qui se traduisent dans des plans d'aménagement	Nécessité d'une projection car moins de financement et plus de contrôles, Projections difficiles à l'échelle de micro-territoires, Projet de fédération (mutualisation), Donner du sens à plusieurs projets successifs.
	Gouvernance du projet		Orientations nationales des fédérations, Groupes de travail classiques avec feuilles de route	Ancrage territorial local et partenariats locaux	Travail d'animation au sein des fédérations pour partager une vision et des orientations communes	Comment rendre les groupes de travail propices au débat et à la réflexion collective
	Projections futures			Partager les connaissances professionnelles avec les concepteurs de solutions technologiques, un modèle économique à construire pour les territoires ruraux, délivrer des services issus des projets financés à des prix réduits pour les ressortissants de AG2RLM		
COMP	Comportement causal					
	Comportement effectual					
	Comportement de bricolage					
PGRH	Gestion du changement					
	Valorisation des salariés					
PERC	Evolutions du champ		Structuration du secteur sur des problématiques autour desquelles ni le secteur marchand ni l'Etat ne pouvaient répondre, Une loi où on est en plein dans le médico-social, avec la notion de parcours santé de la personne	Orientation vers l'habitat collectif en cohérence avec la direction prise par le législateur pour la loi ASV, une prise de position politique sur les résidences service, Peu de compréhension administrative de la situation de handicap	Avenir dans le numérique, et avec des innovations technologiques, un wagon à prendre - apporter le complément humain indispensable de la technologie, Silver economy comme une opportunité de développement économique et de nouveaux métiers, La personne âgée à voir comme actrice et non comme une	Pas un secteur où il est possible de dégager des marges pour rémunérer du capital : réflexion sur le sens à donner aux interventions à domicile

					charge, On parle à présent de processus de production du handicap, on parle d'inclusion	
	Innovation		Innovation perçue comme étant l'apanage des jeunes et des start-up	Des start-up qui ne peuvent pas faire sans l'aide à domicile, une silver economy qui reste gadget, centrer sur l'utilisateur, partir des problématiques des professionnels plutôt que des fournisseurs de solutions technologiques, sortir de certaines logiques institutionnelles		
MOTI	Bénéfices					
	Apport au projet					
	Apports au PSP					
	Apports au champ, au secteur					
	Regrets		Echelon politique dédié aux personnes âgées peu représenté	La sensation d'avoir perdu du temps pour recréer quelque chose de déjà existant ailleurs, plutôt que de transposer (mauvaise compréhension de la démarche d'innovation choisie), la région comme échelle interdépartementale		Participer à des groupes de travail qui se ressemblent et se répètent, sans coordination
COND	Eléments critiques		Attention au périmètre du projet (habitat et non santé connectée) parce que ne fait pas intervenir les mêmes acteurs et donne des problématiques trop larges, difficiles à traiter, Ne pas mélanger des projets déjà circonscrit	Un modèle économique à construire pour les territoires ruraux, Si projet trop large risque de dispersion		
	Difficultés		Périmètres de financement cloisonnés qui entraînent des complications en termes de gestion comptable de projet, Une posture professionnelle trop en avance sur les insitutions formelles, hors cadre de financement / Des périmètres d'action plus faciles car plus proches dans la logique institutionnelle			
	Facilités					

**Partie 2 : seconde question de recherche ( partie comportement entrepreneurial)**

<b>"Variables indépendantes"</b>	QR2 - S'approprier des connaissances et arguments	QR2.1 - Construire des ressources appropriables	QR2.2 - Se saisir de ces ressources pour ...	QR2.2 - ... initier	QR2.2 - ... poursuivre	QR2.2 - ... bricoler	Autres
Relations dans le champ (gén)							Accompagner les projets
Relations dans le champ (PSP)							
Relations hors champ		Partager les connaissances professionnelles avec les concepteurs de solutions technologiques, Confiance des usagers envers les associations d'aide à domicile		Partenariats pour initier de nouveaux projets, développer de nouvelles activités (diversification), développer des plateformes d'innovation multi-acteurs			
Relations territoriales (loc)		Ecosystème relationnel autour d'un pôle innovation (mutuelles, CHU, ARS, France Silver Eco, associations) et avec les usagers (mutuelles, associations, institutions, plateformes numériques citoyennes) // Groupes de travail souvent redondants et peu reliés sur le territoire					Accompagner les projets (département et AG2RLM)
Relations au national (rés)							
Convergence des buts		Développement de partenariats pour l'emploi		Diversification des activités centrée sur le domaine d'expertise (domicile) et la connaissance des publics (naissance à fin de vie), sortie du seul domicile // Financer le développement de projets "vivants" avec des retombées sociales tangibles			Accompagner, orienter, contrôler les projets (département et AG2RLM)
Convergence des intérêts		Savoir-faire dans l'environnement global de prise en charge qui peut faire bénéficier le secteur, rencontrer de nouveaux acteurs lors de l'action collective, intérêts divergents entre secteur associatif et secteur marchand, jusqu'où partager ?, pas nécessairement d'intérêt à participer car projet relativement avancé dans sa conception // Services à la personne comme voie intéressante de développement de formations et de		Développer un nouvel axe de politique sociale complémentaire à l'existant, Se rapprocher d'acteurs du domicile pour porter le projet (relations avec fournisseurs, et expérience partagée)			Convergence sur les objectifs de financement des politiques d'action sociale de la CARSAT

		senbilisation // Partager une approche professionnelle particulière, faire des rencontres enrichissantes // Apporter des éléments de réglementation, des cadres de fonctionnement, schéma départemental à élaborer // Porter des messages // Intérêt du financeur envers la reprise du projet, son essaimage, la création d'une dynamique d'acteurs // Capitalisation de connaissances à travers l'évaluation // Construction de ressources mutualisées au niveau local					
Alignement des valeurs							
Intégration dans un projet		Réunions publiques pour contruire l'offre de services des habitats, Plusieurs essais avec des start ups, Expérimentations menées avec le PSP et des financements européens, Appui sur l'innovation-simulation, Transformer les modes et habitudes de vie à travers les usages, Mise en oeuvre de programmes avec les usagers, Appui sur un écosystème local bâti autour du pôle / Apports d'éléments de cadrage aux projets, Evaluation sur la mise en oeuvre puis évaluations sur les résultats		Projets initiés avec des communes, Mises en réseau à travers de multiples partenariats en région	Mises en réseau à travers de multiples partenariats en région	Outil de gestion développé en interne pour mieux coller aux besoins	Plus de temps pour anticiper, réfléchir, co-construire / Fiche action dédiée à l'habitat intermédiaire dans le schéma départemental, même si hors périmètre direct, pour articulation avec les autres types d'offre
Gouvernance du projet				Ancrage territorial local et partenariats locaux	Ancrage territorial local et partenariats locaux	Ancrage territorial local et partenariats locaux, volonté de se resservir de quelques outils méthodologiques pour animer les groupes de travail et les rendre plus collaboratifs	
Projections futures		Partager les connaissances professionnelles avec les concepteurs de solutions technologiques,					
Comportement causal							
Comportement effectual							
Comportement de bricolage							

Gestion du changement							
Valorisation des salariés							
Evolutions du champ		La Loi ASV amène la conférence des financeurs pour les actions de prévention, Possibilité de contractualisation via des CPOM entre CD et opérateurs, Loi ASV qui associe CD et ARS et qui sous tend la coordination des organismes financeurs,					
Innovation		Travailler ensemble car l'aide à domicile possède la relation de confiance, construire un projet en sorte qu'il puisse être repris ailleurs,					
Bénéfices		Rencontré de nouveaux acteurs, des relations qui fonctionnent bien, de nouvelles connaissances qui permettent de saisir des opportunités, Un cahier des charges plus ludique et mieux conçu, comportant les retours des usagers, plus riche qu'un cdc ordinaire, Ressources à synthétiser avec les expériences locales, Laboratoire d'idées, Compréhension du volet connexion, Apport du designer, Rompre les silos, Avoir les visions de chacun, Un projet qui doit se concrétiser pour avoir du sens, participations croisées, ludique, observateurs des résultats, vision systémique, Meilleure connaissance des dispositifs, Pas un outil descendant du ministère, ni interdépartemental, mais pluridisciplinaire co-produit au niveau du territoire, Jamais connu une réflexion aussi longue, aussi bien phasée et aussi participative, Une forme d'expérience sur des projets divers et variés (AG2R LM), Allocataires qui bénéficient des projets soutenus, un outil facilitateur, des idées permettant d'affiner, des idées de dispositifs		Initiation de partenariats avec des participants, Initiation d'une réflexion sur les apports de la créativité dans une institution, Initiation d'un groupe de travail sur les dispositifs, Positif si projet concrétisé ou repris ailleurs, mettre en contact des acteurs qui travaillent sur les même sujets , Permis de faire connaître le living lab à des usagers niçois, un accompagnement pour initier le projet (savoir par où commencer)	Affiner les choses, un aiguillage	Reprise de la structure du cahier des charges pour interroger les usagers locaux, Reprise du cdc comme outil de sélection de dispositifs à financer et comme outil de cadrage et d'évaluation de projets	Recrutement d'un designer, Sortir des cadres habituels et du plan-plan d'une insitution peu remise en question
Apport au projet		Apport de réflexions réalisées sur un projet proche, mise à disposition de locaux (living lab) pour l'accueil d'usagers, Apport autour de la problématique du déplacement et le plus ergo sur le maintien des habitudes de vie de la personne, sur la diversité des choix de vie à l'encontre des logiques d'établissement, Point de vue du CD (+ ruralité, connexion, libre arbitre, clarté des					

		conditions de mise en oeuvre, inclusion du point de vue des usagers), Présence au Copil, cadrage du projet en sorte de servir le changement social, Apport d'usagers					
Apports au PSP		Apport du cahier des charges d'un projet similaire, mais avancé dans la réflexion,					
Apports au champ, au secteur							
Regrets		Sentiment de ne pas profiter du retour d'expérience de projets déjà menés ailleurs, Solitude en tant qu'unique représentant des CD de la Région, manque à gagner sur le partage de connaissances et d'expérience, notamment sur les spécificités territoriales, la région comme échelle interdépartementale					
Eléments critiques		Réticences à la mise en commun de certaines actions ou projets lorsque sont mêlés associations et entreprises marchandes en concurrence (coopétition insuffisante), Manque de sens si rien ne se met en place ensuite (ou si le PSP ne communique pas dessus ensuite pour que ça se sache), Un projet doit être porté par tout un territoire et être désiré (pas par un acteur qui cherche à essaimer dans son coin), Capitaliser sous formes de fiches méthodologiques		Crainte de non reprise de projet de la part du financeur.			
Difficultés		Manque de compétences dans la conception d'un business plan, pas de financement du temps de bien-être des salariés, recherche et développement sur les pratiques, les outils, les projets					
Facilités		Cahier des charges plus ludique, mieux fait, plus lisible, plus communicant, Des biens existants mais inadaptés à valoriser ensemble					

**Partie 3 : seconde question de recherche (sociopolitique / rationnel)**

	"Variables indépendantes"	QR2.3 - Se saisir de ces ressources pour ...	QR2.3 - ... négocier	Q2.3 - ... convaincre	QR2.3 - ... persuader	QR2.3 - ... légitimer	QR2.3 - ... décider
REL	Relations dans le champ (gén)					Travail de communication pour se positionner hors du champ d'activité habituel	
	Relations dans le champ (PSP)						
	Relations hors champ					Partenariats avec des acteurs de longue date sur les champs où la structure souhaite se positionner, question du périmètre de travail (e-santé, logement, aide à domicile) pour le PSP, quelle légitimité ?	
	Relations territoriales (loc)		Participation à la refonte des schémas départementaux	Activité de lobbying à l'échelle régionale des fédérations (ARS), des porteurs de projets qui entrent en contact avec le CD pour s'assurer de la cohérence de leurs propositions et maintenir de bonnes relations	Enrichissement des porteurs de politiques publiques	Légitimer les compétences et le savoir-faire (domicile, gestion de projet, ergothérapie), relations de confiance avec les usagers, crédibilité auprès des acteurs territoriaux, participation aux politiques publiques, au développement économique du territoire, effet perturbateur sur les nouveaux segments de diversification car changement d'interlocuteur, mise en avant des compétences de l'entreprise (mise à disposition des compétences à l'occasion de projets au niveau des communes)	
	Relations au national (rés)		Représentants de la branche employeur	Appui sur les résultats d'expérimentation pour faire avancer certaines politiques liées à l'action sociale			Plans quinquennaux édictés par les fédérations AGIRC-ARCCO
PRJ	Convergence des buts						Coordination des décisions de financement de projets liés à la prévention au niveau de la conférence des financeurs
	Convergence des intérêts		Recherche de retours sur investissements en temps sur les projets menés avec les communes dans une stratégie gagnant-gagnant		Glisser les axes de développement futurs de la structure dans le schéma départemental, envisager les axes de financement	Se positionner comme un interlocuteur privilégié, reconnaissance du secteur de l'aide à domicile pour des questions de développement économique	

	Alignement des valeurs						
	Intégration dans un projet		Participation à la refonte des schémas départementaux sur 3 groupes (champs d'activité couverts par la structure), convention tri-partie avec le département (flou dans la mise en place) ; recherche de retours sur investissements en temps sur les projets menés avec les communes dans une stratégie gagnant-gagnant	De nouvelles orientations qui choquent au début, développement de démonstrateurs	Proposition d'idées d'amélioration de l'efficacité, Travail avec des ministères après évaluation et intégration d'expérimentations	De nouvelles orientations qui choquent au début, passage d'un statut de participant à un statut normal d'acteur, passage d'un bénévolat de complaisance à un bénévolat de compétence, Problème de terminologie des "services à la personne", démonstration de savoir-faire à travers des projets initiés avec des communes, Développer la plus-value du secteur associatif : besoins non pris en charge par le financier ni le politique // Invitation de ministres, casquette fédération AGIRC-ARCCO	Expérimentations locales, évaluation puis intégration dans une politique nationale, Evaluations sur la mise en oeuvre puis évaluations sur les résultats
	Gouvernance du projet						Groupes de travail classiques avec feuille de route, commission sociale paritaire d'administrateurs qui prennent des décisions de financement.
	Projections futures					Identification des compétences qui relèvent du médico-social chez les intervenants pour mieux les valoriser auprès de l'Etat et des collectivités territoriales, mieux valoriser les compétences des structures pour leur donner une place plus centrale dans les politiques de santé et d'action sociale	
COMP	Comportement causal						
	Comportement effectuel						
	Comportement de bricolage						
PGRH	Gestion du changement						
	Valorisation des salariés						

PERC	Evolutions du champ					Reconnaissance progressive du rôle d'acteur des groupes d'action sociale et du statut privé d'intérêt général	Loi ASV qui associe CD et ARS et qui sous tend la coordination des organismes financeurs
	Innovation						
MOTI	Bénéfices		Rendre les groupes de travail plus propices au débat,	Rendre les groupes de travail moins propices aux prises de position et plus à la production conjointe, Mesure d'efficience en termes de taille du public touché	Amélioration de l'engagement des parties prenantes	Plus de poids en collectif, laboratoire d'idées pour mieux valoriser la filière ou l'organiser en filière et la rendre lisible, "si on dit Eurocopter, on nous déroule le tapis rouge, si on dit ADMR ou PSP, il faut passer plus de temps au téléphone quoi", Un projet avec un représentativité propre, Amélioration d'acceptation des prises de décision, Une expertise et une crédibilité grâce à un niveau d'information suffisant	Confirmation que les orientations prises "allaient dans le bon sens", Se confronter aux autres et mesurer où ils en sont pour mieux se positionner, Meilleures connaissances sur une aire envisagée de développement, s'être mis d'accord avec les acteurs des territoires de la région, Remise en question des groupes de travail classiques trop balisés en amont
	Apport au projet						
	Apports au PSP						
	Apports au champ, au secteur				Apport à la politique publique en tant que prestataires principaux de la politique sociale du département		
	Regrets					Une légitimité du cahier des charges potentiellement mal reconnue dans les conseils départementaux qui n'ont pas participé, la région comme échelle interdépartementale	
COND	Eléments critiques			Les partenaires apprécient une démarche ouverte et de coconstruction plutôt que d'imposition d'un modèle près établi, Reconnaître l'expertise du partenaire, Construction conjointe avec les élus du territoire, Pouvoir répondre à l'attente de ROI des investisseurs, Inscription d'incitatifs dans les plans d'urbanisme pour les promoteurs immobiliers, dialoguer avec l'urbanisme ou l'impliquer dans le	Groupe de travail sur la mutualisation des plans d'aide, Notions présentes dans le cahier des charges qui se jouent au niveau de l'aménagement des territoires et des politiques de ville, Une affaire de volonté des maires de commune, Un projet doit être porté par tout un territoire et	Faible représentation de l'échelon politique dédié aux personnes âgées, potentiel manque de légitimité ou de reconnaissance du projet et des apports du cahier des charges auprès d'eux, alors que l'échelon régional permettrait une représentation, interdépartementale, Manque de prise au sérieux si sujet trop large, hors du domaine d'expertise, S'intéresser au positionnement et aux relations des parties prenantes,	Savoir faire un business plan spécifique aux particularités du secteur, Trouver la bonne échelle entre viabilité et désirabilité, Risque de se disperser sur un sujet trop large avec un projet qui a son propre business model : un temps, des coûts, des objectifs. Des étapes de projet bien identifiées. Ne pas se fier au titre de la politique, mais rencontrer les acteurs pour évaluer la solidité,

				projet. Prise de risque déjà en finançant une expérimentation. Reconnaissance officielle et écrite du soutien de la région, donner des preuves	être désiré (pas par un acteur qui cherche à essayer dans son coin), Difficulté des alternances politiques sur les sujets non consensuels,		
	Difficultés		Communication de branche et représentativité délicate	Trouver des investisseurs et des maîtres d'œuvre	Fantasmes autour de l'implantation de logements sociaux sur le territoire	Une posture professionnelle trop en avance sur les insitutions formelles, hors cadre de financement, Non reconnaissance du métier hors groupes de travail, statut de participant (à tout), Désengagement de la Région	Equilibre viabilité financière et désirabilité (+ prix), Manque de compétence dans l'élaboration d'un business plan, Contraintes d'implantation dans des bassins de vie pertinents et de prix du logement (désirabilité et solvabilité), Savoir par où commencer
	Facilités			Démarche ouverte qui facilite l'engagement de partenariats	Reconnaissance à l'échelle départementale		

ANNEXE A4 : LISTE DES STRUCTURES INVITÉES À PARTICIPER À LA CONCEPTION DE L'HABITAT COLLECTIF ET CONNECTÉ (TABLEAU 4.5)

<b>État et collectivités territoriales</b>
DIRECCTE <sup>165</sup>
Région PACA
Conseils départementaux (notamment 13, 84 et 04)
<b>Caisses de retraites et Caisses de retraites complémentaires</b>
CARSAT Sud-Est
AG2R La Mondiale
<b>Groupes financiers et accélérateurs publics</b>
Caisse des Dépôts et Consignations
ARII PACA <sup>166</sup>
<b>Aménageurs public-privé, promoteurs immobiliers et bailleurs sociaux</b>
Euroméditerranée
Bouygues Construction
<i>Un bailleur social</i>
<b>Clusters, pôles de compétitivité et réseaux thématiques</b>
Pôle Solutions Communicantes Sécurisées
Pôle Eurobiomed
Pôle Bâtiments Durables Méditerranéens
France Silver Eco
<b>Écosystèmes locaux d'innovation</b>
Centre d'Innovation et d'Usages en Santé
Ville de Nice (Pôle innovation et prospective en Santé)
<b>Établissements de Recherche</b>
Centre Scientifique et Technique du Bâtiment
KEDGE Business School
<b>Entreprises et associations prestataires intervenant directement auprès des publics</b>
Opérateurs de Services d'aide à domicile (SAAD)
Opérateur de Service de soins infirmiers à domicile (SSIAD)
Association d'Ergothérapeutes

<sup>165</sup> DIRECCTE : Direction Régionale des Entreprises, de la Consommation, de la Concurrence et de l'Emploi

<sup>166</sup> ARII : Agence Régionale pour l'Innovation et l'Internationalisation des entreprises

## ANNEXE A5 : TABLEAUX RÉCAPITULATIFS DES ENTRETIENS RÉALISÉS

<b>Étude de cas pilote : le projet « habitat collectif et connecté »</b>	
<b>action collective conduite de février à juillet 2015 avec les acteurs professionnels (10h d'enregistrements)</b>	
<b>Entretiens d'explicitation</b>	
Fahrudin B. : Directeur du PSP, anciennement chargé de mission posté sur le projet	<b>Date : 30/09/2016</b> Durée : 2h48 Collecte de données secondaires
Sandie B. : Ancienne directrice du PSP	Date : 08/11/2017 Durée : 1h00
Yannick L.G. : le <i>designer</i> , agence Pôle Eco-design	Date : 26/01/2017 Durée : 1h20
Stéphane S. : Partenaire financier, directeur animation réseau, AG2R La Mondiale	Date : 14/11/2016 Durée : 1h32
<b>Entretiens de retour d'expérience (participants) – décembre 2016</b>	
Un directeur adjoint de service de Conseil Départemental	Date : 05/12/2016 Durée : 1h20
Une responsable de pôle innovation au sein d'une grande municipalité en PACA Est	Date : 20/12/2016 Durée : 40 min
Trois ergothérapeutes associés	Date : 01/12/2016 Durée : 1h20
<b>Entretiens de retour d'expérience (porteurs de projets) – de novembre 2016 à janvier 2017</b>	
Le directeur d'une ETI située dans le département des Hautes-Alpes, Une responsable projets développement et partenariats	Date : 24/01/2017 Durée : 1h24
Le directeur d'une ETI située dans le département du Vaucluse	Date : 23/01/2017 Durée : 2h45 + covoiturage Collecte de données secondaires
Un maire de commune localisée dans les Bouches-du-Rhône	Date : 30/11/2016 Durée : 1h00 Collecte de données secondaires
<b>Entretiens de suivi d'avancement de projets (à partir d'avril 2018) : quelques minutes par téléphone avec chacun des porteurs de projets</b>	

<b>Étude de cas antipode, complémentaire : le projet « RSE »</b>	
<b>Entretiens d'explicitation</b>	
Valérie R. : Ancienne directrice du PSP, ancienne chargée de mission postée sur le projet RSE	<b>Date : 04/11/2016</b> Durée : 1h40 Collecte de données secondaires
Sandie B. : Ancienne directrice du PSP	Date : 08/11/2017 Durée : 1h00
<b>Entretiens de retour d'expérience (action collective 1 : 2010 - 2012)</b>	
Le directeur d'une PME (services à la personne), située dans les Bouches-du-Rhône	Date : 23/03/2017 Durée : 1h00 Collecte de données secondaires
Le directeur d'une ETI (services à la personne), située dans les Bouches-du-Rhône	Date : 21/03/2017 Durée : 1h20 Collecte de données secondaires
Le directeur d'une ETI (services à la personne), située dans le Vaucluse	Date : 23/01/2017 Durée : 2h45 + covoiturage Collecte de données secondaires
<b>Entretiens de retour d'expérience (action collective 2 : 2013 - 2014)</b>	
Le directeur d'une PME (services à domicile) située dans les Bouches-du-Rhône	Date : 09/03/2017 Durée : 1h30
<b>Entretiens de retour d'expérience (action collective 3 : 2015)</b>	
Une cadre intermédiaire d'une PME située dans les Bouches-du-Rhône, Une chargée de mission développement	Date : 14/03/2017 Durée : 1h40 Collecte de données secondaires
Une cadre formatrice d'un Centre de Rééducation Professionnelle situé dans les Bouches-du-Rhône	Date : 17/03/2017 Durée : 1h21 Collecte de données secondaires
Une cadre infirmière d'un Centre de dialyse situé dans le Var	Date : 13/03/2017 Durée : 1h40 Appui sur données secondaires
La directrice d'un multi-établissement de services pour personnes handicapées (SAVS, ESAT, CRP)	Date : 11/04/2017 Durée : 1h20 Appui sur données secondaires

## B – LES DOCUMENTS PHARES

ANNEXE B1 : LE CAHIER DES CHARGES DE L'HABITAT COLLECTIF ET CONNECTÉ (LIEN INTERNET)

[http://www.psppaca.fr/IMG/pdf/mag-cahier-des-charges-def-version2\\_apres\\_coquilles.pdf](http://www.psppaca.fr/IMG/pdf/mag-cahier-des-charges-def-version2_apres_coquilles.pdf)

ANNEXE B2 : LE GUIDE RSE (LIEN INTERNET)

[http://www.psppaca.fr/IMG/pdf/guide\\_rse\\_2011\\_vf-2.pdf](http://www.psppaca.fr/IMG/pdf/guide_rse_2011_vf-2.pdf)

## C – LES MINI-ÉTUDES DE CAS INDIVIDUELLES

### ANNEXE C1 : LES PORTEURS DE PROJETS D'HABITAT COLLECTIF ET CONNECTÉ

#### **Le porteur de projet 1 Un opérateur de services à la personne implanté dans les Hautes-Alpes**

Le *porteur de projet 1* est opérateur de services à domicile implanté dans le département des Hautes-Alpes (05), et structuré sous la forme d'une fédération rassemblant 16 associations. L'organisation est une ETI qui comprend un effectif de 545 salariées et salariés, auxquels s'ajoutent des équipes de bénévoles. Les activités de l'opérateur sont centrées sur l'aide aux personnes âgées, aux personnes en situation de handicap, aux familles (gardes d'enfant, activités de bricolage et jardinage, aide à la parentalité).

L'opérateur, au périmètre départemental, est lui-même rattaché à une union nationale portant un certain nombre de projets structurants, et notamment un projet d'habitats regroupés destinés aux personnes âgées. À ce titre, notre opérateur *porteur de projet 1* est l'une des structures pilotes de ce projet. Trois projets d'habitats de 18 à 25 logements sont actuellement portés par cet opérateur : deux projets de réhabilitation de bâtis existants (sur des logements de type années 1970), et un projet de construction *de novo*.

Au sein de l'organisation, le (triple) projet est principalement piloté par deux personnes : le directeur général et la responsable du pôle développement et partenariats. Après une longue période de réflexion et discussions sur la base de scénarios élaborés en interne, il et elle firent le choix de travailler en étroite collaboration avec un bailleur social implanté sur le département, afin de co-construire les projets de réhabilitation des bâtis. Il fut décidé que le bailleur social assurera la maîtrise d'ouvrage, quand l'opérateur se positionnera sur la gestion locative et sur la prestation de services (coordination-animation, présence bienveillante, aide à domicile, ...).

Pour ce binôme dynamique et notamment son directeur, l'engagement dans des projets de réhabilitation et de construction d'habitats regroupés répond à au moins deux objectifs. Le premier est de diversifier les activités de la structure en se centrant sur son expertise de

l'aide à domicile et sa connaissance des publics, afin de proposer une offre de services dans la continuité du parcours de vie de ses clients, dans une logique de transition, de la naissance d'un nouvel enfant à l'avancée dans le grand âge. L'habitat regroupé permet en effet de prendre le relai du service d'aide à domicile quand les personnes âgées, malgré leur attachement à leur domicile, ne peuvent plus y vivre. Le second objectif auquel répondent ces projets est celui de participer à la mise en œuvre de politiques sociales liées au grand-âge, au handicap, aux familles et à l'emploi, et de faire valoir la compétence de l'opérateur sur ces questions, en se positionnant comme un interlocuteur privilégié vis-à-vis des politiques du territoire.

Depuis quelques années et l'arrivée de son nouveau directeur<sup>167</sup>, la structure a en effet vu s'opérer quelques mutations en son sein, notamment du point de vue de son projet général et de son positionnement vis-à-vis des autres acteurs du territoire. Afin de sécuriser la structure vis-à-vis l'entrée de nouveaux concurrents et de l'adoption massive du ticket CESU<sup>168</sup>, et afin de préserver ses 500 emplois, celui-ci a fait le choix de l'engager dans une démarche de développement d'activités, ce qui s'est traduit par la création d'un pôle développement et partenariats, et par le recrutement de sa nouvelle responsable.

*« - On passe progressivement d'un bénévolat de complaisance, à un bénévolat de compétence. Et nous des bénévoles très impliqués dans le temps, qui allaient partout, qui participaient à tout, et pour lesquels toutes les structures disaient « c'est super, il y a [l'opérateur] », on en avait. C'était super parce que de toute façon [l'opérateur] participait toujours, mais finalement ne construisait pas ou ne demandait rien.*

*- On n'avait pas une vraie place quelque part.*

*- Oui, et sur le médico-social... on était partout. Et personne ne dira « non, on ne veut pas qu'il y ait [l'opérateur] », c'est normal. C'est neutre. C'est plutôt même sympa.*

*- C'est gratuit.*

*- C'est gratuit. Et de moins en moins ça devient gratuit. On se dit « à quoi ça sert qu'on y aille ? », on se pose toujours la question quand même, et « qu'est-ce qu'on va proposer ? ». Et ça c'est nouveau. Enfin, c'est nouveau... ça ne date pas d'il y a trois mois non plus, mais progressivement, c'est le nouveau modèle. »*

L'optique est notamment de contribuer au développement de solutions à composante technologique en apportant à des partenaires l'expérience acquise auprès des publics, tout en

<sup>167</sup> « - Ça on coupera à l'enregistrement ! Ils vont se dire « il prend la grosse tête » ; (rires) ; « - Depuis qu'il est là le monde a changé ! » »

<sup>168</sup> CESU : Chèque Emploi Service Universel (permettant à des particuliers d'employer directement des personnes à leur service)

les faisant bénéficier de leur capital-confiance.

*« - Sur la thématique de l'innovation à domicile... on savait qu'il y avait beaucoup de startups, il y a des fonds, il y a plein de trucs, il y a plein d'entreprises qui cherchent, qui cherchent, etc. Et moi je me disais « mais comment ces gens-là peuvent faire sans service à domicile ? » - comme [l'opérateur] chez nous – qui connaît parfaitement ses bénéficiaires. Qui intervient tous les jours...*

*- Qui est dans une relation de confiance...*

*- ... qui est dans une relation de confiance. **Comment se fait-il, je me disais tout naïvement, comment se fait-il qu'on ne vienne pas nous chercher.** Et qu'on ne vient pas nous dire « moi j'ai la technologie, moi j'ai les fonds, mais par contre je n'ai pas cette entrée au domicile que vous avez, on va travailler ensemble ». **Ce n'est pas venu naturellement ça. Il a fallu chercher, et donc on y arrive.** »*

En veillant à créer de la surprise et de l'inattendu<sup>169</sup>, et à valoriser dans l'action les compétences de la structure, la nouvelle équipe de direction s'engage également dans une certaine forme de volontarisme politique.

*« - **On est passé d'un statut de participant à un statut normal d'acteur.** »*

*« - **Et ça dérange aussi du coup.** Ça dérange, parce qu'avant quelque part le travail était fait sans qu'on... nous remarque, pour faire court. Alors que là, on se met plus en avant, on marque plus notre position, **on veut aller sur des champs où on n'était pas.** Encore une fois par exemple sur celui de la prévention ... On voit que ce n'est pas évident, parce qu'il y avait des acteurs du territoire qui étaient déjà en place depuis longtemps, et nous on a pris la porte du partenariat avec eux en disant « nous aussi on a une place à jouer sur le territoire pour les séniors, mais avec vous, peut-être pas tout seuls, peut-être ensemble. »*

*« - **On garde à l'esprit qu'on participe à la politique publique,** que l'argent qui transite par nous, c'est finalement de l'argent public... tout ça on en a conscience. Et ça n'empêche pas de nouer des partenariats, et si demain on peut nous dire « c'est marrant, [l'opérateur] a aussi participé au développement économique du territoire » et bien j'en serai le plus heureux moi. Parce que je suis convaincu qu'on peut participer au développement économique, également. Économique et social. »*

On constate alors que l'investissement dans un projet d'habitats constitue ainsi pour cette équipe dirigeante une manière de faire converger son positionnement politique (qu'elle nous indique être en cohérence avec la nouvelle Loi ASV), avec sa volonté d'engager des synergies avec d'autres acteurs du développement économique et de l'innovation.

<sup>169</sup> « - Il y a 3 ans quand ça a commencé on a fait beaucoup de communication ... mais même de la communication un peu bête – de la communication avec des voitures. Combien de fois moi les gens m'ont dit – « elles sont toutes roses - c'est de la com ça, c'est de la pure com ». **Il y a plein de gens qui m'ont dit « mais qu'est-ce que vous délirez ?! ».** Et non. Et en fait non. Et progressivement, ça y est, c'est rentré. »



## **Le porteur de projet 2**

### **Un opérateur de services à la personne implanté dans le Vaucluse**

Le *porteur de projet 2* est un opérateur de services à domicile implanté dans le département du Vaucluse depuis plus d'une trentaine d'années, lui aussi structuré sous la forme d'une fédération, rassemblant cette fois-ci 30 associations. L'organisation est une ETI qui comprend un effectif de 560 salariées et salariés, auxquels s'ajoutent des équipes de bénévoles. Les activités de l'opérateur sont centrées sur des services d'aide et de soins infirmiers aux personnes âgées, des services d'accompagnement des personnes en situation de handicap, des services d'aide aux familles (gardes d'enfant, aide sociale à l'enfance) – auxquels s'ajoutent des services de transport spécialisé, de portages de repas, de téléassistance et géolocalisation, et une expérimentation SPASAD<sup>170</sup>.

L'opérateur, au périmètre départemental, est lui-même rattaché à une union nationale (la même que le *porteur de projet 1*) et qui porte un certain nombre de projets structurants, et notamment le projet d'habitats regroupés destinés aux personnes âgées. À ce titre, notre opérateur *porteur de projet 2* est aussi l'une des structures pilotes de ce projet, et porte un projet de construction d'un habitat de 20 logements.

Au sein de l'organisation, le projet est principalement piloté par le directeur général et le responsable de son service ingénierie et développement. Celui-ci émane d'une opportunité qui s'est présentée à l'opérateur, lorsqu'une municipalité a proposé à l'une de ses associations locales la mise à disposition d'un terrain. À la suite d'une concertation avec les acteurs locaux, l'idée de construction d'un habitat intermédiaire s'est rapidement imposée. Il s'agissait en effet d'un sujet en vogue à l'époque, notamment au vu des orientations prises par l'union nationale à laquelle appartient l'opérateur. La question du statut de l'habitat est initialement restée en suspens. Une réflexion menée au niveau du comité régional, au sein

---

<sup>170</sup> SPASAD : Services Polyvalents d'Aide et de Soins à domicile [assurant à la fois les missions d'un SSIAD (service de soins infirmiers à domicile) et celles d'un SAAD (service d'aide à domicile), évitant à l'utilisateur de faire appel à deux services différents. Ils sont en cours d'expérimentation au niveau départemental sur des enveloppes spécifiques.

duquel siègent les directeurs et directrices des fédérations départementales (dont notre *porteur de projet 1*), avait en effet abouti à l'idée qu'il pourrait s'agir d'un EHPA<sup>171</sup> (ce qui rentrait dans le domaine d'expérience de leur homologue du département des Bouches-du-Rhône) ou encore d'une « *résidence autonomie* », la Loi ASV à venir devant apporter clarification.

La Loi ASV et la sortie du cahier des charges de l'habitat collectif et connecté étant venues à converger, il fut finalement décidé de partir sur la construction d'un habitat locatif, de type logement social, au statut de *résidence-services*. L'opérateur s'est ainsi rapproché d'un bailleur social implanté dans la région, qui aura pour rôle d'assurer la maîtrise d'ouvrage et la gestion locative de la résidence. L'opérateur se chargera quant à lui d'assurer les services, la programmation, les interconnexions avec des initiatives locales, et d'investiguer le volet « connecté ». Celui-ci s'est appuyé pour cela sur un accompagnement de la part de l'équipe du PSP pour pouvoir financer les équipements domotiques et numériques, dans le cadre de l'OIR<sup>172</sup> Silver économie, grâce à des fonds d'appui européens, par le biais de partenariats industriels, ou encore, de subventions par des organismes tels qu'AG2R La Mondiale.

Pour le directeur de la structure, l'engagement dans un projet de construction d'un habitat collectif et connecté va dans le prolongement de plusieurs orientations d'ordre stratégique et opérationnel, prises de longue date.

La première répond au double objectif de faciliter la prise en charge des personnes par du personnel possédant les qualifications adaptées à leur situation, tout en favorisant leur coordination autour de l'habitat par optimisation de leurs déplacements, notamment en cas de situation d'urgence. La seconde consiste à aller dans le sens des évolutions en cours dans les champs du médico-social et du sanitaire, vers une continuité de prise en charge des personnes (suite par exemple à une hospitalisation), vers une prévention des risques d'accidents (les chutes ne sont pas anodines), et de perte d'autonomie (adaptation des logements, lutte contre l'isolement relationnel).

Et enfin, la troisième consiste à contribuer à façonner la légitimité des opérateurs de services

---

<sup>171</sup> EHPA : Etablissement d'Hébergement pour Personnes Agées, souvent des foyers-logements

<sup>172</sup> OIR : Opération d'Intérêt Régional

à domicile à interagir directement avec d'autres acteurs – tels que des acteurs du monde industriel – sur des questions où le domicile possède une expertise, à rester souverains dans le choix des technologies et des équipementiers.

*« Et même dans la terminologie « services à la personne », c'est un fourre-tout. Ça va de celui qui tond la pelouse, à celle qui va intervenir auprès du véhicule de transport. Donc on voit bien que nous ... alors nous [union nationale] pour le coup, on repositionne énormément sur l'accompagnement des personnes âgées, sur une identification de métier, de filière, ... Du coup, dans notre projet associatif, on parle de – et ça rejoint les textes de loi – travailler sur le plan d'accompagnement global de la personne. »*

En un mot, il s'agit de conforter le positionnement associatif du point de vue de la reconnaissance de son domaine d'expertise et de son rôle social à jouer auprès des publics (clients et personnels), de son rôle de développement économique à jouer au niveau du territoire (intégrateur de solutions technologiques), ou encore de son rôle comme vecteur d'optimisation des fonds publics (réalisation d'économies grâce à la prévention).

*« Donc finalement d'aborder la filière comme étant un acteur économique à part entière. Certes avec une donnée sociale forte, certes avec je dirais un acteur de développement local important... il faut qu'on rende cette dimension, et qu'on valorise ... que ce soit vu différemment et compris différemment. À la fois du grand public, à la fois des futurs jeunes qui arrivent sur le marché du travail, et à la fois des politiques. Eurocopter, quand on dit Eurocopter, dans l'inconscient de tout le monde, tout le monde sait ce que c'est ! Bim bam boum, si je m'appelle Eurocopter j'ai tapis rouge sur la région, quoi. Je n'ai pas besoin d'expliquer ce que je fais, ni comment je fais. Si c'est nous ou le PSP, et bien on passe un peu plus de temps au téléphone. »*

Pour le directeur, l'atteinte de ces objectifs passe à la fois par une refonte du projet associatif (qui a été effectuée quelques années plus tôt suite à l'impulsion donnée par le projet RSE, notre étude de cas complémentaire), par le développement de systèmes d'informations permettant d'obtenir une connaissance fine des besoins des publics et des personnels à l'échelle de micro-territoires d'intervention, par le développement de nouvelles compétences organisationnelles à travers la conduite de projets innovants, et enfin, par la réalisation d'un important travail d'influence des politiques publiques.

*« Il y a la fois un aspect politiques publiques qui s'impose à nous, il y a aussi comment on enrichit les représentants qui portent ces politiques publiques, pour comprendre et aller dans le sens de la prise en compte de l'utilisateur. Il y a la fois la question économique, la question d'innovation et de développement, et la question sociétale. C'est-à-dire qu'il faut qu'on soit aussi un observateur de ce qui se passe sur un territoire et de dénoncer aussi à des moments des incohérences, ou en tous les cas des non prises en compte. En tous les cas,*

*il faut qu'on soit dans cette animation... et les associations locales sont porteuses de ça. »*

Le directeur entend en effet développer le pouvoir des associations d'aide à domicile à agir dans l'intérêt des usagers et de la vie économique locale, dans une logique de solidarité, en faisant en sorte que les politiques publiques puissent fournir un cadre adéquat.

*« Dans la construction de la Loi ASV il y a eu des remontées depuis les territoires. Nous sur le Vaucluse encore plus qu'on a poussé nos sénateurs dans ce volet-là... De toute façon globalement le nombre participe à influencer une politique publique. Donc si on amène du résultat, si on amène une certaine cohérence, ça fait partie ... »*

*« Et par effet de bricolage on va influencer sur la silver économie, on va influencer sur la politique publique locale. Après au niveau national c'est plus nos fédérations qui vont agir. Si on a une compréhension locale et régionale – donc département, région – et nationale, on aura plus de facilités à faire passer des idées, en tous les cas que ça s'inscrive dans les lois. »*

De son point de vue, la multiplication de preuves de concept et de démonstrations de savoir-faire (telles que la construction d'un habitat collectif et connecté) constitue une manière supplémentaire de renforcer une telle influence.

### **Le porteur de projet 3**

#### **Un maire de commune située dans les Bouches-du-Rhône**

Le *porteur de projet 3* est le maire d'une commune de 2500 habitants située dans le département des Bouches-du-Rhône (13), prenant part à une intercommunalité rassemblant un peu plus de six communes alentours, et intégrée à la communauté d'agglomération d'Aix-Marseille. C'est l'existence d'un terrain de 5 000 m<sup>2</sup>, situé en bordure à l'Est du village, qui est l'origine du projet de construction d'habitat porté par le maire et le conseil municipal.

Dans le plan local d'urbanisme établi par les précédentes mandatures, le terrain était à l'origine attribué à la construction d'une maison de retraite comprenant un pôle Alzheimer. Étant donné l'impossibilité de construire une maison de retraite neuve (le Conseil Départemental étant plutôt orienté réhabilitation), le projet avait dérivé vers la construction d'un accueil de jour – toujours dans l'idée d'accueillir des personnes atteintes de maladie d'Alzheimer – ce qui s'est finalement révélé compliqué, à cause d'une proximité requise avec un établissement hospitalier. La réflexion du Conseil Municipal s'est poursuivie et c'est finalement une infirmière du village, membre de la nouvelle équipe, dont le mari est directeur et coordinateur de MAIA<sup>173</sup>, qui eut l'idée de la construction d'une résidence destinée à des couples aidant-aidé.

L'objectif de la construction d'un tel habitat est d'éviter aux couples dont un des membres est en perte d'autonomie d'avoir à se séparer, suite à un placement en EHPAD, et de leur permettre de rester intégrés à la vie du village. Il est pour l'instant prévu que l'habitat prenne la forme d'une résidence locative simple, le village étant déjà pourvu de logements sociaux destinés aux personnes âgées.

La résidence aidant-aidé à construire s'intégrerait dans un plan plus global d'aménagement du village, comprenant aussi la création d'un espace piétonnier longeant la résidence 3<sup>ème</sup> âge, traversant le stade et le *skate park* pour conduire au foyer-restaurant. Des espaces de déambulation arborés et munis de bancs seraient également aménagés. L'habitat destiné aux couples aidants-aidés comprendrait en outre deux salles polyvalentes à greffer à

---

<sup>173</sup> MAIA : Maisons pour l'autonomie et l'intégration des malades Alzheimer

l'écosystème d'animation du village, et des jardins partagés.

*« Et donc ça permettrait d'intégrer cette résidence, de faire corps et de fédérer les différentes activités du village à cette résidence. De ne pas avoir quelque chose qui est sur le côté, et qui serait là ou ailleurs ce serait pareil... non, on considère que là, à cet emplacement c'est important [il m'indique les différents espaces sur une cartographie de la commune] parce que comme je vous dis là il y a tout ça... ici il y a le centre médical. Donc c'est important qu'il y ait une certaine interaction, une certaine cohérence dans les différentes activités, et différents types de population. »*

L'habitat n'étant pas prévu pour accueillir seulement des personnes du village, mais également des personnes issues des communes alentours, il est en particulier dans la volonté du maire de mettre l'accent sur les interactions sociales, afin de compenser les formes de déracinement qui pourraient advenir.

*« Comme je l'ai dit tout à l'heure, ce n'est pas uniquement des gens du village qui vont habiter dans ces habitations, ça peut être des gens de Salon, de Mallemort, de... D'ailleurs, si on regarde un peu plus loin, si c'est leurs enfants qui veulent les faire venir par ici... Donc les gens même s'ils sont un peu chez eux, parce que ce seront des petites habitations, ils se retrouvent quand même un peu déracinés, par rapport à là où ils habitaient avant. Même s'ils sont ensemble, ce qui est déjà un moindre mal. Donc ça leur permet ainsi de s'adapter, et de s'intégrer plus facilement à la vie du village. En en créant des choses comme ça, des interconnexions entre les habitants. »*

D'un point de vue plus général, pour le maire, ce projet s'intègre à une visée plus globale de favorisation du « vivre ensemble », que lui et son équipe municipale cherchent à faire vivre à travers les différents programmes mis en place.

*« Parce qu'on est un village et dans un village on a besoin de fédérer les gens pour que... et d'améliorer le vivre ensemble, surtout en ce moment où c'est de plus en plus compliqué, où c'est peut-être un phénomène de société, que de se replier sur soi-même ou d'essayer de faire de l'individualisme. Ici on essaie de créer du vivre ensemble. Et le week-end prochain, on a tout un week-end téléthon. C'est bien de donner, de faire des animations pour le téléthon... mais au-delà de ça, ça crée une certaine convivialité, et des animations où le vivre ensemble est important. Et dans un village le vivre ensemble est très important. Parce qu'autrement ça devient un village dortoir. À [la commune] il y a 35 associations culturelles, sportives ou à caractère social, et il y a plus de mille adhérents. Ça représente 40% du nombre d'habitants. Donc le vivre ensemble et le bénévolat et le milieu le milieu associatif n'est pas un vain mot, et dans notre commune ça veut dire quelque chose. »*

C'est en particulier dans le Plan Local d'Urbanisme (PLU) que s'incarnent les programmes liés à l'aménagement (tels que le projet d'habitat qui nous intéresse), et qui sert finalement de support d'aide à la décision :

*« Tout le plan local d'urbanisme est la façon dont politiquement nous voyons le développement du village. [donc ça c'est le centre du village et ça c'est la partie urbanisée. Là on a toute la plaine agricole, et de l'autre côté là-bas de la colline au Nord, et là on a toute la colline qui est la colline du massif des Causses, qui est par ici au sud. Donc de ce fait on est obligé d'étendre le village à l'est et à l'ouest. Donc à partir de ça, vous voyez, le terrain dont on parle il se situe là, ici le stade, ...] Donc c'est la volonté politique de savoir ce qu'on veut faire du village, et à partir de là, effectivement, on s'adosse la réglementation d'urbanisme, et différentes lois pour créer le projet. Mais au départ, c'est la volonté politique de ce qu'on veut faire, et ce qu'on veut développer dans le village. »*

De même, concernant la conduite du projet en lui-même, qui en est encore à l'heure actuelle à son démarrage, notre maire **porteur de projet 3**, muni de cartes, avance à petits pas avec le CCAS<sup>174</sup>, se saisissant des différentes ressources et relations qui peuvent se présenter à lui (notamment à travers le PSP ou l'équipe municipale), et faisant en sorte de réaliser les choix les plus adaptés à la situation, et aux différents cadres réglementaires applicables.

---

<sup>174</sup> CCAS : Centre Communal d'Action Sociale

## ANNEXE C2 : LES PARTICIPANTS AUX ACTIONS COLLECTIVES RSE

**Le participant A****Un dirigeant d'entreprise de services à la personne implantée dans les Bouches-du-Rhône**

Le participant A est le dirigeant d'une entreprise de services à la personne implantée depuis 16 ans dans les Bouches-du-Rhône, et dont le siège social se situe à Marseille. Il s'agit d'une ETI au statut d'association Loi 1901 employant près de 600 salariés (soit 450 salariés équivalent temps-plein), en activité prestataire et mandataire. Les activités de l'opérateur sont centrées sur des services d'aide et de soins infirmiers aux personnes âgées, de services d'accompagnement de personnes en situation de handicap – auxquels s'ajoutent des services de transport spécialisé, des services d'aide aux familles ou aux actifs, telles des prestations de jardinage et bricolage, d'entretien, de cuisine à domicile.

À l'origine de cette entreprise, créée en 2002 par son actuel dirigeant, il y a le double projet de développer une structure non seulement centrée sur l'aide et le soin aux publics « fragiles », mais aussi sur l'intégration, l'accompagnement et la valorisation professionnelle de publics à faible niveau de qualification.

*« Dans ce contexte, j'ai voulu, avec les membres du conseil d'administration avec lesquels on a réfléchi le projet, essayer d'établir une feuille de route un peu « exemplaire », et essayer de travailler sur ces aléas de l'emploi, de la diversité, de l'intégration dans l'entreprise, de l'accompagnement dans l'emploi.*

*... Pour ensuite amener les salariés à se valoriser dans l'emploi, quitte à ce qu'ils quittent même la structure, mais qu'on essaie de les porter pendant un temps pour améliorer leur condition, et faire en sorte de mieux les intégrer dans un cadre de cohésion sociale de manière générale.*

*Parce que j'ai toujours pensé, parce que je l'avais vu ça dans les structures précédentes ...*

*c'était que finalement on avait un turnover qui était fort et qui est endémique dans notre métier, et qu'on peut travailler autour de la qualité de ce turnover pour qu'il ne soit pas négatif.*

*... Je pense que l'innovation sociale qu'on pouvait porter c'est de se dire à un moment donné, on essaie de réfléchir sur un parcours de salarié dont on sait que de toute façon ils ne resteront pas ad vitam aeternam dans notre structure, et dont on peut faire en sorte qu'ils se construisent (durant) le temps où ils sont chez nous, voilà. Donc quand j'ai monté l'entreprise en 2002, on est parti d'une feuille blanche, et on a estimé qu'il fallait travailler sur ces axes-là. »*

Le dirigeant de la structure est lui-même impliqué dans plusieurs associations et groupements d'entreprises centrés sur la question du développement économique et social, et de l'emploi, et de l'inclusion sociale. Il est ainsi président du PSP, vice-président du pôle

d'activités de services d'Aix-en-Provence, trésorier du Plan Local pour l'Insertion et l'Emploi, administrateur d'un groupement nommé « Inter-parcours handicap », partie prenante de « Cap Au Nord Entreprendre » visant notamment à favoriser le développement économique des « territoires nord » de Marseille<sup>175</sup>.

Dès les premières années de vie de la structure, et au fur et à mesure de sa croissance, le dirigeant de l'association et son équipe ont tâché de mettre en œuvre la feuille de route établie en amont, ce qui s'est aussi traduit par l'engagement dans des travaux de labellisation des efforts déployés. L'implication, huit années plus tôt, dans un projet « RSE » porté par le PSP PACA, a constitué pour ce dirigeant de partager ses avancées, les valoriser, en apprendre plus sur les dispositifs mis en place par d'autres structures afin de s'en inspirer.

*« Donc nous on a été à la construction de ce guide parce qu'on voulait justement expliquer ce qu'on avait fait, et comment on s'était développés pour améliorer notre fonctionnement. Il y a ceux qui cachent, et il y a ceux qui s'ouvrent aux autres... on fait partie de ceux qui s'ouvrent aux autres, et ça ne nous empêche pas de progresser. Donc nous l'idée, c'était de faire progresser le secteur dans le cadre de cette dimension un peu philosophique et responsable qu'on avait essayé de dégager nous dans l'entreprise, pour essayer de faire progresser l'association et la filière dans son ensemble. »*

Au final, de sa participation à l'action collective RSE, le dirigeant en a tiré en premier lieu la constitution d'un réseau relationnel qui lui a été donné de mobiliser par la suite en interne, pour la création d'un outil de prospective sociale. Celui-ci en a également tiré l'opportunité de se rendre à plusieurs reprises sur un lieu de réflexion collective au sein duquel s'alimenter, mais aussi l'opportunité d'impliquer les cadres de son entreprise afin de partager son engagement, et d'impulser une dynamique en interne. Celui-ci a également mis à profit la possibilité pour sa structure de se voir éditer un livret RSE personnalisé (grâce à des subventions régionales collectées par le PSP dans le cadre de l'action). Ces livrets furent distribués comme livrets d'accueil pour les nouveaux salariés, en sorte de leur communiquer les valeurs portées par l'association. En 2011, l'entreprise fut valorisée à travers l'obtention d'un prix départemental.

---

<sup>175</sup> (Et à côté, il pratique même des activités sportives, qu'il promeut auprès de ses salariés.)

## Le participant B

### Un dirigeant d'entreprise de services à la personne implantée dans les Bouches-du-Rhône

Le participant B est le dirigeant d'une entreprise de services à la personne implantée dans les Bouches-du-Rhône, et dont le siège social se situe aussi à Marseille. Il s'agit d'une ETI au statut de SARL, employant près de 340 salariés. Les activités de l'opérateur sont centrées sur quatre éléments principaux : l'aide aux personnes âgées (segment sur lequel une offre de téléassistance a récemment été mise en place), l'aide aux personnes en situation de handicap, l'aide aux familles et l'entretien du domicile.

L'entreprise, créée en 2006, porte au cœur de ses valeurs une double préoccupation : celle du bénéficiaire et celle du salarié. Durant les premières années de l'entreprise, son dirigeant a pu à plusieurs reprises s'appuyer sur les accompagnements proposés par le PSP, venant tout juste d'être créé, en sorte d'assurer le bon développement de celle-ci. La première action collective à laquelle son dirigeant eut participé a été l'action portant sur la GPEC, à la suite de laquelle il fut contacté par l'équipe du PSP pour être invité à participer à l'action collective RSE. Parallèlement et la suite de cette dernière, celui-ci s'est également impliqué dans un groupe de travail portant sur un document unique d'évaluation des risques, ainsi que dans le groupe de travail portant sur la sécurisation des domiciles (et qui avait émergé de la première action RSE).

*« Donc moi ce que j'ai toujours cherché à faire c'est rompre notre isolement. Aller chercher de la compétence et du savoir-faire extérieur, pour améliorer notre capacité à agir sur les populations que je vous ai indiquées. »*

*« Nous avons été de toutes les actions du PSP, on a fait toutes les actions collectives du PSP en pilote. Et l'intérêt pour nous – et c'est pour ça que je le dis – est que ça a été un accélérateur extraordinaire, puisque comme je vous l'ai dit, on a ces actions collectives, et puis de l'autre côté, on a bénéficié également de financements de postes d'encadrement, de la Région, grâce au PSP. Et on a bénéficié également de fonds de prêts à taux zéro, qui nous ont permis également d'ouvrir des agences dans le département, et sans cette aide, je pense qu'aujourd'hui on en serait pas là où nous en sommes aujourd'hui. »*

*« Et donc nous on ne participe pas pour faire plaisir au PSP, on participe parce que toutes ces actions que je vous ai décrites, je dirais ont eu une application, une déclinaison opérationnelle directe dans l'ensemble de nos équipes. »*

L'action collective RSE s'est ainsi inscrite, pour l'entreprise B, dans une continuité de développement et d'accompagnement, et a été régulièrement jalonnée de l'obtention de labels et de certifications. Les principaux bénéfices retirés de l'engagement dans cette action ont reposé sur le caractère opérationnel et concret de celle-ci. L'implication de l'entreprise dans l'action RSE a permis à l'encadrement d'échanger avec des homologues issus d'autres structures, de créer une forme d'émulation, et d'engager des démarches d'amélioration des outils de gestion de l'entreprise. La dynamique ne s'est cependant pas arrêtée à l'équipe d'encadrement, puisque des groupes de travail ont été formés afin de propager cette dynamique à des représentants de toutes les catégories de personnels, ou encore, réaliser des expérimentations à partir d'agences pilotes.

*« Ensuite on est dans une logique d'avancement, donc il faut l'accompagner, et cet accompagnement dans l'entreprise nécessite à nouveau des groupes de travail, puisque c'est ma manière de faire, et de ne pas imposer mais de partager, et des lors que les personnes partagent sur l'évolution que nous avons à faire, c'est comme ça que le changement peut se faire. Parce que la grande complexité dans une entreprise c'est de gérer le changement. Donc tout est dans l'accompagnement du changement. »*

*« Il est vrai que c'est une caractéristique de l'entreprise, à travers les différents projets que je vous ai cités, sachant qu'on met en place des projets complémentaires avec des consultants extérieurs, et donc ça veut dire qu'on est dans une évolution perpétuelle au sein de l'entreprise. Il est vrai que les personnes qui ont du mal à changer ne restent pas dans l'entreprise. Donc on a également des profils dans l'encadrement qui intègrent ce changement régulier de l'entreprise et sont également demandeurs, parce que ce changement est également une belle émulation qui fait également qu'on a quasiment aucun turn-over au sein de l'encadrement. Parce qu'ils s'enrichissent eux-mêmes par ce qui est décliné dans l'entreprise. Et à la base on a toujours une action collective. C'est souvent l'élément déclencheur. »*

À la fois pilote parmi les adhérents du pôle et reconnaissant de la valeur qui lui a été délivrée, le dirigeant a pris la décision en retour de renforcer son investissement vis-à-vis du PSP, duquel il est désormais secrétaire général.

## Le participant C

### Un dirigeant d'entreprise de services à la personne implantée dans le Vaucluse

Le participant C est le directeur d'une fédération départementale d'associations d'aide à domicile, implantée dans le département du Vaucluse depuis plus d'une trentaine d'années. À ce jour, celle-ci rassemble une trentaine d'associations réparties de manière sectorielle sur le département. L'organisation est une ETI qui comprend un effectif de 560 salariées et salariés, auxquels s'ajoutent des équipes de bénévoles. Ses activités sont centrées sur des services d'aide et de soins infirmiers aux personnes âgées, des services d'accompagnement des personnes en situation de handicap, des services d'aide aux familles (gardes d'enfant, aide sociale à l'enfance) – auxquels s'ajoutent des services de transport spécialisé, de portages de repas, de téléassistance et géolocalisation, et une expérimentation SPASAD . Le *participant C* est aussi le *porteur de projet 2* du projet « Habitat collectif et connecté ».

Pour le directeur de la structure, l'engagement dans la démarche RSE proposée par le PSP vient également en prolongement du chantier entamé sur la GPEC, au niveau de sa propre organisation. Celui-ci s'ajoute à des activités de développement d'outils internes de gestion des compétences et des effectifs pour lesquels le PSP avait facilité l'obtention de financements. S'engager dans une démarche RSE représentait pour le directeur, une manière d'introduire une réflexivité complémentaire sur les pratiques de l'entreprise, notamment vis-à-vis des conditions d'intervention des salariés et des bénévoles, ainsi que vis-à-vis du service rendu à l'utilisateur. La logique, toujours d'actualité, était ainsi d'une part, d'accompagner les salariés dans leur montée en compétences pour mieux répondre aux besoins des publics. D'autre part, celle-ci était de créer des circuits de remontée d'informations permettant de cerner les points de difficulté rencontrés par les personnels en situation d'intervention, afin de pouvoir mieux les soutenir, d'identifier les besoins spécifiques de certains publics, et de faire évoluer les pratiques à travers de nouvelles formations. L'amélioration de la qualité de vie au travail, entrerait également dans une logique de restauration de l'image du secteur, et de pallier les difficultés chroniques de recrutement.

- *Moi : Du coup le fait d'avoir interagi avec le PSP à un moment donné sur un sujet RSE, ça a permis quoi ?*
- *Le directeur : ça a déclenché une méthodologie de travail quoi. Qui est différente.*
- *Moi : Qu'est-ce que vous entendez par méthodologie de travail ?*
- *Le directeur : Déjà... de constituer des groupes interdisciplinaires. Faire travailler la médecine du travail, la CARSAT, le CD, les représentants du personnel, les administrateurs et autres... spontanément ce n'est pas forcément ce qu'on ferait... ce qu'on fait naturellement.*

Les principaux bénéfices retirés de l'engagement de l'entreprise sur la première action collective RSE reposent donc sur l'acquisition, en interne, d'une nouvelle méthodologie de travail. Cette nouvelle méthodologie de travail, acquise dans la direction de l'entreprise, lui a permis d'initier des groupes de travail multi-acteurs sur son propre périmètre d'intervention, notamment autour de la question de la prévention des risques professionnels, en lien également avec les réflexions engagées dans le groupe de travail « sécurisation du domiciles » du PSP.

*« Finalement la RSE c'est un ensemble de choses qu'on travaille dans les conditions de travail. Du coup, ça, ça améliore les conditions de travail des gestionnaires de planning, ... Donc ça impacte directement sur les conditions de travail du personnel d'intervention. Ça veut dire qu'on suit mieux les formations, on suit mieux les besoins, on suit mieux également le débrief avec le personnel d'intervention. Ça nous permet demain aussi d'identifier plus précisément quels sont les besoins d'aménagement des domiciles. Ça veut dire que le personnel d'intervention va nous faire remonter de l'information pour nous dire « là il faut vraiment intervenir ». Donc là aussi c'est pour améliorer les conditions de travail, et de là on a constitué deux groupes de travail : un comité de pilotage prévention des risques professionnels, qui regroupent CARSAT, médecine du travail, département, représentant du personnel d'encadrement et administrateur. Et donc on travaille sur des plans d'action, ce qui permet aussi de donner à la médecine du travail une vision différente, et lors des visites médicales individuelles de modifier... d'accompagner aussi la personne. Et qui rejoint ce volet-là. C'est pour ça que tout s'imbrique, on travaille sur la qualité de vie au travail, ... où... là aussi il y a eu tout un travail et un accompagnement qui a été fait pour voir qu'est-ce qui est un bon vécu, qu'est-ce qui est un mauvais vécu, et comment le gérer. »*

De manière plus générale, pour ce directeur d'association, la participation à ce type d'actions collectives conduites par le PSP (en plus de son implication dans le conseil d'administration du pôle en tant que vice-président) lui permet de transmettre et de confronter ses idées, et de travailler de manière concertée avec des confrères à la structuration d'une filière.

## **Le participant D**

### **Un dirigeant d'entreprise de services à la personne implantée dans les Bouches-du-Rhône**

Le participant D est le dirigeant d'une entreprise d'aide à domicile, implantée dans les Bouches-du-Rhône, et dont le siège social se situe à Marseille. Il s'agit d'une PME au statut d'association Loi 1901, employant autour de 60 salariés. Les activités de l'opérateur sont centrées sur l'accompagnement de la dépendance auprès de publics de personnes âgées, de personnes en situation de handicap ou de personnes déficientes – auxquelles s'ajoutent des activités de services d'aide aux familles (bricolage, entretien du domicile, repassage, soutien scolaire, garde d'enfants).

Créée en 2002, mais cédée en 2012 à cause d'un tournant manqué dans le mouvement de professionnalisation du secteur, l'association fut reprise par son actuel<sup>176</sup> dirigeant. À l'origine issu d'un autre secteur d'activité, celui du conseil en RSE, lui-même venait alors de fonder, avec des associés et dans le même périmètre géographique, une entreprise de services à la personne du secteur marchand. Confrontés aux spécificités du secteur, en même temps qu'ils y effectuaient leurs premiers pas, et saisissant l'opportunité de restructurer une entreprise déjà existante, bien qu'en difficulté, ceux-ci firent le choix de liquider la structure nouvellement créée au profit de la reprise de l'association.

Quatre axes principaux ont alors guidé la réorganisation de l'entreprise, et y ont été élevés au rang de principes fondamentaux : l'inscription dans une démarche continue de suivi et d'amélioration de la qualité des services (avec un projet de certification), l'inscription dans une démarche continue de suivi et d'amélioration des conditions de travail, l'exercice d'un management bienveillant, participatif et solidaire (plutôt qu'affectif), l'inscription dans des démarches d'innovation sociales, pouvant bénéficier à l'écosystème de l'entreprise et à son secteur.

La participation de l'entreprise à la seconde vague du projet RSE a constitué, pour son nouveau dirigeant, l'occasion de faire bénéficier de son expertise RSE à des réseaux locaux, avec en retour, l'opportunité de se créer un réseau relationnel lui permettant d'accroître sa connaissance du secteur, et de prendre connaissance de l'existence de certains dispositifs de soutien au développement.

---

<sup>176</sup> Qui ne l'est plus depuis le mois de mars de l'année 2018.

*« Quand on a repris la structure en 2012, je me suis dit « génial, on est dans un secteur où la responsabilité sociétale doit être hautement valorisée, probablement depuis ses débuts », parce que ça me semblait naturel ... et j'ai été extrêmement surpris du contraire. Et j'ai eu envie de m'impliquer là-dedans, parce que je me suis dit que c'est quelque chose que je peux apporter, et moi j'avais une nécessité de développer du réseau local sur la base d'une expertise que je pouvais apporter. Et bon, j'en avais pas dix millions, j'avais celle-là \*rires\*, et donc du coup elle me semblait importante puisqu'il y avait une absence ou une quasi-absence de mise en place sur le secteur. Donc je me suis intéressé aux organismes et aux réseaux qui travaillaient là-dessus. »*

L'implication dans cette seconde action collective a aussi permis à ce dirigeant de côtoyer d'autres dirigeants et dirigeantes d'entreprises d'aide à domicile, de bénéficier du partage d'expériences, de se créer des points de repère.

*« On en a retiré une dynamique continue, un enrichissement, une création de réseau, l'envie, aussi, de développer ça dans d'autres contextes avec d'autres réseaux spécifiques et ainsi de suite, donc voilà... une impulsion quoi. C'est un point de référence aussi. La possibilité de confronter nos propres intuitions, nos propres actions à quelque chose aussi qui permet de se positionner et savoir si on est dans les clous ou pas. Pour moi c'était extrêmement important et ça l'est encore aujourd'hui. La solution à un certain nombre de problématiques non résolues. Ou alors, la prise de conscience en fait que ces problématiques-là ne soient pas résolubles, à court terme ou à moyen terme, et qu'elles nécessitent des appuis beaucoup plus importants pour être résolues et ne dépendent pas de nous, et du coup, un réajustement des objectifs. C'était une expérience formidable. Plus des échanges humains, qui étaient qualitatifs et agréables. »*

Enfin, celle-ci fut également l'opportunité de réaliser des actions concrètes au sein de l'entreprise, et de valoriser auprès de ses salariés et auprès de la Région, le chemin collectivement parcouru. Un des projets du dirigeant fut également de participer au développement d'un référentiel de norme ISO 26000 (RSE) adapté au contexte d'entreprises de services.

### **La participante E**

#### **Une assistante de direction d'entreprise de services à la personne implantée à Marseille**

La participante E est assistante de direction d'une entreprise de services à la personne implantée depuis plus de 30 ans dans les Bouches-du-Rhône (et depuis peu en Corse), mais principalement à Marseille, où se situe son siège social. Il s'agit d'une PME au statut d'association Loi 1901, employant un peu plus de 200 salariés. Les activités de l'opérateur sont centrées sur deux publics, les personnes âgées et les personnes actives ou retraitées en situation de handicap, auxquels il propose des services d'aide et d'accompagnement à domicile, des assistances de vie, ou encore des services d'aide à la mobilité et de portage de repas.

L'entreprise fut créée en 1983 en tant qu'extension d'une association qui s'était donné pour mission de favoriser l'insertion professionnelle des femmes, à travers la formation. De cette ancienne tutelle, l'entreprise a conservé une logique de formation des salariés en vue de maintenir leur bien-être en poste de travail. A l'heure actuelle, la formation est également vue comme un moyen de faire évoluer les compétences de l'entreprise, en cohérence avec l'évolution générale des paradigmes de prise en charge des personnes en perte d'autonomie. L'ancienneté est valorisée au sein de l'association, au sein de laquelle le turn-over est considéré comme négatif, et les salariées accompagnés et tutorés durant les 6 mois suivant leur embauche. L'entreprise rencontre néanmoins elle aussi des difficultés de recrutement, à laquelle la direction essaie de remédier à travers la participation à des activités de valorisation du secteur. L'actuelle directrice de l'entreprise est également membre du conseil d'administration du PSP.

L'entrée dans une démarche RSE, visait en premier lieu pour la direction de l'entreprise à agir sur sa dimension environnementale, cependant, il s'agissait d'une dimension qui tenait peu à cœur à notre participante E. A l'occasion du diagnostic réalisé en interne par les équipes de consultantes associées au projet, il fut décidé d'agir second lieu sur le thème de la qualité de vie au travail, qui concentra finalement l'essentiel des actions réalisées.

« Alors c'est ma faute, je fais mon mea culpa car historiquement, quand on a voulu rentrer dans cette démarche, enfin quand Mme (la directrice) parlait de ce projet, avec le PSP entre autres, elle souhaité s'orienter sur le côté environnement. Il se trouve que je n'ai pas l'âme du côté écologiste ... c'est un tort, mais ça fait partie de mes défauts. Lorsqu'a été ouverte cette procédure, on est parti sur l'environnement, et seulement l'environnement. Et puis un jour ma collègue Michelle reçoit un mail disant il y a une présentation par la région. Et donc nous à la suite, on a évalué la structure par un système de questions. » - [L'assistante de direction]

« L'environnement c'est n'est pas que être écolo. C'est l'environnement dans son ... c'est-à-dire que sur notre structure vit dans un environnement, elle agit dans un environnement qui aujourd'hui, au-delà de protéger la planète, tout le monde est d'accord, mais c'est aussi se protéger aussi ça. La qualité de vie au travail, c'est pour ça c'est super. » - [Une chargée de missions]

A la base, l'implication dans un projet RSE consistait en une opportunité pour l'entreprise d'être accompagnée sur un dispositif pris en charge à plus de 80%, sans attente particulière vis-à-vis de ses résultats. C'est cependant la méthodologie suivie dans l'accompagnement individuel qui a à la fois servi d'élément déclencheur dans la prise de conscience de problèmes latents au sein de l'entreprise, mais aussi de moyen de leur résolution.

« Nous avons monté un comité de pilotage, notre fameux groupe de travail qui nous ont suivi jusqu'à aujourd'hui. On l'a voulu ouvert sur toutes les fonctions de l'association. Pour ce que ça soit très représentatif du panel de la structure, surtout dans le cadre de la qualité de vie au travail. C'est à dire que moi je ne peux parler de ce qui se passe à domicile, et elles ne peuvent pas parler de ce qui se passe en administratif...

... C'est vrai qu'il s'en est découlé grâce à ce groupe de travail, j'allais dire que toute la difficulté au départ, c'est que nous avons travaillé tous ensemble. »

« C'est que au niveau de l'administratif, il y avait un fossé. C'était le premier constat ... et là on s'est dit qu'il y avait un réel problème. Il faut qu'on s'y remette. On avait perdu un petit peu, par le fait d'être sollicité, par le fait d'être en administratif, ou qu'elles soient de plus en plus à domicile, que la structure grossisse. On avait perdu notre ADN premier qui est de travailler tous ensemble. Ça a été vraiment le constat. Ça a été une gifle car finalement, on ne s'y attendait peut-être pas, c'est finalement ce qui en a été écoulé. Ça nous a pété à la figure, donc on s'est dit « c'est bien on n'a pas fait ça pour rien » ... »

« La démarche ne fait que commencer mais on va travailler ensemble. Au départ le fait d'avoir ces accompagnatrices, ça été très enrichissant. Elles ont été de qualité, ça vraiment je tiens à le souligner, elles nous ont apporté une méthodologie de travail ... elles nous ont apporté ... car bon, nous avons apporté, parce que ... voilà, on a envie que ça vive. Elles nous recadraient à chaque fois, mais à bonne escient, toujours dans de bonnes conditions. À chaque rendez-vous, on avait un peu plus avancé. »

L'action menée s'est notamment traduite par l'organisation d'une journée d'échanges et de convivialité, permettant aux personnels administratifs et d'intervention de discuter dans un cadre plus informel, et durant laquelle quatre tables rondes étaient organisées.

*« Donc cette journée on s'est dit « pourquoi pas la faire sous la forme conviviale avec des tables rondes sur quatre thèmes » ... Environnement on a choisi la collecte des médicaments, la modulation du temps de travail - c'est quelque chose d'assez stressant pour les salariés, que ça soit à domicile ou au niveau des responsables de secteur, la solitude au travail, et la réunion de fin de mois - on voulait redonner un sens à cette réunion de fin de mois. Donc voilà les quatre thèmes qu'on leur a proposés pour qu'il en ressorte quelque chose. »*

*« On avait un peu peur, surtout au niveau du personnel administratif, que ça se termine par « Oui mais nous on fait, et vous vous le faite pas, etc. » et il n'y a pas du tout eu ce genre de chose à gérer, il n'y a pas eu de système de règlement de comptes, comme on pourrait l'imaginer. Ça a été fluide, ça a été toujours bienveillant, même si parfois on se dit parfois des choses qu'on n'a parfois pas spécialement envie d'entendre. Donc on vient de faire le bilan, qui est tout frais, car on l'a fait mercredi dernier. Le bilan est positif, elles ont été contentes, c'est fédérateur, et ça a réellement apporté ce qu'on avait perdu ... cette cohésion entre les deux pôles. Il a été demandé que ça se renouvelle, c'est quelque chose qu'on va reproduire, et il en est ressorti des réflexions intéressantes, qu'on va traiter et dont on va faire un retour. »*

Même si la journée d'échange organisée a quelque part tenu du ponctuel, et a vocation à être renouvelée au moins une fois, de la mise en œuvre de l'action a toutefois persisté un groupe de travail représentatif de la diversité des personnels. Il est prévu que la structure travaille au volet environnemental, qui a rencontré peu de succès sous la forme prescrite, mais celle-ci n'est pas prête à s'engager dans une nouvelle action collective RSE, où les temps en collectif ont plus été perçus comme des réunions de formation et d'information, qui ne nécessitent pas plus d'approfondissement.

*« Globalement, notre groupe de travail est constitué et je pense qu'il est viable. je pense que si on l'entretient, on va pouvoir continuer... mais la démarche de repartir dans des formations, je ne suis pas certaine que cela soit utile aujourd'hui. Mais après, pourquoi pas à un moment donné de faire une pique de rappel, mais je ne pense pas dans l'année qui arrive. Par contre pour recommencer une journée dans cet esprit de la convivialité et la qualité de vie au travail, je pense que c'est dans les tuyaux, ça se fera. Globalement on n'oublie pas le coté environnement. Donc aujourd'hui, des idées sur la collecte de médicament il n'y a pas grand-chose qui a émergé. Donc, je pense qu'on va travailler en groupe plus restreints pour essayer de trouver une solution, et notre prochain axe sur l'environnement, c'est de travailler sur notre siège, dans la collecte des déchets de papier en joignant le centre de formation avec nous. Parce qu'on s'est dit que finalement il fallait qu'on montre l'exemple. »*

L'ensemble de ce travail réalisé, ainsi que le sens que celui-ci a pris au fur et à mesure du

déroulement de l'action, se sont finalement traduits dans la refonte projet de services de l'entreprise, par une de ses nouvelles chargées de mission<sup>177</sup>. Ce projet de service, document cadre à 5 ans dans l'activité de l'entreprise et central dans la procédure de renouvellement de l'autorisation du conseil départemental, intégrera ainsi les trois dimensions de la RSE – et en particulier la qualité de vie au travail – dans son fil conducteur.

### **La participante F**

#### **Une cadre-formatrice d'un centre de Rééducation professionnelle implanté à Marseille**

La participante F est cadre-formatrice dans un Centre de Rééducation Professionnelle (CRP) implanté à Marseille, et dont le périmètre d'intervention concerne l'ensemble des Bouches-du-Rhône. Il s'agit d'un établissement médico-social géré par une association Loi 1901, employant près d'une quarantaine de salariés, et disposant d'un agrément de 152 places. Le centre propose des formations qualifiantes (permettant d'accéder à des titres professionnels de niveau 5 et 4), des formations professionnalisantes (permettant d'accéder à des certificats de compétences), des services d'accompagnement de jeunes (18-30 ans) vers l'insertion professionnelle, ainsi que des stages en plateforme multi-services permettant aux personnes accompagnées d'affiner leur choix de métier. Le centre s'adresse à des personnes reconnues comme travailleurs handicapés et ayant reçu de la MDPH<sup>178</sup> une notification de décision d'orientation pour un reclassement professionnel, et fonctionne avec un réseau de partenaires locaux.

Vieux de 65 ans, mais précurseur dans les années 1980 de nouvelles méthodes pédagogiques fondées sur la modularisation et l'individualisation des parcours, le centre est ancré dans une culture de l'innovation continue, au service de ses stagiaires. Les équipes du centre se donnent comme principe de chercher perpétuellement une correspondance aux besoins spécifiques des stagiaires<sup>179</sup>, tout s'actualisant face aux évolutions de réglementation mais aussi des environnements professionnels.

<sup>177</sup> Anciennement directrice de PRIDES, cette chargée de mission a opéré sa reconversion professionnelle dans le champ du handicap. Celle-ci est arrivée dans l'entreprise au tout début de l'action RSE.

<sup>178</sup> MDPH : Maison Départementale des Personnes Handicapées

<sup>179</sup> Quittes à mettre en place des dispositifs originaux, comme faire appel à un art-thérapeute, pour faire face à des difficultés socio-esthétiques, ou encore, conventionner avec une fondation artistique pour accueillir un artiste en résidence durant un an.

*« Donc on a été vraiment innovants à ce moment-là, et puis c'était une vraie dynamique pédagogique ça été très fort. Et je pense que ça induit cette espèce de culture d'entreprise, où on se repose jamais sur nos acquis, on est tout le temps en recherche de coller au besoin. Donc ce n'est pas de l'innovation pour de l'innovation, mais aujourd'hui les besoins sont où, les besoins sont comment, qu'elle difficulté on rencontre auprès du public, qu'est-ce qu'on peut mettre en place pour faire en sorte que ça soit plus simple. »*

C'est à la suite d'une opération de sensibilisation réalisée par la FEHAP auprès de ses adhérents, que la direction du centre a pris la décision de s'engager dans l'action d'accompagnement RSE. À l'issue du diagnostic effectué dans la structure, deux axes prioritaires ont été définis : la qualité de vie au travail, et l'impact écologique du centre. C'est cette fois-ci ce deuxième axe qui a été le plus largement investi.

*« Alors nous dans le cadre de cette action, on devait prendre des engagements individuels. Nous avons choisi, puisque ça nous paraissait quand même accessible, parce qu'on est dynamique mais ... on doit recentrer les priorités, et la priorité c'est que le centre tourne. Donc nos actions étaient la sensibilisation de salariés, d'étudiant, aux enjeux de la RSE, et notamment sur l'impact écologique sur la planète. Donc en 2016 ... on va le voir sur ici ... nous avons fait une journée RSE. »*

La mise en place d'une journée RSE dans le cadre de la semaine du développement durable, par son aspect événementiel, a conduit à la participation volontaire de plusieurs membres du personnel et de groupes de stagiaires. Celle-ci a eu plusieurs retombées dans les activités pédagogiques de la structure. Un dispositif de tri et de collecte différenciée des déchets a également été mis en place.

*« C'était vraiment dans le cadre de cette semaine du développement durable. Le 31 mai on a fait une journée totale ... où tous les stagiaires et membres du personnel ont été impliqués à la fois dans la mise en œuvre, dans la réalisation... On a fait une enquête de satisfaction. On a eu 90 qui veulent que ça soit reconduit cette année, et on vient de prendre la décision que ça sera reconduit cette année. Avec des idées justement d'ouverture sur les autres CRP... bon quand on a fait cette journée on était à la fois ... ça été une matinée ou on a voulu que tout le monde participe. »*

*« Il y a aussi par exemple dans une autre section (plateforme multiservices), et là, ça vient aussi de la formatrice qui est extrêmement engagée, et qui a voulu avec ça section, donc des gens qui sont un petit peu sur des travaux manuel. Elle a construit à partir de palettes récupérées. C'est*

*fait que avec de la récupération. Ils ont fabriqué des bacs à compost, ils ont planifié une zone qui était relativement en friche et qui appartenait à l'établissement, pas très loin du parc. Enfin on a un domaine qui est très étendu, je ne sais pas si vous avez vu. Et donc elle a trouvé un coin qui a été mis au propre, ils ont rajouté la terre enfin bon ... pour accueillir ces bacs à compost. Et ils récupèrent des déchets alimentaires. »*

*« Enfin il y a eu beaucoup d'engagement par les stagiaires pour cette journée, et on a trouvé finalement que c'était très encourageant, et que parler de la RSE même a des gens très fragilisés et bien même aux contraire ça leur parle. Donc on va le refaire cette année. Alors voilà, on a répondu à la fois à la sensibilisation du salarié, des étudiants, aux enjeux de la RSE. »*

La journée RSE portant sur la préservation de l'environnement, sera ainsi annuellement reconduite. Parmi les autres actions mises en place suite à l'accompagnement RSE, la participante F travaille actuellement à l'élaboration d'un fichier de suivi de consommation énergétique, ainsi qu'à l'intégration de la dimension écologique dans le livret d'accueil des stagiaires. En revanche, la qualité de vie au travail n'a pas fait l'objet d'un engagement particulier, même si plusieurs actions en ce sens étaient déjà en cours, avant le début de l'accompagnement. Le comité d'entreprise avait par exemple travaillé à l'organisation d'événements de cohésion, et des moments de convivialité ont été créés autour du café, afin de favoriser la communication interpersonnelle. Une réflexion est actuellement en cours sur la manière de valoriser et communiquer l'engagement RSE à travers l'affichage d'une charte. L'établissement se déclare néanmoins prêt à se réengager dans une action de ce type.

### **La participante G**

#### **Une directrice d'établissement spécialisé dans le handicap implanté dans le Var**

La participante G est la directrice d'un groupe de trois établissements de services spécialisés dans l'aide, l'accompagnement, la formation de personnes en situation de handicap. Implantés dans le Var, ces trois établissements sont rattachés à une association nationale vieille de 85 ans, accueillant plus de 12 000 personnes handicapées dans 150 établissements. La participante G est directrice générale d'un Centre de Rééducation Professionnelle, d'un Foyer d'Accueil Médicalisé de Jour, et d'un Service d'Accompagnement Médico-Social pour Adultes Handicapés.

L'engagement de la structure dans un projet RSE a fait suite à la sollicitation émise par la

FEHAP, envers ses adhérents. Intéressée par la thématique ainsi que par le dispositif, la directrice a alors réalisé les démarches d'entrée dans le dispositif « Performant et Responsable ».

*« J'avais répondu à un appel à candidatures en fait. Et puis ma curiosité naturelle m'avait fait répondre « oui, moi je veux bien aller voir ». Et du coup je me suis enclenchée là-dedans. Mais je reconnais alors que du coup je n'ai pas forcément... c'est juste pour que vous sachiez dans quel état d'esprit je pouvais être par rapport à ça. Je peux avoir la parole franche ! »*

*« Donc du coup moi j'y suis allée par le biais de la FEHAP, donc la FEHAP quand ils m'avaient contactés c'était... en mars 2013, voyez-vous, j'avais été à une première réunion... [le diagnostic avait déjà été réalisé] Ils nous ont sollicité pour nous dire « alors, suite à tout ça, quels axes voulez-vous travailler ? ». Et c'était pour que... voilà je retrouve ... les thèmes de travail collectif, je savais bien qu'on les avait vus. Donc en fait les quatre thèmes il y avait « déchèterie, recyclage... »... donc le thème où j'avais été, il y en avait un sur les achats responsables, il y en avait un sur la communication, il y avait l'ingénierie de financement des projets RSE ... »*

De la participation de la structure à l'action collective, qu'il s'agisse des ateliers ou de l'accompagnement individuel, la directrice en tire cependant un bilan mitigé – bien qu'elle reconnaisse volontiers la grande compétence des consultants intervenant sur l'action.

*« J'ai appris des choses mais après... celui sur la gestion écologique... oui c'est bien de se ressaisir de ce qui peut être bien de faire... pour moi ce sont des belles paroles théoriques, parce qu'elles ne sont jamais mises au regard d'une réalité... d'une réalité de vie de structure, d'état d'esprit des professionnels, et quand bien même on évoque des théories et des bons concepts, même si on arrive un petit peu à faire évoluer les choses, il n'est jamais si simple que ça de les faire appliquer.*

*[...]*

*La gestion des déchets, bon, ou même par exemple les économies de papier, tous ces trucs-là. Oui on a une attention. Moi la première je n'ai pas attendu la démarche RSE pour qu'effectivement on invite des gens à faire du recto-verso, à n'imprimer que ce qui est essentiel, à ne pas imprimer en couleur si ce n'était pas un caractère obligatoire, à ne pas jeter de papier mais à se faire des caisses de récup. Mes caisses de récup elles sont près des photocopieurs et compagnie. Ça reste vide. C'est-à-dire que globalement, tout le monde ne le fait pas. Il y a des gens qui y sont sensibles, donc ils le font, mais globalement il y en a qui ne le font toujours pas.*

*[...]*

*Donc ce n'est pas qu'il n'y a pas une volonté de... mais ça reste quand même très compliqué, je trouve, quand on essaie de faire vivre un certain nombre de concepts. Ce n'est pas qu'il y a du frein en plus, parce que je trouve qu'ici il y a une certaine sensibilité. Mais il y a des réalités. »*

La directrice relève ainsi en premier lieu, une problématique concrète liée à la gestion du changement dans la mise en œuvre d'action RSE, qui ne semble pas avoir été placée au cœur des temps en collectif, selon elle restés trop généralistes. Celle-ci a en revanche apprécié les échanges de pratiques qui y ont eu lieu entre participants, mais a cependant regretté le fait

que les thématiques traitées en ateliers n'aient pas pu trouver plus de correspondance avec les problématiques des participants.

*« C'est de voir comment chacun fait chez lui. Ça permet de savoir s'il y en a qui vont... Pour le coup dans l'échange de pratiques, ce qui est intéressant c'est de pouvoir faire de l'échange de pratiques à droite à gauche, et de voir si c'est modélisable chez soi. Donc ça c'est bien. Ça ce côté-là reste toujours intéressant. »*

*« Dans la démarche proposée par le PSP, il y a eu les fameux temps collectif où il y a eu un apport de connaissances au groupe que nous étions. Mais comme chacun a choisi des thèmes (individuels)... moi c'était l'ancrage territorial. Moi c'est vrai que du coup l'ancrage territorial, je l'ai vu en direct avec une consultante... »*

Ayant participé par ailleurs durant la même période, à une action collective organisée par un groupement d'entreprises locales, portant sur des thématiques connexes, la directrice de structure a pu nous faire part de quelques éléments de comparaison :

*« Les consultants qui ont accompagné la démarche RSE, là au niveau de [du groupement d'entreprises], étaient avec une logique de méthodologie, qui a permis qu'effectivement il y ait des temps collectifs avec les autres entreprises, où on échangeait nos pratiques par exemple autour de l'utilisation du numérique dans tel type de situation... Mais en dehors de ces temps collectifs, dans chacune des entreprises il y avait des temps de travail avec un Copil. Et le Copil local a dégagé deux axes de travail sur QVT et numérique, et donc nous ça nous a fait travailler sur nos réunions. Et donc on a nous travaillé sur ces deux thèmes. Mais dans une autre entreprise ça a été de travailler sur la mise en place par exemple d'un panneau, d'un écran, sur lequel il y a un agenda partagé pour une activité... Tout le monde n'a pas travaillé sur les mêmes choses. Par contre quand on était en groupes le fait de réfléchir ensemble sur en quoi ça impacte la QVT, dans le bon et dans le mauvais, ça c'était intéressant, pour nous, chefs d'entreprises. »*

*« Et bien en fait j'ai été sur « Qualité de vie au travail » et « Outils numériques ». Donc l'impact des outils numériques dans la qualité de vie au travail. Et du coup il y avait une dizaine d'entreprises de secteurs professionnels très divers et variés, et donc c'était très intéressant de voir les différents positionnements, et du coup... nous avons-nous extrait deux thèmes plus particuliers qui étaient « les réunions » puisqu'on utilisait le numérique pour nos réunions, nos comptes rendus, etc. Et puis l'autre thème c'était « quels sont les outils numériques... c'est-à-dire que si je suis salarié et que j'ai besoin de ... où est-ce que je trouve ce dont j'ai besoin ». Et donc on a fait une fameuse cartographie de tous nos outils informatiques et là on est sur du pratico-pratique. Donc il y a vraiment une réalisation concrète. »*

*« La carte que vous avez entrevue, c'est quelque chose que je vais pouvoir donner à tout nouveau salarié pour lui dire « voilà ». Plutôt qu'être dans l'explication comme on pouvait l'être jusqu'à maintenant, là j'ai un support. Et ça, ça a été intéressant parce qu'il y a une retombée immédiate et directe sur la participation des gens à la démarche. »*

*« Les groupes de travail qu'on a eu dans le cadre de la démarche RSE de [du groupement d'entreprises], étaient avec un objectif d'aboutissement concret. Et du coup quand on a phosphoryé ça a servi à quelque chose »*

Ainsi, la directrice d'établissement que nous avons interrogée met en avant plusieurs éléments, qui selon elle, lui auraient permis de mieux s'approprier les résultats de l'action collective RSE : des ateliers regroupant des participants directement concernés par une thématique précise, des ateliers visant à aboutir à une réalisation concrète, mobilisable auprès de ses salariés.

Du côté de l'accompagnement individuel, celle-ci a cette fois-ci regretté le choix de la thématique à travailler en interne :

*« Et donc j'ai donc travaillé avec quelqu'un qui était tout à fait performante et dynamique, et qui était sur l'ancrage territorial, mais je pense que je me suis plantée de sujet. Voilà. Je pense qu'on n'aurait pas dû... »*

*... Parce que j'en ai rien fait. Parce qu'effectivement on s'est rencontrés, il y a eu un accompagnement de 2 jours et demie donc... on a donc dû se voir peut-être deux jours et on a fait une réunion sur une demi-journée... on a effectivement extrait... En fait l'objectif initial si j'ai bien vu, c'est de trouver des ressources autres qu'institutionnelles. Mon objectif étant pour nous ancrer sur le territoire de sortir de nos activités dans le médico-social pour développer une plus grande visibilité et action de [la structure] dans le Var. D'accord ? Donc c'était l'idée du développement. »*

[...]

*Donc pour développer, ça m'intéressait de savoir à la fois comment m'y prendre et sur quoi développer. Donc en fait on voulait travailler sur ces deux axes. Enfin de trouver l'idée et de développer. Donc on s'est vus pour ça, et donc il y a un certain nombre de constats qui ont été faits, et puis voilà, nous on a sorti des docs qui étaient... une reprise de ce qu'on s'était dit. »*

[...]

*« Mais c'est sûrement lié à moi – non mais moi je peux le dire – je lui avais parlé d'un projet que j'avais et qui me tenait à cœur, et que j'aimerais bien pouvoir développer. Et donc du coup, je me disais simplement pour mon projet, j'aurais besoin d'avoir des partenaires. Et donc comment trouver les partenaires adéquats ? J'avais ciblé par rapport à ça. Mais vous voyez, entre ça et la démarche RSE... et pourtant ça rentrait dans le truc de l'ancrage territorial. Vous voyez ? Donc pour moi c'est vraiment bizarre cette histoire de RSE, j'ai l'impression qu'on peut tout y raccrocher dès lors que c'est construit d'une certaine manière. »*

La directrice de structure tire finalement de la démarche RSE en elle-même une idée plutôt floue, ne parvenant pas à cerner la pertinence de la notion de « démarche RSE » et de sa mobilisation en pratique, ni même en quoi celle-ci pourrait être déployée dans la structure :

*« C'est-à-dire que pour moi, la démarche RSE... ou alors ça voudrait dire que si je suis dans une démarche RSE, et que je m'adresse à quelqu'un qui est dans une démarche RSE, il est*

*estampillé RSE, et ... et bien j'ai la garantie qu'il s'agit d'un fournisseur... c'est comme un label, voilà. Ce serait comme un label, vous voyez. Et donc du coup... alors je pense que ce n'est pas ça au départ. Vous voyez, moi à un moment donné je me perds dans ce que ça veut dire. »*

*« Quand on nous l'a présentée ? Et bien c'était les fameux sept piliers, c'était de mettre en avant que les entreprises étaient... avaient un rôle à jouer sur la manière dont ils faisaient vivre la politique salariale, la manière dont ils faisaient vivre l'application de leur secteur d'activité dans l'environnement et en écologie, ... c'était le rôle dans le développement territorial... C'était... enfin, voilà, je me souviens de ces aspects-là. »*

*« À un moment donné, j'ai eu envie qu'on puisse formaliser par écrit, quand j'ai entendu les thèmes-là, je me suis dit finalement que moi ce que j'aimerais bien – parce que j'ai l'impression qu'on fait déjà des choses sans le savoir – et je m'étais dit que ce serait intéressant qu'on formalise ce que l'on fait sans le savoir. Ça, ça avait été ma première idée. C'était le premier thème sur lequel j'aurais voulu travailler. Et quand j'ai sollicité un cabinet pour travailler là-dessus, la proposition qui m'a été faite n'était pas satisfaisante. Et donc du coup... et bien je suis allée sur autre chose.*

*[...]*

*Ma première demande c'était, puisque je n'arrivais pas à trouver un thème en fait, puisque j'avais l'impression qu'on faisait quand même des choses, et donc je m'étais dit... ce serait vachement intéressant, de réussir à faire une cartographie sur... « Et bien à [la structure], dans nos façons de travailler, voilà ce qui s'inscrit dans la RSE, dans tel domaine ou dans tel domaine, et nous dans la fameuse fleur<sup>180</sup> ». C'est ça que j'aurais trouvé vachement intéressant ! De valoriser ce qui existait plutôt que de chercher à développer quelque chose, vous voyez. Parce que si on avait valorisé l'existant, pour le coup je me disais, à l'époque, on pourra toujours continuer de développer dans ce qui existe déjà, ou au contraire aller s'attacher à ce qui n'existe pas. Et j'étais venue à ça parce que justement le diagnostic faisait apparaître notre fameux positionnement dans la RSE. Vous voyez ?*

*...*

*Et dans la proposition qui m'a été faite, la personne elle venait lire pendant deux jours tout ce qu'on avait. Toute la doc que vous avez pris<sup>181</sup>, et de ça, elle se proposait de me sortir une charte. Et du coup ça ne m'allait pas. Et du coup je ne m'y suis pas retrouvée ! Mais peut-être aussi parce que quand je l'ai fait – je ne charge pas l'autre, parce que peut-être moi-même je n'étais peut-être pas mûre. »*

L'association nationale et ses trois établissements mettent en effet en avant des valeurs et des pratiques pouvant pleinement entrer dans ce qui peut être qualifié de RSE, aussi bien dans leur posture vis-à-vis des publics, avec une attitude d'adaptation permanente aux besoins, que dans l'existence de certains dispositifs en interne (espaces de vie, recyclage, ...). Le diagnostic RSE n'ayant pas identifié de lacune majeure, la projection dans la mise en place d'une démarche semble avoir été difficile pour cette directrice d'établissement.

<sup>180</sup> L'ANACT présente les piliers de la RSE sous la forme de pétales de fleurs

<sup>181</sup> J'avais collecté des dépliants, carnets, bilans à l'accueil du bâtiment.

## La participante H

### Une cadre-infirmière d'un centre de dialyse implanté dans le Var

La participante H est cadre-infirmière dans un centre de dialyse, implanté dans le Var sur cinq sites. Il s'agit d'un centre de dialyse géré par une association Loi 1901 et employant près de 30 personnes à son siège. Créé en 1985 par deux médecins, des patients et leurs proches, l'association a pour but de développer des alternatives à la dialyse en centre médical, afin de renforcer l'autonomie des patients. Les centres de dialyse de l'association accueillent néanmoins les patients dont le traitement nécessite la présence continue d'un néphrologue ou non continue de personnels médicaux. L'association organise également des programmes d'éducation thérapeutique pour favoriser l'autonomie des patients.

Du point de vue de ses valeurs, l'entreprise respecte les principes de la « charte des personnes hospitalisée »<sup>182</sup> et va plus loin en s'engageant dans le respect d'une « charte des patients » publiée sur son site. Des représentants des usagers siègent par ailleurs dans une Commission des Relations avec les Usagers et de la prise en charge » visant à créer du lien entre la direction de l'établissement et les demandes ou réclamations des usagers.

La participante H, cadre au sein de la structure et investie de la mission de gestion des risques environnementaux (par exemple du traitement des déchets médicaux), s'est engagée dans l'action collective suite à une demande de la directrice d'établissement. Son premier réflexe fut alors de se renseigner sur ce que pouvait représenter une démarche RSE, en sorte d'anticiper son entrevue avec une consultante, dans le cadre du diagnostic de la structure.

*« Sur ce qui m'a beaucoup aidé, c'est que j'ai essayé, avant qu'elle vienne faire cet audit, de réfléchir, de lui apporter des éléments, de notre structure ... de réfléchir à ça. Et quand elle est venue, elle était surprise parce qu'elle s'est dit qu'on avait déjà compris ce que c'était ... et elle, elle a approfondi les points de la démarche. Donc ça me faisait sens et elle a clarifié vraiment, bien restructuré et clarifié la démarche RSE, qui avait déjà commencé à me parler puisque j'avais essayé de lire en quoi ça consistait, un peu en autodidacte. »*

*« Donc ça avait été assez clair pour moi pour mettre en place cette RSE, au départ je voulais redynamiser notre groupe car on a la certification aussi ... environnement, et reposer les bases faire un plan d'action, ce genre de choses. »*

*« Et donc du coup un audit RSE et donc tous les items de l'organisation la gouvernance, le*

<sup>182</sup> L'objectif de la charte est de faire connaître aux personnes malades, accueillies dans les établissements de santé, leurs droits essentiels tels qu'ils sont affirmés par les lois – notamment la loi du 4 mars 2002 relative aux droits des malades et à la qualité du système de santé – et les principaux décrets, arrêtés, circulaires et chartes afférents.

*social, tout a été audité par cet organisme. Ça a été très instructif, ça a apporté beaucoup de clairvoyance par rapport à ce qui devrait être mis en place ou petit à petit... que les choses se fassent. »*

*« J'ai fait un compte rendu que j'ai diffusé à l'ensemble du personnel... Il y a des pistes « conciliations et vie professionnelle », « vie personnelle », « les axes d'améliorations », « optimisations de l'organisation des contenus »... »*

Du point de vue des formations suivies (les temps en collectif), la participante H s'estime très satisfaite des connaissances apportées et du partage de points de vue entre participants, sauf peut-être pour la séance concernant la communication, qui lui avait paru par trop généraliste :

*« Sur la communication ... moyen ... Parce que c'était un peu basique. Parce que le contenu était un petit peu basique. Parce que le discours devait en cohérence avec les actions, on va dire ça. »*

*« Donc en fait ça a été les bases de quelque chose, les bases de travail qu'il faut avoir. Avec un intervenant c'est plus dynamique aussi, ce n'est pas que ... Quand on a un intervenant c'est sympa, ça permet d'échanger. Ça permet de se rendre compte des autres entreprises, les difficultés, enfin bon ça nous permet de dire « chez nous on n'est pas trop mal aussi ». Après chacun avait son petit tour de ... chacun avait fait son petit tour de ce qu'il en avait pensé, de ce qu'il en avait retenu. »*

L'implication de la structure dans l'action RSE, aura permis de lancer quelques actions dans le temps : un groupe de travail comportant un représentant de chaque corps de personnels et travaillant sur les valeurs de l'entreprise, et ses traductions pratiques ; des produits locaux disposés dans la salle de repas pour apporter un petit « plus » aux salariés tout en les sensibilisant à la notion de bien-être et de consommation de proximité. Enfin, une tombola sera organisée avec à la clé, la possibilité de gagner un vélo électrique.

La principale difficulté rencontrée par la participante H concerne le manque de temps à consacrer à la mission RSE :

*« Alors, disons que ça a clarifié la démarche RSE. Là on va travailler sur les valeurs en fait, on repart de la base parce qu'en fait le but c'était de mettre en place, de restructurer, de mettre en place un plan d'action, un plan d'action par rapport à cet audit ... Il y a tellement de choses à faire. »*

*« Je pense que la directrice est vraiment à l'écoute et serait prête à tous ces genres de démarche. Qui n'est pas contre ce genre de démarche, elle est vraiment ouverte à ça ... mais c'est en fait le temps. Enfin voilà c'est le manque de temps .Moi je suis un peu responsable de l'environnement RSE du groupe, donc je suis le pilote du groupe. Mais je n'ai pas de temps dédié pour faire ça. Pour mener des actions, donc si je le fais c'est le week-end... Donc je le fais en dehors de mon temps de travail, ce qui est pas possible ou je prends le temps de déjà ce que je peux faire. Et ce n'est pas... j'ai l'impression que ça pourrait être vraiment un poste à temps plein. Vous voyez ce que je veux dire ? Comme ça a un impact sur beaucoup de choses alors il y a plein de choses qui pourraient être mises en place, mais il faudrait libérer un poste à temps plein et ne faire que ça. Moi je fais l'organisation du service, la gestion du personnel, ... enfin bref. »*

Dans le contexte d'un établissement sanitaire tel que ce centre de dialyse, la question de gestion du temps est étroitement liée à l'accroissement des procédures réglementaires pesant sur les membres du personnel, ainsi que le relèvera la participante H. Les personnels infirmiers et les cadres par exemple, sont soumis à des injonctions à mettre en œuvre des démarches qualité dans le cadre de procédures de certification. Le travail de reporting constitue pour ces personnels une charge supplémentaire, qui au final pèse sur leur état de fatigue et finit par nuire à la qualité du travail. La mise en œuvre d'une démarche RSE aura lieu sur un temps plus long que la plupart des structures que nous avons rencontrées.

## D – LES SYNTHÈSES DE RÉSULTATS

## ANNEXE D1 : AGGLOMÉRAT DES DIFFÉRENTS PARAMÈTRES À APPRÉHENDER DANS L'ORGANISATION D' ACTIONS COLLECTIVES, RÉPARTITION SELON QUATRE MODALITÉS

<p><b>A – Les modalités d'organisation de l'action collective</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les modalités particulières de formulation du projet par l'équipe du PSP,</li> <li>- Le choix du périmètre de conception,</li> <li>- Le choix des participants et la construction de leur diversité / l'articulation des expertises,</li> <li>- Le choix des agences prestataires,</li> <li>- L'organisation séquentielle de l'action,</li> <li>- Les modalités d'articulation des activités des différentes instances de l'action,</li> <li>- L'implication des publics finaux (salariés, usagers, voire parties prenantes des entreprises)</li> </ul>	<p><b>B – Les modalités d'animation de l'action collective</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les modalités d'implication des dirigeants/des participants dans l'action collective,</li> <li>- L'enchaînement des différentes séquences de travail tout au long des ateliers,</li> <li>- Le travail d'accompagnement par le designer/les consultants, les outils mobilisés pour ce faire,</li> <li>- La matérialité des supports de travail et de représentation,</li> <li>- Les dimensions des échanges durant les temps en collectif,</li> <li>- Les différentes modalités d'élaboration d'outils.</li> </ul>
<p><b>C – Les modalités de construction et de capitalisation de connaissances et d'arguments</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'ancrage de la solution développée dans les cadres conceptuels existants et dans les usages (HCC),</li> <li>- L'ancrage du guide et des outils développés dans les pratiques des entreprises (RSE).</li> <li>- Le rattachement de la solution proposée à des périmètres d'action publique et sa légitimation selon différents registres (HCC),</li> <li>- Le rattachement de la démarche investie aux acteurs de l'aide à domicile, la légitimation de leur rôle et le renforcement de leur identité (RSE).</li> <li>- Des formes de capitalisation intermédiaire,</li> <li>- Un manque à gagner dans la valorisation du travail réalisé en ateliers (HCC),</li> <li>- Un manque à gagner dans l'absence de communautés de pratiques (RSE).</li> </ul>	<p><b>D – Les modalités d'appropriation de ces connaissances et arguments</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cinq types d'éléments appropriés à la suite des ateliers de design (HCC),</li> <li>- Quatre types d'éléments adoptés ou appropriés suite aux actions collectives (RSE).</li> <li>- Cinq formes de plus-value à la participation aux ateliers de design (HCC),</li> <li>- Cinq formes de plus-value à la participation aux sessions collectives (RSE),</li> <li>- Trois niveaux d'intégration selon les entreprises (RSE).</li> <li>- Un temps de développement et d'expérimentation qui constitue un investissement financier,</li> <li>- Un besoin en accompagnement à l'élaboration de business plans (HCC),</li> <li>- Un besoin en accompagnement à la conduite du changement et/ou en outils support (RSE).</li> <li>- Trois types de comportements entrepreneuriaux à servir : causal, effectual, de bricolage.</li> </ul>

# TABLE DES MATIÈRES

## INTRODUCTION

SECTION 1 : LE CONTEXTE DE LA RECHERCHE .....	17
1.1    LES SERVICES À DOMICILE, UNE HISTOIRE MOUVEMENTÉE DE DÉCENNIE EN DÉCENNIE .....	20
1.2    LA LOI BORLOO DE 2005, OU DU BROUILLAGE DE L'IDENTITÉ DES ENTREPRISES DU CHAMP DES SERVICES À DOMICILE .....	23
1.3    ET À PRÉSENT ? .....	25
SECTION 2 : ÉLABORATION DE LA PROBLÉMATIQUE ET DE L'OBJET DE RECHERCHE .....	29
2.1    ENTREPRENDRE POUR INNOVER DANS LES CHAMPS D'ACTIVITÉS INSTITUTIONNALISÉS ET CLOISONNÉS ...	29
2.2    DU DILEMME DES ENTREPRISES DE SERVICES À DOMICILE À L'ENGAGEMENT DANS UN PROJET COMMUN POUR INNOVER COLLECTIVEMENT.....	31
2.3    EXPLICITATION DE NOTRE DÉMARCHE DE RECHERCHE ET DE NOS PRINCIPALES CONTRIBUTIONS .....	35
SECTION 3 : PLAN DE LA RECHERCHE .....	39

## PARTIE 1 : ÉPISTÉMOLOGIE, DESIGN DE LA RECHERCHE ET MÉTHODOLOGIE

SECTION 1 : ÉPISTÉMOLOGIE DE LA RECHERCHE .....	49
1.1    ÉPISTÉMOLOGIE : LES FONDAMENTAUX.....	49
1.2    LE POSITIONNEMENT ÉPISTÉMOLOGIQUE DE NOTRE RECHERCHE.....	52
SECTION 2 : DESIGN DE LA RECHERCHE ET MÉTHODOLOGIE .....	57
2.1    PRÉSENTATION DE NOTRE PARTENAIRE SOCIO-ÉCONOMIQUE ET DU TERRAIN DE LA RECHERCHE .....	57
2.2    NOTRE DÉMARCHE DE RECHERCHE ET SON DESIGN.....	63
2.3    MÉTHODES DE COLLECTE ET D'ANALYSE DES DONNÉES .....	68
2.4    RETOUR SUR LA NOTION D'ABDUCTION, ET EXPLICITATION DE NOTRE DÉMARCHE .....	72
SYNTHÈSE DE LA PARTIE.....	77

## PARTIE 2 : CADRAGE THÉORIQUE

### CHAPITRE 1 : LA PERSPECTIVE FONDÉE SUR LE PROJET COMME UNE PERSPECTIVE ACTIONNISTE DE L'INNOVATION.....87

SECTION 1 : ABORDER L'ACTION COLLECTIVE À TRAVERS UNE « PROJECT-BASED VIEW » .....	91
1.1    LA TEMPORALITÉ DE L'AGIR .....	93
1.2    L'ACTION (COLLECTIVE) COMME ACTIVITÉ DE CONCEPTION.....	97
1.3    L'ACTION (COLLECTIVE) COMME ACTIVITÉ DE RÉGULATION.....	98
SECTION 2 : ABORDER L'AGIR ENTREPRENEURIAL À TRAVERS UNE « PROJECT-BASED VIEW ».....	101

2.1	UN DÉPASSEMENT DE DIFFÉRENTS RÉDUCTIONNISMES DISCIPLINAIRES.....	101
2.2	UN NOUVEL ABOUTISSEMENT AU SEIN DES SCIENCES SOCIALES.....	103
2.3	AU-DELÀ DE L'ARCHÉTYPE HÉROÏQUE DE LA FIGURE D'ENTREPRENEUR.....	105
SECTION 3 : ABORDER L'INNOVATION DANS LES SERVICES À DOMICILE EN RÉGION PACA À TRAVERS LA « PROJECT-BASED VIEW » : VERS LA FORMULATION D'UNE PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE. ....		111
<b>CHAPITRE 2 : L'APPROPRIATION COMME MAILLON ESSENTIEL DE L'INNOVATION : PROPOSITION D'UNE APPROCHE PAR L'ACTIVITÉ INSTRUMENTÉE .....</b>		<b>117</b>
SECTION 1 : DÉFINITION DE L'APPROPRIATION : ENTRE SOCIO-CONSTRUCTIONNISME ET ARTIFICIALISME .....		119
SECTION 2 : TROIS REGARDS POUR APPRÉHENDER L'APPROPRIATION DE L'INNOVATION. PROPOSITION D'ARTICULATION AVEC LA « PROJECT-BASED VIEW ». ....		125
SECTION 3 : L'APPROPRIATION À TRAVERS UN REGARD SOCIO-POLITIQUE PRAGMATISTE. LES APPORTS DES TRAVAUX DE PHILIPPE ZITTOUN. ....		133
3.1	POSITIONNEMENT DES CONTRIBUTIONS DE L'OUVRAGE .....	135
3.2	DÉVELOPPEMENTS : LES ÉTAPES DU PROCESSUS DE FABRIQUE DES POLITIQUES PUBLIQUES.....	138
SECTION 4 : L'APPROPRIATION À TRAVERS UN REGARD PSYCHO-COGNITIF PRAGMATISTE. LES APPORTS DES TRAVAUX DE PIERRE RABARDEL. ....		153
4.1	POSITIONNEMENT DES CONTRIBUTIONS THÉORIQUES DE L'AUTEUR.....	154
4.2	DÉVELOPPEMENTS : HUIT PROPOSITIONS POUR CONCEPTUALISER L'ACTIVITÉ INSTRUMENTÉE .....	156
4.3	DISCUSSION .....	164
SECTION 5 : L'APPROPRIATION À TRAVERS UN REGARD RATIONNEL « RENOUVELÉ ». LES APPORTS DES SCIENCES DE L'ARTIFICIEL ET DES SCIENCES DU DESIGN. ....		167
5.1	SCIENCES DE LA NATURE, SCIENCES DE L'ARTIFICIEL, ET SCIENCES DE CONCEPTION .....	169
5.2	APPROCHES PROCÉDURALES DE LA RATIONALITÉ LIMITÉE ET MODÉLISATIONS EN STRATÉGIE .....	170
5.3	APPROCHES PROCÉDURALES DE LA RATIONALITÉ LIMITÉE ET COMPORTEMENTS ENTREPRENEURIAUX ...	173
5.4	DEUX VOIES POUR DÉPASSER LES LIMITES DE LA RATIONALITÉ.....	179
5.5	DESIGN(ERLY) THINKING ET DESIGN MANAGEMENT.....	182
SECTION 6 : APPLICATION À L'ANALYSE D' ACTIONS COLLECTIVES VISANT À SOUTENIR L'INNOVATION. FORMULATION DE NOS QUESTIONS DE RECHERCHE. ....		193
<b>CONCLUSION DE LA PARTIE. VERS LA PROPOSITION D'UN MODÈLE INTÉGRÉ DE L'ACTIVITÉ (ENTREPRENEURIALE/INTRAPRENEURIALE) D'INNOVATION. ....</b>		<b>197</b>
<b>PARTIE 3 : PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS</b>		
<b>CHAPITRE 1 - CAS PILOTE : LE PROJET « HABITAT COLLECTIF ET CONNECTÉ POUR LES SÉNIORS » .....</b>		<b>211</b>
SECTION 1 : ANALYSE DU DÉROULEMENT ET DE L'ORGANISATION DE L'ACTION COLLECTIVE.....		213

1.1	L'ORGANISATION ET LE DÉROULEMENT DES ATELIERS DE CONCEPTION ET DE CONSULTATION .....	213
1.2	UNE APPROCHE RATIONNELLE RENOUVELÉE POUR LA CONCEPTION D'UN HABITAT COLLECTIF ET CONNECTÉ : LES ATELIERS DE DESIGN DE SERVICES .....	217
1.3	LA CONCEPTION COLLECTIVE D'UN HABITAT COLLECTIF ET CONNECTÉ EN ATELIER COMME UNE ACTIVITÉ MÉDIATISÉE PAR LES OUTILS DU DESIGNER .....	238
1.4	LA CONCEPTION COLLECTIVE D'UN HABITAT COLLECTIF ET CONNECTÉ EN ATELIER COMME UNE ACTIVITÉ DE FABRIQUE D'ÉNONCÉS POLITIQUES .....	249
1.5	LE PILOTAGE DE L'ACTION COLLECTIVE PAR LE PSP, RETOUR SUR LES CHOIX RÉALISÉS .....	263
SECTION 2 : LES RETOMBÉES DU PROJET. APPROPRIATION DU CAHIER DES CHARGES ET DE RESSOURCES NOUVELLES EN CONNAISSANCES.....		279
2.1	SUITES : LE PARCOURS ENTREPRENEURIAL DE TROIS PORTEURS DE PROJETS .....	280
2.2	PLUS-VALUE PERÇUE ET AUTRES FORMES D'APPROPRIATION.....	287
SECTION 3 : QUE TIRONS NOUS DE CETTE ÉTUDE DE CAS ? LA RÉPONSE À NOS QUESTIONS DE RECHERCHE. ....		291
<b>CHAPITRE 2 - CAS ANTIPODE, COMPLÉMENTAIRE : LE PROJET « RSE » .....</b>		<b>299</b>
SECTION 1 : ANALYSE DU DÉROULEMENT ET DE L'ORGANISATION DES ACTIONS COLLECTIVES.....		301
1.1	LE DÉROULEMENT DES TROIS VAGUES D' ACTIONS COLLECTIVES .....	301
1.2	LE FORMAT DES ACTIONS COLLECTIVES : UNE APPROCHE RATIONNELLE « CLASSIQUE » DE CONCEPTION ET D'EXPÉRIMENTATION, BASÉE SUR L'ACCOMPAGNEMENT DES DIRIGEANTS .....	313
1.3	LES ACTIONS COLLECTIVES RSE COMME DES LIEUX D'ÉCHANGES ET DE CAPITALISATION DE CONNAISSANCES PRATIQUES .....	320
1.4	L'ENGAGEMENT DANS UNE DÉMARCHE RSE COMME MODE DE LÉGITIMATION DU RÔLE DES ENTREPRISES DU CHAMP.....	327
SECTION 2 : LES RETOMBÉES DU PROJET. APPROPRIATION AU SEIN DES ENTREPRISES DE LA DÉMARCHE RSE ..		331
SECTION 3 : QUE TIRONS NOUS DE CETTE ÉTUDE DE CAS ? LA RÉPONSE À NOS QUESTIONS DE RECHERCHE. ....		339
<b>DISCUSSION</b>		
SECTION 1 : D'UNE ÉTUDE DE CAS À L'AUTRE, QUELS ENSEIGNEMENTS PRATIQUES ? .....		353
SECTION 2 : D'UNE ÉTUDE DE CAS À L'AUTRE, QUELS APPORTS THÉORIQUES ? .....		359
2.1	PERSPECTIVE RATIONNELLE « CLASSIQUE » ET « RENOUVELÉE » DE L'APPROPRIATION DE L'INNOVATION : DE LA CONCEPTION AUX USAGES ET AUX PRATIQUES .....	359
2.2	ACTIONS COLLECTIVES, ACTIVITÉS CONSTRUCTIVES ET CRÉATION COLLECTIVE DE SENS .....	364
2.3	CRÉATION COLLECTIVE DE SENS ET DÉVELOPPEMENT DE CAPACITÉS D'AGIR ENTREPRENEURIALES .....	369
SECTION 3 : GESTION DES ACTIVITÉS CONSTRUCTIVES ET DÉVELOPPEMENT DE CAPACITÉS D'AGIR : DES RÉPONSES COMPLÉMENTAIRES À NOTRE PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE .....		375
3.1	LES ACTIONS COLLECTIVES COMME LIEUX D'EXPORTATION DE SLACK TEMPOREL, DANS LE CADRE DU DÉVELOPPEMENT D'UNE AMBIDEXTRIE DE RÉSEAU.....	376

3.2	LA FORMATION DE COMMUNAUTÉS COMME MODE DE PÉRENNISATION DES DYNAMIQUES IMPULSÉES	380
3.3	DÉVELOPPER LE POUVOIR D'AGIR DES DIRIGEANTS D'ENTREPRISES : LE PÔLE SERVICES À LA PERSONNE COMME L'INCARNATION D'UN « MIDDLE-GROUND »	387
<b>CONCLUSION GÉNÉRALE</b>		<b>391</b>
SECTION 1 : LES OBJECTIFS DE NOTRE RECHERCHE		393
SECTION 2 : LE CADRE MÉTHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE		395
SECTION 3 : LE MODÈLE THÉORIQUE D'ANALYSE ÉLABORÉ		397
SECTION 4 : LES PRINCIPAUX RÉSULTATS DE LA RECHERCHE		398
SECTION 5 : CONTRIBUTIONS MANAGÉRIALES ET THÉORIQUES, LIMITES ET PISTES DE FUTURES RECHERCHES ...		399
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>		<b>403</b>
<b>ANNEXES</b>		<b>425</b>
<b>A – LES OUTILS DE L'ENQUÊTE ET DE L'ANALYSE</b>		<b>426</b>
ANNEXE A1 : GUIDE D'ENTRETIEN		426
ANNEXE A2 : GRILLE DE CODAGE		430
ANNEXE A3 : GRILLE D'ANALYSE		441
ANNEXE A4 : LISTE DES STRUCTURES INVITÉES À PARTICIPER À LA CONCEPTION DE L'HABITAT COLLECTIF ET CONNECTÉ (TABLEAU 3.5)		452
ANNEXE A5 : TABLEAUX RÉCAPITULATIFS DES ENTRETIENS RÉALISÉS		453
<b>B – LES DOCUMENTS PHARES</b>		<b>454</b>
ANNEXE B1 : LE CAHIER DES CHARGES DE L'HABITAT COLLECTIF ET CONNECTÉ (LIEN INTERNET)		454
ANNEXE B2 : LE GUIDE RSE (LIEN INTERNET)		454
<b>C – LES MINI-ÉTUDES DE CAS INDIVIDUELLES</b>		<b>455</b>
ANNEXE C1 : LES PORTEURS DE PROJETS D'HABITAT COLLECTIF ET CONNECTÉ		455
ANNEXE C2 : LES PARTICIPANTS AUX ACTIONS COLLECTIVES RSE		465
<b>D – LES SYNTHÈSES DE RÉSULTATS</b>		<b>486</b>
ANNEXE D1 : AGGLOMÉRAT DES DIFFÉRENTS PARAMÈTRES À APPRÉHENDER DANS L'ORGANISATION D' ACTIONS COLLECTIVES, RÉPARTITION SELON QUATRE MODALITÉS		486