



32^{ème} congrès de l'AGRH
Paris, 13-14-15 octobre 2021

Mutations de l'environnement, mutations des organisations, mutations de la GRH ?

QUAND LA MISE EN ŒUVRE D'UNE CREATIVITE COLLECTIVE PERMET LA FORMATION DE COMPETENCES COLLECTIVES. LE CAS D'UN PROCESSUS DE DESIGN COLLABORATIF.

Rym IBRAHIM¹,

Aix-Marseille Université, CNRS, Institut Créativité et Innovations d'Aix-Marseille,
Laboratoire d'Économie et Sociologie du Travail ; Laboratoire de Psychologie de la
Connaissance, du Langage et de l'Émotion, France. rym.ibrahim@univ-amu.fr

Céline DESMOULINS,

Université de Lyon 1, Laboratoire Sciences Actuarielles et Financières, France.
celine.desmoulins@univ-lyon1.fr

1. Introduction

Les nouveaux modes de travail, de plus en plus participatifs, poussent la recherche à s'intéresser aux effets des collectifs, offrant des capacités créatives accrues. Ainsi, au-delà de l'étude des collectifs de créatifs - vue comme des associations d'individus créatifs (Cohendet & Simon, 2007) – il s'agit plus généralement de s'intéresser au développement d'une créativité de groupe au sein de collectifs évoluant dans des contextes organisationnels diversifiés. Jusqu'à présent la recherche en contexte organisationnel s'est principalement intéressée aux facteurs propices au développement d'une créativité individuelle (et dans une moindre mesure, aux facteurs favorisant le développement d'une créativité collective), la performance créative évaluée étant alors indexée à l'évaluation des résultats des processus créatifs, sur la base de critère de nouveauté et de pertinence des idées générées. En revanche, l'intérêt a été beaucoup moins porté sur les résultats que ces processus produisent sur les collectifs en eux-mêmes, notamment en termes d'apprentissages organisationnels (Cirella et al, 2016 ; Held, 2012) ou encore, d'émergence de compétences collectives. Nous focaliserons les développements de cette communication sur ce dernier point.

À travers l'étude du cas d'un projet porté en France par un pôle régional d'innovation et de développement économique solidaire, nous entendons mettre en évidence les combinaisons de ressources et les pratiques managériales ayant permis l'émergence des compétences collective tout le long d'ateliers de design de services. Pour ce faire, nous réalisons une première analyse permettant de repérer leur formation, à partir des savoirs, savoir-faire, attitudes et capacités individuelles manifestées par les participants durant les ateliers. Puis, à travers une seconde analyse, nous mettons en évidence les pratiques favorisant l'émergence de ces compétences collectives.

¹ Auteur correspondant / *Corresponding author*

Nos résultats (provisaires, et non encore discutés) mettent en évidence les indices de construction d'une compétence collective singulière au cours du processus créatif. Celle-ci repose à la fois sur le travail de facilitation du designer, de l'organisation portant le projet, et sur la complémentarité des expertises des participants. Ces observations nous encouragent à discuter de l'intérêt d'étudier les processus créatifs, non pas seulement sur le plan de leurs résultats sur l'objet créatif, mais aussi sur les compétences des individus et des groupes qui y prennent part.

2. Cadre théorique de la recherche

2.1. *Des approches individuelles aux approches sociales de la créativité dans les organisations*

De par l'ancrage important du concept de créativité en psychologie cognitive, cette dernière a longtemps été assimilée à un trait de personnalité propre à des individus, qu'il s'agissait de stimuler. Celle-ci est alors soit considérée comme étant propre à un individu talentueux, soit comme une capacité acquise, permettant d'être créatif (Guilford, 1966; Torrance, 1966). Le caractère déterministe du « talent » rend alors sa mobilisation délicate par l'organisation. Aussi, dans les travaux en management, la créativité est donc encore considérée comme une capacité individuelle à adopter des modes de pensée latérale (de Bono, 1973), à associer et combiner des éléments diversifiés (Koestler, 1967 ; Mednick, 1992), à connecter des domaines éloignés, pour transformer des domaines de connaissance (Csikszentmihalyi, 1996) construire des modèles mentaux originaux, et ainsi résoudre des problèmes ou faire face à des situations nouvelles (Vandervert, 2003).

Au cours des deux décennies suivantes, l'introduction d'une approche interactionniste en psychologie sociale a finalement permis de la définir comme « *un processus cognitif de production d'idées nouvelles, originales, utiles et appropriées* » (Amabile, 1983, p. 360), où les critères de nouveauté, d'originalité, et de pertinence, dépendent de l'audience et du contexte dans lequel s'inscrivent les productions créatives. Il est ainsi progressivement apparu que non seulement la créativité d'un individu dépendait de facteurs contextuels, mais que celle-ci pouvait aussi être étudiée à l'échelle des systèmes socio-culturels (Csikszentmihalyi, 1996) et des organisations (Amabile, 1996 ; Woodman & Schoenfeldt, 1990 ; Ford, 1996). Émerge ainsi le concept de créativité organisationnelle (ou créativité dans l'organisation), alors appréhendée comme « *la génération de produits, services, idées, procédures, processus, utiles et valorisables, par des individus travaillant ensemble au sein de systèmes sociaux complexes* » (Woodman, Sawyer, & Griffin, 1993, p. 293). Le modèle componentiel de la créativité et de l'innovation dans les organisations (Amabile, 1988 ; Amabile et al, 1996) met en évidence l'effet du contexte organisationnel sur la créativité des individus et des groupes, dans les organisations. L'objectif est d'identifier « les facteurs organisationnels propices à préserver et favoriser l'expression créative des employés, en dépit des fardeaux organisationnels » (Bissola, Imperatori, 2011).

Ces travaux de recherche fondateurs de l'approche sociale de la créativité, mais aussi ceux qu'ils ont inspiré, ont notamment contribué à mettre en évidence, et ce, à différents niveaux d'analyse, une gamme importante de facteurs favorables à la créativité : facteurs individuels (personnalité, capacités cognitives, motivation, émotions), facteurs sociaux et culturels (à l'échelle des groupes), facteurs environnementaux (contexte organisationnel, ressources, espaces, artefacts techniques). En revanche, les résultats des recherches portant sur cette question restent relativement descriptifs et s'accompagnent rarement de recommandations managériales véritablement opératoires (Cirella, 2021). Les travaux d'Amabile (1983 ; 1996),

Rubenson et Runco (1992) ont par ailleurs mis en évidence l'effet du groupe et du contexte organisationnel sur la capacité créative de l'individu. Certains courants de recherche en psychologie s'intéressent à présent de manière croissante à la notion de « créativité collective », c'est-à-dire la créativité qui se forme à travers les interactions au niveau des groupes. Comme le relèvent justement Hargadon et Bechky « *plutôt que de s'appuyer sur les compétences cognitives de chaque individu, la créativité collective représente des moments particuliers où les perspectives et les expériences des personnes sont réunies pour faire face à des situations problématiques de manière à créer des solutions distinctement nouvelles* » (2006, p. 484). Pendant longtemps, ce sont les travaux portant sur l'innovation (et non sur la créativité) qui ont exploré les capacités des collectifs à fournir des idées nouvelles (Hargadon, Bechky, 2006). Cependant, l'essor des collectifs de travail, ainsi que des méthodes et outils collaboratifs (Cross *et al.*, 2016) incitent les chercheurs à sortir de l'individu créatif (talent ou génie), pour mieux appréhender les mécanismes en jeu dans la créativité collective, c'est-à-dire des groupes, au sein des organisations.

2.2. La créativité collective : un objet de recherche encore sous-investi

La créativité est étudiée à plusieurs niveaux dans la littérature. La créativité individuelle (dans l'exercice d'une activité créative) et la créativité organisationnelle (c'est-à-dire en contexte organisationnel) restent les niveaux les plus investis, devant la créativité collective², pour lesquelles les contributions restent très fragmentées (Cirella *et al.*, 2014), voire parfois contradictoires (Paulus, Kenworthy, 2017). Nous nous focaliserons plus spécifiquement ici sur ce dernier niveau d'étude.

La créativité collective peut être définie comme « *un ensemble de comportements collectifs diversifiés, permettant de générer des idées nouvelles et utiles au sein d'un contexte d'entreprise ou d'un système social complexe* » (Cirella *et al.*, 2014, p. 591), ou bien encore comme « *des efforts créatifs produits par des collectifs d'individus qui ne possèdent pas par eux-mêmes les connaissances, compétences et expériences distinctives nécessaires* » (Ibid.). Ces deux définitions articulent respectivement la créativité collective au contexte macro-social au sein de laquelle elle est mise en œuvre, ainsi qu'aux synergies interindividuelles sur laquelle elle se fonde, en tant que système micro-social (Cirella, 2016).

Les trois niveaux d'analyse (individuel, collectif, organisationnel) cités précédemment semblent ainsi, de prime abord, relativement interdépendants, dès lors qu'on s'intéresse à la créativité des individus ou des groupes en contexte organisationnel. Cependant, quand bien même la créativité collective ait été reconnue comme un enjeu managérial important au sein des organisations, la majeure partie du corpus de recherche en créativité organisationnelle précédemment mentionné (dérivée du modèle componentiel de la créativité) reste centrée sur les facteurs propices à favoriser la créativité individuelle, en contexte organisationnel (Bissola, Imperatori, 2011 ; Cirella *et al.*, 2014). Les études portant sur la créativité collective ou la créativité de groupe ont, dans leur majeure partie, cherché à discriminer les conditions environnementales, techniques et pratiques favorables ou défavorables à la créativité de groupe (Paulus, Kenworthy, 2017). Elles ont pour cela principalement impliqué soit des designs de recherche expérimentaux (sur des sessions uniques, avec des étudiants), en appui sur des échelles de mesure de la créativité, soit des enquêtes par questionnaire (Paulus, Kenworthy, 2017). Ainsi, les résultats obtenus portent généralement sur la recherche de conditions optimales telles que la taille des groupes, leur composition (et les formes de diversité associées)

² aussi approchée dans la littérature sous les termes de créativité collaborative, créativité de groupe ou créativité d'équipe.

et leur climat social, les formes de motivation, les modalités d'interactions lors de la phase d'idéation, l'influence de contraintes (temps, critères d'évaluation)... et en contexte inter-groupe, le rôle de boundary-spanners, la nature coopérative ou compétitive des relations,... (Paulus, Kenworthy, 2017). Cependant, bien que les résultats tendent à converger sur ces facteurs, les recherches actuelles sur la créativité collective mettent peu d'emphase sur les dynamiques complexes qui sont impliquées, ni sur les interactions avec le contexte macro-social des groupes ou des équipes (Cirella, 2014 ; Held, 2012). Des démarches compréhensives, permettant l'étude systémique et processuelle des dynamiques de créativité collective, ainsi que des modèles théoriques, restent ainsi fortement attendus (Bissola, Imperatori, 2011 ; Cirella, 2016).

Les écueils évoqués peuvent notamment expliquer la persistance de « clichés » managériaux (Bissola, Imperatori, 2011), tels que ceux qui portent à croire que la performance créative de groupe implique le recrutement d'individus à fort potentiel créatif. Ces clichés sont en partie soutenus par une tendance dans la littérature à généraliser des résultats obtenus dans des contextes où les collectifs sont déjà réputés créatifs de par leur métier (industries créatives, départements R&D, agences de design). Une autre explication de la persistance de ces clichés au sein des entreprises résiderait par la réticence ou la difficulté des décideurs à assumer les changements de pratiques et de modes d'organisation qu'impliquerait une véritable gestion de la créativité à l'échelle collective (Chaharbaghi, Cripps, 2007).

C'est justement à ce défi de la construction d'une créativité collective dans un contexte organisationnel que nous entendons nous adresser au sein de cette communication, en la rapprochant des mécanismes de formation des compétences collectives. Nous abordons l'état de l'art sur cette dernière question dans la partie suivante.

Sur le plan empirique, nous nous intéresserons plus spécifiquement au processus créatif, durant lequel les interactions entre les multiples membres du collectif ont à la fois permis d'aboutir à un produit créatif, mais également à la formation de compétences collectives. Ainsi, nous explorons au sein de cet article les questions de recherche suivantes : **(1) Quels sont les mécanismes de formation de compétences collectives au cours du processus créatif ? (2) Sur la base de quelles ressources et de quelles pratiques ?**

3. Analyser la formation de compétences collectives au cours d'un processus créatif

Poursuivant le double objectif 1) de circonscrire, d'une part, des unités d'analyse pertinentes pour étudier le processus de formation de compétences collectives (CC) au sein du collectif étudié, et 2) d'autre part, de construire un cadre d'analyse permettant d'évaluer la robustesse de ces compétences au regard d'indices probants, nous structurons la revue de littérature afférente en deux parties. Nous abordons donc dans un premier temps la définition et l'épistémologie des CC. Dans un second temps, nous nous penchons sur les critères de qualification de ces dernières, tels qu'ils ont été établis dans la littérature.

3.1. Circonscrire des unités d'analyse pour étudier la formation des CC

Après avoir émergé dans la littérature issue de la recherche en ergonomie, à la suite des travaux initiés par De Montmollin (1984), Wittorski (1997), ainsi que Dubois et Retour (1999), la notion de compétence collective a par la suite été régulièrement mobilisée en sociologie du travail (Zarifian, 2009), et dans les sciences de gestion.

3.1.1. Un manque d'unité définitionnelle

La notion connaît depuis lors, un certain foisonnement définitoire qui tend à se stabiliser (voir tableau 1). Certaines des définitions trouvées dans la littérature se concentrent sur les composantes individuelles des CC, et d'autres sur les capacités qu'elles traduisent au niveau des collectifs, certaines intégrant ces deux angles d'approche. Pâtissant du manque d'unité définitionnelle de la notion même de compétence, les définitions du premier courant demeurent ambiguës sur les mécanismes — additifs ou combinatoires — qui permettent la formation de CC à partir de compétences individuelles (ou connaissances, savoirs, ressources). La littérature reste plus largement muette à ce sujet, en l'absence de travaux permettant d'élucider empiriquement le processus — en tant que tel — de construction et transformation des CC (Coulet, 2011 ; Arnaud, 2016). Toutes ces définitions convergent néanmoins sur le fait que les CC ne résultent pas d'une simple addition de compétences individuelles, mais aussi d'interactions entre les individus formant le collectif.

Définitions centrées sur les composantes individuelles	
Dejoux (1998)³	ensemble des compétences individuelles des participants d'un groupe plus une composante indéfinissable, propre au groupe, issue de la synergie et de la dynamique de celui-ci
Pemartin (1999)³	savoir combinatoire propre à un groupe qui résulte de la complémentarité et de la mise en synergie de compétences individuelles dont elle n'est pas la somme
Guilhon & Trépo (2000)	- ensemble de connaissances (appries et formalisées) et de savoirs (tacites et explicites) engagé dans un processus de production, agissant dans une organisation, elle est composée des produits de l'interaction des individus de même métier ou de métiers différents
	- contexte et le résultat du processus d'apprentissage organisationnel
Amherdt et al. (2000)³	ensemble des savoir-agir qui émergent d'une équipe de travail, combinant des ressources endogènes et exogènes de chacun des membres et créant des compétences nouvelles issues de combinaisons synergiques de ressources
Loufrani-Feidica & Missionnier (2015)	Les compétences collectives ne sont pas à la jonction entre compétences individuelles et organisationnelles : elles en sont le résultat, et plus précisément de compétences fonctionnelles individuelles, de compétences intégratives organisationnelles, et de mécanismes collectifs (usage d'artefacts, communication). La compétence collective se construit durant le projet.
Définitions centrées sur les capacités du collectif	
Wittorski (1997)³	démarche collective et coopérative de résolutions de problèmes par l'analyse critique du travail
Dubois & Retour (1999)³	capacité d'un collectif d'individus au travail à inventer en permanence son organisation bien au-delà de la seule déclinaison d'un schéma d'ensemble formalisé par des règles organisationnelles
Ruuska & Teigland (2009)	- a group's ability to perform together toward a common goal, which results in the creation of a collective outcome, an outcome that could not be accomplished by one member due to its complexity
	- integrates both practical and interpersonal competence
Définitions mixtes	
Michaux (2003)³	- savoirs et savoir-faire tacites (partagés et complémentaires) ou échanges informels supportés par des solidarités qui participent à la capacité répétée et reconnue d'un collectif à se coordonner pour produire un résultat commun ou co-construire des solutions

Tableau 1 — Exemples de définitions des compétences collectives tirées de la littérature

La deuxième partie des définitions se réfère plus aux traditions initiées par l'ergonomie. Là encore celles-ci divergent par le degré d'autonomie qu'elles postulent pour le collectif. Dans le but d'étudier la formation de CC, au sein d'un collectif temporaire né d'une organisation « par projets », il nous paraît cependant nécessaire d'approfondir, au niveau « micro » (c'est-à-dire individuel ou interindividuel), et à travers une approche processuelle, les mécanismes qui

³ Références secondaires, tirées de Retour et Krohmer (2005)

sous-tendent leur formation. Pour les besoins de notre analyse, nous définissons donc temporairement les CC comme **le résultat conjoint, dans un collectif, d'interactions sociales et de la mobilisation par ses membres d'une combinaison ressources hétérogènes, lui donnant la capacité de réaliser une tâche, une opération ou une activité complexe, qui ne saurait être réalisée par un individu isolé.**

3.1.2. Des clés d'analyse complémentaires du processus de formation des CC

La notion de compétence collective hérite de sa discipline « mère », l'ergonomie, une conceptualisation réalisée sous le prisme de la théorie de l'activité⁴. Ainsi, les CC sont-elles communément considérées comme ayant un caractère situé, dynamique et interactionnel (Arnaud, 2016 ; Oiry, 2005). Dans la mesure où les processus de formation de ces CC relèveraient de phénomènes d'apprentissage et de rapports de prescription, ceux-ci revêtent à la fois une dimension cognitive et relationnelle (Hatchuel, 2015), mais aussi régulationnelle (Coulet, 2011 ; Chédotel, Krohmer, 2014).

Une première piste d'approche des CC nous est proposée dans les sciences de la communication par Arnaud (2016), qui, du fait du caractère situé, dynamique et interactionnel des CC, met en évidence la nécessité d'adopter une approche microanalytique des pratiques pour étudier la production, la transformation et le soutien des éléments (connaissances, relations, règles) qui les constituent. Considérant les processus cognitifs individuels inatteignables, l'auteur milite pour une analyse de l'activité qui soit socialement située, et pour l'adoption « *d'une perspective émergente de l'organisation, énoncée par les pratiques interdépendantes des acteurs* » (Arnaud, 2016, p. 222), dans le sillage des travaux de Whittington (1996). L'auteur propose ainsi de creuser, au niveau des relations entre individus et collectifs, les dynamiques discursives de lutte narrative qui permettent de construire des CC, en même temps que des représentations partagées et une identité collective. C'est alors seulement par la suite que les pratiques managériales et le cadre organisationnel influençant ces dynamiques pourraient être analysés. Il s'agit également du parti pris par Chédotel et Pujol (2012), qui, empruntant cette fois-ci aux approches sociomatérielles de Orlikowski (2002), se focalisent sur les collectifs décisionnels de plusieurs de sociétés coopératives, et s'appuient sur une approche configurationnelle pour en expliquer les différences de compétence collective. C'est enfin en ce sens que Michaux (2005) mobilise de son côté la théorie de la cognition distribuée, pour intégrer les CC au sein d'agencements organisationnels, en sorte d'en identifier les facteurs de performance. L'auteure postule ainsi les organisations comme le fruit de l'agencement de trois systèmes de ressources : humaines (dimension cognitive et coopérative), matérielles (artefacts, y compris discursifs) et symboliques (formalisation des règles et procédures). De ces agencements de systèmes de ressources, et de ces interactions sociales, seraient fondées les « *capacités [d'un ensemble d'acteurs] à agir collectivement avec un niveau de performance répété et reconnu* » (p.21), autrement dit, les CC.

Une seconde piste nous est fournie par les auteurs, qui à l'instar de Le Boterf (2000), Amherdt *et al.* (2000) ou encore Loufrani-Fedida et Missonier (2015), se sont attachés à relier les niveaux individuels et collectifs de la compétence. Pour ces auteurs, l'organisation est également perçue comme un agencement de ressources hétérogènes. Ces auteurs ont en commun de définir les compétences comme des capacités individuelles ou collectives à *combiner*, en situation, ces ressources, qu'elles soient « internes » (savoirs, savoir-faire, attitudes...) ou « externes » (outils, artefacts) aux individus, pour mettre en œuvre une activité. Certains travaux ont notamment

⁴ Pour une bonne description de l'ensemble théorique et de ses concepts majeurs, se référer à Coulet (2011)

permis de rendre une partie de ces ressources internes facilement opérationnalisables. En nous appuyant sur les catégories spécifiées par Le Boterf (2000), nous ferons donc état dans notre analyse, de différentes catégories de savoirs (p. ex. théoriques, environnementaux, procéduraux) et de savoir-faire (p. ex. formalisés, empiriques, relationnels ou cognitifs), au côté des attitudes et capacités individuelles.

Ainsi, les approches microanalytiques et socios matérielles de la théorie de l'activité, et de la cognition distribuée, nous fournissent plusieurs clés d'analyses complémentaires. Nous prenons donc le parti d'étudier des CC en formation, en utilisant comme unité d'analyse des artefacts matériels d'interaction entre les individus — c.-à-d. des extraits de dialogue — que nous relierons aux ressources hétérogènes (savoirs, savoir-faire, attitudes, capacités individuelles, instruments) mobilisées dans le cours de l'action. Nous considérons en effet que les réalités organisationnelles — telles que les compétences — ne peuvent être empiriquement approchées qu'à travers l'observation des pratiques (Feldman, Orlikowski, 2011), et plus précisément au travers des artefacts sociomatériels générés au cours des interactions entre des individus (Jarzabkowski *et al.*, 2013).

3.2. Repérer les pratiques propices à la formation de CC

Parmi les différents courants managériaux d'étude des compétences collectives (Defélix *et al.*, 2014), un certain nombre, dans la continuité des travaux de Retour et Krohmer (2005) s'attachent à étudier les comportements et les pratiques qui caractérisent et favorisent les CC, au sein de diverses formes d'organisation.

La première grille de caractérisation des CC est proposée en 2006, faisant consensus dans la littérature ultérieure. Sont des attributs caractéristiques des CC (1) l'existence d'un référentiel commun, (2) un langage partagé, (3) une mémoire collective et (4) un engagement subjectif de la part des membres du collectif (Krohmer, Retour, 2006). De manière beaucoup plus spécifique, en étudiant l'administration de sociétés coopératives participatives, Chédotel et Pujol (2012), mettent quant à eux en évidence deux indices supplémentaires : (5) l'espace laissé à la confrontation des représentations entre les membres du collectif (également un facteur favorable à la construction de cette compétence), et (6) le caractère collectif des prises de décision.

Sur le plan des collectifs temporaires, tels que formés dans le cadre de la conduite de projets, bien que des liens aient pu être établis entre compétences d'équipe projet et performance, peu se sont intéressés aux modalités pratiques ou « ingrédients » propices à la formation de CC (Loufrani-Fedida, Missonier, 2015). Les travaux de Ruuska et Teigland (2009), qui restent largement une référence en la matière, se rapprochent de notre type de configuration. Se penchant sur le cas d'un projet innovant, conduit sous la forme d'un partenariat-public privé et faisant intervenir une multiplicité d'acteurs, les auteurs identifient quatre pratiques propices à la formation d'une compétence collective : (1) la co-élaboration d'une charte de projet claire ; (2) le recrutement d'un chef de projet avec de solides compétences de « courtier » en connaissances ; (3) la conduite conjointe d'activités de résolution de problèmes en utilisant des « objets frontières » ; (4) une communication ouverte et continue en sorte d'assurer la compréhension d'une vue d'ensemble. Sur un autre type, néanmoins très particulier, d'organisation en mode projet et de collectif temporaire, Melkonian et Picq (2010) réalisent un travail similaire en conduisant une étude approfondie d'unités des forces spéciales françaises, envoyées en mission. Ils identifient alors six pratiques de construction de CC : (1) un haut niveau d'expertise individuelle ; (2) la combinaison de formes d'expertises différentes, mais complémentaires ; (3) la construction d'une représentation partagée, basée sur un référentiel et

un langage commun ; (4) une capacité à improviser collectivement ; (5) une mémoire collective ; (6) un engagement personnel et solidaire.

Enfin, sur le plan des collectifs issus des organisations pratiquant l'innovation collaborative, la littérature n'aborde paradoxalement la question des CC que de manière (très) indirecte. Ainsi, dans un champ organisationnel proche du nôtre, Dionne et Boulenger (2017) mettent-ils en évidence avec l'expérience des hackatons « Hacking Health », le rôle central joué par des designers, pour favoriser l'élaboration d'un langage commun et de représentations visuelles partagées, au sein d'équipes rassemblant des expertises diversifiées. Ils relatent également des pratiques d'organisation de « workshops » en amont des hackatons, en sorte de favoriser chez les participants, le développement de compétences nécessaires à la structuration d'idées novatrices.

À la revue de ces travaux présentant différentes gammes de pratiques favorables à la construction de compétences collective, nous ne pouvons que nous interroger sur le potentiel de généralisation d'études réalisées dans des contextes organisationnels si différents. Dans un souci d'exhaustivité, nous nous appuyons néanmoins ici sur chacun d'entre eux pour bâtir notre grille d'analyse synthétique (**tableau 2**).

Pratiques favorables à la formation de compétences collectives	Auteurs
Dimension intégrative organisationnelle	
Une explicitation des règles communes	
Une charte de projet claire, conjointement élaborée	Ruuska et Teigland (2009)
L'existence de règles de design (fonctionnement d'équipe) et de méta-règles (principes directeurs)	Chédotel et Krohmer (2014)
Une structuration dans le temps et dans l'espace	
Un processus de management de projet structuré	Loufrani-Fedida et Missionier (2015)
Un lieu permettant la proximité physique	Loufrani-Fedida et Missionier (2015)
Dimension fonctionnelle individuelle	
La construction d'une diversité d'expertises	
De hautes expertises individuelles	Melkonian et Picq (2010)
Une combinaison de formes d'expertise différentes mais complémentaires	Melkonian et Picq (2010)
Une triangulation des expertises	
Une expertise des usagers	Loufrani-Fedida et Missionier (2015)
Une expertise de la gestion de projet	Loufrani-Fedida et Missionier (2015)
Une expertise des méthodes et techniques de conception	Loufrani-Fedida et Missionier (2015)
Mécanismes collectifs	
Un socle identitaire et axiologique commun	
Un référentiel commun	Krohmer et Retour (2006); Melkonian et Picq (2012); Chédotel et Pujol (2012)
Un langage partagé	
Une mémoire collective	
Un engagement subjectif (personnel et solidaire)	
Un espace et des outils de résolution de problèmes et de prise de décision collective	
Un espace laissé à la confrontation des représentations entre les membres du collectif	Chédotel et Pujol, 2012
Un caractère collectif des prises de décision.	Chédotel et Pujol, 2012
Une effectuation conjointe de tâches de résolution de problèmes, par l'utilisation d'objets frontière	Ruuska and Teigland (2009)
Une coordination d'ensemble	
Un chef de projet possédant de solides compétences en courtage de connaissances	Ruuska and Teigland (2009)
Une communication ouverte, équilibrée et continue pour assurer la compréhension d'une «vue d'ensemble»	Ruuska and Teigland (2009)
Une capacité d'improvisation collective	Melkonian et Picq (2010)

Tableau 2 — Pratiques favorables à la formation des compétences collectives (dimensions inspirées de Loufrani-Fedida et Missionier, 2015)

4. MÉTHODOLOGIE ET TERRAIN DE LA RECHERCHE

4.1. *Terrain de la recherche*

Le Pôle Service à la Personne PACA (PSP PACA) est une entité qui, à sa création en 2007 sous le label PRIDES⁵, visait à rassembler, à l'échelle régionale, un ensemble d'organismes opérateurs de services à domicile, en vue de favoriser le développement économique du secteur au niveau du territoire. En 2014, époque à laquelle nous conduisons notre recherche, le PSP rassemblait 144 adhérents, dont 130 PME et 14 organismes divers (fédérations d'associations et d'établissements, unions, syndicats, mutuelles...).

Durant sa première période de labellisation de 2007 à 2014, et parmi les cinq missions⁶ affectées aux PRIDES, le PSP PACA a particulièrement investi les axes liés à la formation et à la gestion des ressources humaines et à l'appropriation des TIC, du fait des besoins de consolidation du secteur sur le plan de sa soutenabilité économique et réglementaire, et du fait de fortes tensions sur les emplois. Ce n'est en revanche qu'en 2014 qu'une action collective dédiée à l'innovation a été organisée pour la première fois. L'enjeu d'identification de nouvelles sources de croissance distinctives, s'appuyant sur les savoir-faire historiques d'aide et de soins de ses adhérents, a en effet incité le PSP à proposer à ces derniers de prendre part à un projet d'innovation collective : le projet « Habitat collectif et connecté » (HCC).

L'action collective réalisée avec les adhérents du PSP avait pour but d'élaborer le CDC d'une nouvelle forme d'habitat destiné aux seniors. L'élaboration du CDC s'est appuyée sur une approche de conception à l'époque novatrice et originale dans le champ : le design de services. L'élaboration de ce CDC s'est déroulée sur un an, et s'est ensuite structurée en 4 phases distinctes (dont nous n'étudierons ici que la première) : 1) une série de 5 ateliers de design de services rassemblant des acteurs professionnels, 2) une série de 5 autres ateliers rassemblant des usagers issus des différents territoires de la région, 3) une phase de consultation en ligne des usagers, 4) une phase de rédaction du CDC par le PSP et de formalisation visuelle par le designer. Le CDC était ensuite destiné à servir de support d'un appel d'offres, porté par la Région PACA, un appel d'offres qui a finalement été publié en 2019 (**Figure 3**).

⁵ Les PRIDES (Pôle Régionaux d'Innovation et de Développement Économique Solidaire), mis en place en France par le Conseil Régional Provence Alpes Côte d'Azur de 2006 à 2017, mettent en réseau les entreprises de mêmes secteurs d'activité qui ont des objectifs communs et des projets coopératifs. En cela ils se rapprochent des objectifs des pôles de compétitivité, si ce n'est qu'ils s'adressent principalement aux PME.

⁶ Les PRIDES peuvent financer des actions collectives autour de 5 axes : innovation, formation et gestion des ressources humaines, appropriation des TIC, responsabilité sociale et environnementale, internationalisation.

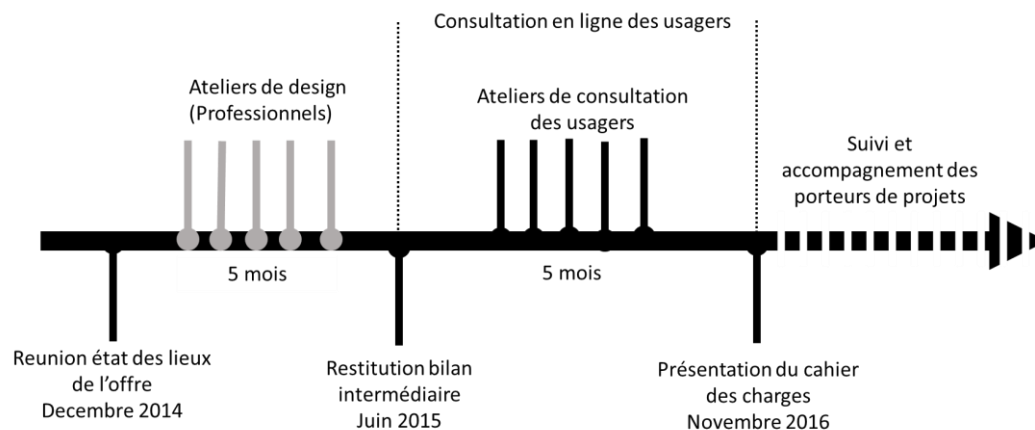


Figure 1 — Chronologie du projet « Habitat Collectif et Connecté »

La première série de cinq ateliers que nous étudions ici, s'est échelonnée sur 5 mois (de février à juin 2014), a rassemblé une certaine diversité de professionnels (plusieurs représentants et représentantes d'entreprises de services d'aide à domicile, d'un opérateur de soins à domicile, de pôles de compétitivité liés à la connectivité, au biomédical ou au bâtiment durable, d'un pôle d'innovation d'une municipalité de l'est de la région, d'un living-lab orienté santé, de conseils départementaux, d'une association d'ergothérapeutes, de la DIRECCTE,...) (**tableau 3**). Nous noterons toutefois l'absence d'acteurs se trouvant hors du périmètre d'action du PSP et n'ayant pas été conviés, à savoir les établissements du secteur médico-social (maisons de retraite) et les professionnels de santé. Nous noterons également l'absence des usagers, lors de la première vague d'ateliers. Les ateliers étaient facilités par un designer local, avec en soutien de cadrage et d'animation la directrice du PSP et un de ses chargés de mission. Au total, 19 personnes ont participé aux ateliers, dont 17 lors du premier, et 10 à au moins trois d'entre eux (une des auteures y compris), constituant une sorte de « noyau dur ».

Au final, une première version du CDC de l'HCC a été rédigée sur la base des spécifications déterminées en atelier par les professionnels, puis soumise aux usagers lors d'une téléconsultation et d'ateliers dédiés. Qu'il s'agisse de la version intermédiaire (2015), ou des deux versions finales du CDC (2016 ; 2019), celui-ci représente une production créative, à fort potentiel d'innovation, et ce, sur différents plans (**tableau 4**).

Sur le plan des valeurs d'usage, celui-ci se démarque à la fois des modèles du domicile et de l'établissement par le caractère évolutif et sécurisant des logements (hauteurs adaptables, normes handicap, possibilités de branchement temporaire d'équipements de soins, dispositifs de vigilance passive, conciergerie de jour), autorisant une transition d'habitat la plus longue possible, et par la place accordée à l'autodétermination des habitants, le maintien de toutes formes de liens sociaux « naturels », la gestion participative et la mutualisation de services. D'autre part, celui-ci vise à rendre accessible un habitat de qualité à une catégorie de personnes âgées qui en étaient traditionnellement exclues : celles percevant des revenus modérés. Enfin, celui-ci ouvre la voie à un positionnement inédit pour les entreprises de services à domicile : celui de bailleur social et/ou de gestionnaire d'habitat. Sur le plan légal, ces derniers disposent de deux alternatives différentes en matière de statut d'habitat, leur permettant une plus grande flexibilité en matière de modèle économique. En 2019, quatre porteurs de projets s'étaient saisis du CDC de l'HCC.

Catégories	Qui ?	Ateliers de design				
		1	2	3	4	5
PSP PACA	Directrice, Chargé de mission	X	X	X	X	X
Collectivités territoriales et services déconcentrés	Conseil Départemental 04	X	X	X		X
	DIRECCTE Paca	X				X
	Ville de Nice (pôle innovation)	X		X	X	
Pôles de compétitivités, espaces d'innovation	Pôle Eurobiomed	X				
	Pôle SCS	X				X
	Pôle Bât. Durables Med			X	X	
	CIU Santé Nice (Living-lab)	X		X	X	
Opérateurs de service à domicile (social et soins)	Fédérations ADMR (x2)	X	X			
	Opérateur A	X	X			X
	Opérateur B			X		
	Opérateur C	X	X	X	X	X
	Opérateur D	X	X			X
	Opérateur E	X				
	Croix-Rouge Française	X		X		
Établissements (m. de retraite)	Aucun					
Sanitaire	Aucun					
Autres	Assoc. d'ergothérapeutes	X	X	X	X	X
	Auteure 1	X	X	X		X
Total (nb de pers.)		17	10	12	6	10

Tableau 3 — Participants à la première phase du projet HCC

	Domicile	HCC	EHPAD
Degré de dépendance	GIR 6-5 (7)	GIR 6-5-4-3	GIR 2-1
Type de logement	Appartement, maison	Appartement, maison	Chambre ou studio
Reste à charge (coût)	Variable	Modéré	Élevé
Types de services	Individuels	Individuels, mutualisés ou collectifs	Individuels ou collectifs
Type de gouvernance	« maître chez soi »	Conseil des résidents, Gestion participative	CVS (8)
Cadre légal	Réglementation des services à domicile	Hors loi janvier 2002 (9) Résidence service ou Résidence autonomie Services à domicile	Loi janvier 2002

Tableau 4 – L'HCC comme production créative dans le champ de l'habitat destiné aux séniors

⁷ GIR : Groupe Iso-Ressources, établi par la grille AGGIR permettant de définir le degré de dépendance de la personne âgée (sur la base de 10 variables). Le groupe GIR 6 identifie des personnes âgées n'ayant pas perdu leur autonomie pour les actes discriminants de la vie quotidienne ; le GIR 1 regroupant les personnes fortement dépendantes.

⁸ 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 aux animations socioculturelles et services thérapeutiques, les projets de travaux et d'équipement, modifications touchant aux modalités de prise en charge....

⁹ La Loi de Janvier 2002 définit les règles applicables aux établissements médico-sociaux.

4.1. Collecte des données

Plusieurs types de données ont été collectés sur le terrain. Nous avons dans un premier temps collecté des données par une méthode de « participation observante » durant quatre des ateliers réalisés avec les professionnels. Des notes ont été prises en complément d'enregistrements réalisés sur les 3 premières demi-journées des ateliers (correspondant à l'atelier 1 et 2, soit 10 heures d'enregistrements environ). Nous avons également récupéré les comptes rendus et photographies numérisées des productions réalisées sur l'ensemble des ateliers. Le choix d'enregistrement de seulement 3 demi-journées d'ateliers sur 6 réside d'un arbitrage entre besoin d'exhaustivité, volume et pertinence des données collectées. Les ateliers ayant pris une dimension routinière dès la troisième demi-journée, nous avons pris le parti après cette étape de ne maintenir que notre prise de notes et la collecte des productions réalisées. En complément de cette première collecte de données, nous avons également réalisé des entretiens d'explicitation avec chacun des trois membres de l'équipe organisatrice des ateliers (la directrice et le chargé de mission du PSP, le designer), et des entretiens de retour d'expérience avec trois participants ayant accepté de nous recevoir.

4.2. Analyse des données

Dans le cadre d'une démarche de recherche exploratoire et abductive, nous avons procédé à un codage et une analyse de nos données en plusieurs étapes.

4.2.1. Étape 1 : délimitation des phases du processus

La période d'étude considérée démarre lors de la première demi-journée de l'atelier 1 et s'achève à la fin de la demi-journée de l'atelier 5, et couvre ainsi 6 demi-journées d'ateliers, étalés sur une période de 5 mois. Nous nous sommes principalement appuyées sur les données d'enregistrement audio des échanges ayant eu lieu sur 3 premières demi-journées d'atelier, que nous avons complétées avec les comptes rendus et photographies annotées des productions collectivement réalisées. Un premier travail de découpage a été réalisé sur la base des séquences de travail définies par le designer (séquences de divergence, séquence de convergence, restitutions...), aboutissant à la réalisation de plusieurs tâches (et sous-tâches) et à la production d'artefacts diversifiés. Les interactions entre les participants ayant été particulièrement intensives et décisives durant des 2 premières demi-journées (atelier 1), nous avons présumé que les étapes majeures du processus construction de CC se sont déroulées durant cette période, qu'il a convenu de découper plus précisément. Chaque tâche, sous-tâche ou point de bascule identifié (ou « événement »), permet de délimiter la fin d'une séquence de travail collectif donné.

4.2.2. Étape 2 : délimitation d'unités de sens de premier ordre

Les étapes de codage explicitées ci-après suivent une procédure inspirée des « méthodes façon Gioia » (Gioia *et al.*, 2010). Nous nous sommes dans un premier temps appuyés sur les données d'enregistrement audio des 3 premières demi-journées d'atelier. À partir du matériau de retranscription manuelle ces enregistrements, nous avons tout d'abord réalisé un codage « ouvert » (Angot, Milano, 2014), afin d'attribuer des dénominations d'action (ex. « synthèse », « conciliation », « subversion »...) à des unités de sens délimitées dans les verbatim des intervenants aux discussions. Nous avons enfin réalisé un double codage, afin de permettre aux deux auteures (dont l'une n'a pas participé à la collecte de données) de confronter leurs différences de perception (Dumez, 2014), de mieux saisir les subtilités des interventions

étudiées, et de réaliser une dénomination la plus représentative possible. Pour cette étape de traitement des données, nous avons utilisé le logiciel QDA Miner lite.

4.2.3. *Étape 3 : formation d'unités de deuxième ordre*

En fonction des contextes d'énonciation, nous avons également réalisé un codage « axial » (Angot, Milano, 2014) sur les unités de sens délimitées dans l'étape précédente, en associant aux dénominations identifiées, et lorsque c'était possible, des indications sur les « ressources » (savoirs, artefacts) conjointement mobilisées par les participants, mais aussi « livrables », « finalités » (visées de l'intervention), empruntés à la grammaire de Rouby *et al.* (2012). Nous avons ensuite associé ces unités de sens ainsi enrichies, à des attributs de « second ordre », tels que les « savoir-faire », « attitudes » et « capacités individuelles ».

4.2.4. *Étape 4 : délimitation et remplissage de catégories de troisième ordre*

Pour définir les CC, comme catégories de troisième ordre, nous sommes basées sur les « événements » (cf. étape 1), qui ont permis la définition progressive des spécifications de l'habitat. Nous avons ensuite affecté les unités de second ordre formées lors de l'étape précédente à ces catégories de troisième ordre. Les arbitrages d'affectation ont été réalisés sur la base de relations de correspondance chronologique (ou causalité temporelle) entre les phases d'échanges et l'accomplissement des « événements ». Le processus étudié n'étant pas parfaitement linéaire (Grenier, Josserand, 2014), certaines unités de second ordre plus antérieures ont été affectées à la définition de CC, lorsque les interactions verbales considérées se sont avérées décisives pour l'accomplissement des « événements » considérés.

4.2.5. *Étape 5 : étude des pratiques propices à la formation de CC*

Dans l'objectif de révéler, à la lumière de l'ensemble de nos données, les pratiques mises en œuvre qui ont favorisé la formation de CC durant les ateliers collaboratifs, nous avons mobilisé une grille d'analyse multithématique constituée d'après notre revue de littérature. Avec une approche inductive « modérée », nous avons procédé, à l'aide de cette grille, à un codage manuel plurinominal de nos données d'observation de terrain.

5. RÉSULTATS

Nous aboutissons au repérage de 6 compétences collectives (Annexe 1), dont les étapes de formation sont données en Annexe 2 et 3.

5.1. *L'émergence de CC au cours des ateliers de design*

Durant les cinq séances d'ateliers de design de services, il a été donné aux participants l'opportunité de se réunir autour d'un projet commun, avec pour objectif explicite de permettre à chacun de ces participants de se saisir de ce qui a été produit collectivement pour l'intégrer à ses propres activités.

« 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 [...]. On espère justement que ce travail collectif nourrira vos projets individuels, et que vos projets individuels viendront nourrir notre projet collectif. » (le PSP, début de l'atelier 1).

L'organisation générale des ateliers était constituée de l'alternance de séquences de travail en petits groupes mixtes (sur le plan des métiers), et de séquence de restitution et d'analyse collective (**Figure 2**). De fait, en petits groupes variant au gré des exercices, les participants ont

fréquemment été amenés à mettre en commun des connaissances sur une diversité de thématiques rapportées à l'habitat, d'inventorier des ressources, de partager leurs expériences, leurs interrogations et de proposer des solutions, pour les présenter au collectif. Les séquences de restitution — et d'analyse collective « chemin faisant » — ont été l'occasion de faire état, de manière particulièrement approfondie, des enjeux et des problématiques soulevées par le développement d'un nouvel habitat en région PACA.

Sur le plan de l'animation, le travail de facilitation du designer s'est révélé fondamental dans la mesure où celui-ci a fait en sorte d'inciter les participants, issus d'horizons divers, à expliciter des savoirs qu'ils tenaient pour acquis dans leur métier, mais aussi, de se focaliser sur la recherche de solutions plutôt que sur les problèmes, d'ouvrir leurs champs d'alternatives. Cette explicitation des savoirs et des points de vue a notamment donné lieu à des débats (parfois houleux) lors du premier atelier, qui se sont révélés particulièrement riches du point de vue des axes de cadrage de problèmes qu'ils ont permis de révéler.

Le designer : - « Bonne nouvelle : on prend beaucoup de retard, mais c'est très intéressant. Je pense qu'on rognera un des ateliers. »

Le chargé de mission du PSP rebondit : - « 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 ici ... après chacun d'entre vous en retirera quelque chose, on l'espère, et c'est à vous de voir en quoi consiste ce quelque chose. » (atelier 1)

Les divergences de points de vue entre les participants ont en effet beaucoup porté sur l'interprétation des dimensions collectives et connectées des habitats (points de tension majeurs en regard du niveau d'autonomie perçu des personnes âgées). Une bascule s'est néanmoins produite dans les échanges, au début de la seconde demi-journée d'atelier, lors de la séquence de positionnement de l'habitat à concevoir, vis-à-vis de l'offre existante. Il s'est en effet agi d'un exercice faisant appel aux savoirs environnementaux des participants, et plus précisément à leur expertise commune du champ d'activité. Les échanges ont impliqué une forme de réflexivité mutuelle, permettant de faire basculer les logiques adoptées jusque-là.

Participant 1 : - « Après, c'est de la logique d'EHPAD¹⁰. Là on serait à priori dans des établissements où il y aura quasiment aucun personnel. »

Participant 2 : - « Même problème avec les résidences services où on sait qu'aujourd'hui le modèle n'est pas viable, sur exploitation. »

Participant 3 : - « Oui, mais dans quelle logique vous êtes ? Moi j'arrive à un seuil de rentabilité entre 12 et 25. »

Participant 4 : - « Parce que vous ne cherchez pas à marger. »

Participant 3 : - « Ben non, ce n'est pas le but. »

Participant 4 : - « Et bien oui, du coup, vous n'êtes pas sur les mêmes logiques. »

Participant 2 : - « 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. »

Participant 5 : - « 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... »

Participant 4 : - « On pourrait organiser une mise en relation des résidents, qui mutualiseraient des plans d'aide ... »

Ces derniers ont également collectivement entrepris d'acculturer le designer à la complexité de leur champ, à la multi-dimensionnalité des caractéristiques de l'offre, aux rouages, parfois

¹⁰ EHPAD : Établissement d'Hébergement pour Personnes Âgées Dépendantes (de retraite médicalisée)

cyniques, de son fonctionnement. Enfin, le modèle des EHPAD a servi de référence repoussoir à l'unanimité, ce qui a permis, pour la première fois, de fédérer les participants.

Participant 1 : - « ce qui ressort, c'est la notion d'enfermement. C'est rédhibitoire. »

Participant 2 : - « et puis c'est avoir une appréciation de la personne à 90% centrée sur le soin »

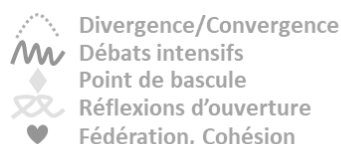
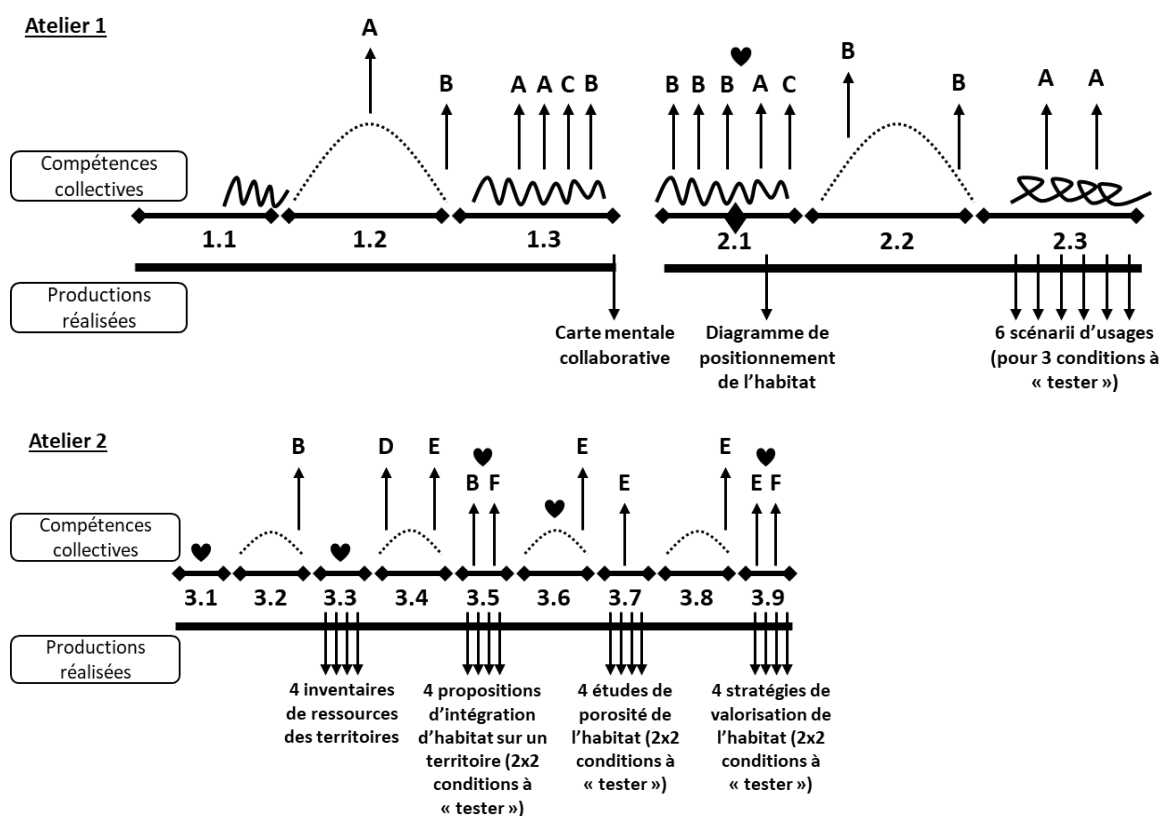
Participant 1 : - « je vais enfoncer aussi en disant qu'il y a une notion de maltraitance »

Participant 3 : - « il y a des ratios d'efficacité aussi »

Le designer : - « et en termes de valeur ajoutée ? »

Participant 4 : - « question suivante ! »

Le binôme formé par la directrice et un chargé de mission du PSP, participant aussi à l'atelier, a également joué un rôle important par le rappel régulier des valeurs qui rassemblaient les participants (malgré certains désaccords et différences de logiques professionnelles), par son attitude conciliatrice, et par l'esprit de convivialité qu'il a su favoriser durant les ateliers à travers son sens de l'humour. De fait, les échanges entre les participants étaient conviviaux, et décomplexés.



A – Compétence d'analyse réflexive des pratiques professionnelles; B – Compétence de construction d'un référentiel commun; C – Compétence de cadrage de problèmes; D – Compétence de coordination des interventions sur un support matériel; E – Compétence d'illustration d'une projection commune; F – Compétence de conception, d'exploration et d'analyse d'alternatives futures

1.1 – Introduction, tour de table, présentation de la démarche; 1.2 – Brainstorming thématiques (par petits groupes); 1.3 – Restitution et analyse des inventaires thématiques; 2.1 – Inventaire et positionnement de l'offre; 2.2 – Exploration de scénarii d'usages (par petits groupes); 2.3 – Restitution et analyse des scénarii.

3.1 – Introduction, récapitulatif et synthèse atelier précédent, programme; 3.2 – Brainstorming thématiques (par petits groupes); 3.3 – Restitution des inventaires thématiques; 3.4 – Intégration de l'habitat dans une cartographie de territoire (par petits groupes); 3.5 – Restitutions et analyse; 3.6 – Étude de la porosité de l'habitat (par petits groupes); 3.7 – Restitutions et analyse; 3.8 – Stratégies de valorisation de l'habitat; 3.9 – Restitutions et analyse.

Figure 2 — Processus décrivant le déroulement des 3 premières ½ journées d’ateliers (atelier 1 et 2), leurs résultats, et l’émergence de compétences collectives

Mais l’activité de conception collective de l’habitat futur n’a réellement pris une tournure concrète auprès des participants, qu’au démarrage des séquences de projection collective en petits groupes, dans la vie quotidienne dans l’habitat. Le designer s’est pour cela appuyé en fin d’atelier 1, sur la méthode des *persona* et des *scénarii d’usages*. Cette tournure concrète a été maintenue durant l’ensemble des ateliers suivants (ateliers 2 à 5), plus « routiniers », chacun d’entre eux étant centré sur une thématique à affiner. Au démarrage de chacun des ateliers était réalisée une synthèse récapitulative des fruits des explorations réalisées durant les ateliers précédents, permettant aux participants, qu’ils aient été présents ou absents, de repartir sur les mêmes bases. Ces synthèses récapitulatives étaient également l’occasion d’une validation collective, et de partages des réflexions d’un mois sur l’autre. Même si la programmation des ateliers était prédéfinie (avec la possibilité d’ajouter des séances en fonction des besoins), les séquences précises de chacun des ateliers, ainsi que les outils mobilisés, étaient définis d’un atelier à l’autre par le designer et le chargé de mission du PSP, en fonction des axes d’exploration qui émergeaient des ateliers précédents. Certains des outils proposés ont permis des projections collectives particulièrement réalistes. Ainsi, les groupes de participants se sont particulièrement approprié leurs propositions après s’être projetés dans l’habitat, lorsqu’ils ont été amenés à travailler sur de réelles cartographies de territoires ou sur des maquettes, renforçant d’autant plus leur cohésion. L’humour était également de mise lors des restitutions.

- « 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 – ça vient de Damien – 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*
- « Vous n’avez pas pris contact avec des groupes pharma ? » (Atelier 2)

5.2. Une émergence de CC supportée par les pratiques du PSP et du designer

Le tableau 6 rend compte (selon notre grille d’analyse Tableau 2) de 22 pratiques (P) ayant permis la formation de CC, durant le temps des ateliers. Celles-ci peuvent être catégorisées en 7 types.

Dimension intégrative organisationnelle	
Une explicitation des règles communes	<p>P1 : Aucune charte de projet n’est à mentionner, les participants aux ateliers n’étant tenus à aucune obligation particulière. La participation était libre. Une règle a néanmoins été posée par le PSP : tout le monde peut se saisir de ce qui a été produit collectivement.</p> <p>P2 : Des règles de fonctionnement sont explicitées ou régulièrement répétées par le designer au début de chaque séquence de travail : « toutes les idées sont bonnes », étapes à respecter, possibilités offertes par les outils, empathie avec l’usager, penser plaisirs et non pas uniquement obligations...</p> <p>P3 : Une partie des métarègles (principes directeurs) étaient communes aux participants, du fait de leur appartenance à un champ d’activité fortement régulé, du caractère non marchand de leur activité, de leur attention portée au bien-être des usagers, ou encore de leur statut d’adhérent au PSP, impliquant l’adhésion à une charte de valeurs communes.</p>

	<p>P4 : Les métarègles relatives à la conception de l'habitat ont été co-construites tout au long des 5 ateliers par les participants, les métarègles « socle » ayant principalement émergé au cours des ateliers 1 et 2.</p>
<p>Une structuration dans le temps et dans l'espace</p>	<p>P5 : Un objectif clair, l'élaboration du CDC d'un HCC sur la base des ateliers collaboratifs a été explicitée par le PSP en début d'atelier 1. L'habitat devant intégrer 2 dimensions (collectif et connecté), et combler une lacune dans l'offre existante.</p> <p>P6 : Le processus global du projet HCC (sur 1 an) a été explicité en début d'atelier 1, et renseigné en compte rendu. Celui-ci, qui n'intégrait au départ aucun atelier faisant participer des usagers, a été amendé suite à l'étonnement manifesté par une participante au début du premier atelier, et à la proposition de mise à disposition d'un espace dédié par une autre.</p> <p>P7 : Chacun des ateliers alternait des séquences de travail en petits groupes (phases de divergence) et des séquences de restitution plénière (partage, analyse et convergence), avec une temporalité laissant la place aux discussions et débats consubstantiels aux prises de décisions</p> <p>P8 : À l'exception des ateliers 2 et 5 qui se sont déroulés dans les locaux du PSP, ceux-ci ont été organisés dans des locaux à chaque fois différents, en sorte de raccourcir le trajet de ceux provenant des zones géographiques les plus éloignées, mais aussi, de faire découvrir certains partenaires aux participants, de casser les routines.</p>
<p>Dimension fonctionnelle individuelle</p>	
<p>La construction d'une diversité d'expertises</p>	<p>P9 : Une diversité de participants a été réunie par le PSP, en fonction de leur intérêt envers la thématique de l'habitat (adhérents) ou de la pertinence de leurs métiers vis-à-vis des phases de concrétisation du projet (autorisation, construction, équipement). Ainsi, en plus de représentants d'administrations publiques, ont été conviés des représentants de pôles de compétitivité régionaux.</p>
<p>Une triangulation des expertises</p>	<p>P10 : Trois types d'expertises étaient réunies.</p> <p>(1) L'expertise de gestion de projet, détenue par le PSP, sur le plan de l'organisation d'actions collectives, l'élaboration et de la soumission d'un CDC, la recherche de subventions européennes ; détenue aussi par le designer et certains participants (collectivités territoriales, services déconcentrés d'État, pôles de compétitivité, adhérents avancés dans leur propre projet d'habitat) sur le plan de la construction et de l'équipement.</p> <p>(2) L'expertise des méthodes de conception (processus, outils), détenue par le designer. (3) L'expertise des usagers, en partie détenue par les adhérents... mais, en l'absence des usagers.</p> <p>P11 : Certains participants ont néanmoins regretté l'absence d'acteurs de l'aménagement du territoire¹¹, la représentation d'une collectivité territoriale</p>

¹¹ - « 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, entretien de retour d'expérience)

	<p>de l'échelon départemental seulement. Pour le designer, c'était l'absence de financeurs¹², et bien entendu, des usagers¹³.</p> <p>P12 : L'expertise « innovation » a été volontairement écartée par le PSP, pour s'assurer d'une conception centrée sur les usagers (y compris ses adhérents qu'il considère aussi comme tels, en tant qu'opérateurs)¹⁴</p>
Mécanismes collectifs	
Un socle identitaire et axiologique commun	<p>P13 : Les participants présents avaient pour point commun d'être intéressés, voire déjà engagés sur la question de la conception de nouveaux types d'habitats. Certains d'entre eux, aux plannings chargés, sont venus par forme de loyauté envers le PSP. En revanche, nous n'avons noté de formes de solidarité réciproque qu'au sein des petits groupes de travail variables, lors de chaque restitution plénière.</p> <p>P14 : Un langage était déjà partagé par l'ensemble des participants, du fait de l'inclusion de leur activité dans le champ du grand âge. Certains ajustements ont été réalisés en cours d'ateliers du point de vue des logiques professionnelles. Une part du travail des ateliers a consisté à s'accorder sur ce que recouvraient les termes « collectif » et « connecté » du point de vue des participants.</p> <p>P15 : Une mémoire collective préexistait déjà partiellement du fait d'une appartenance à un même champ. Dans le temps des ateliers, une autre forme de mémoire collective a été également bâtie à travers les synthèses et récapitulatifs réalisés en début de chaque atelier.</p> <p>P16 : Le principal enjeu des ateliers a consisté en la construction d'un référentiel commun, en matière d'habitat. L'essentiel de cette base commune a été bâti en cours d'atelier 1.</p>
Un espace et des outils de résolution de problèmes et de prises de décision collective	<p>P17 : les participants ont eu en permanence l'occasion de confronter leurs représentations, dans deux types d'espaces de discussion (en petits groupes, en plénière), sur une multiplicité de thématiques, en s'appuyant sur une multiplicité d'outils (cartes mentales, plannings, cartes, maquettes...)</p> <p>P18 : plusieurs problèmes posés par l'offre existante ont été cadrés et résolus chemin faisant par les participants (sécurisation vs autonomie, usage en couple, usages familiaux, évolutivité de l'habitat, gouvernance). En revanche celui de l'équilibre financier reste ouvert.</p>

¹² « 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." (le designer, entretien de retour d'expérience)

¹³ « Et finalement quand on leur [le PSP] a fait vivre l'expérience usager, ils rapportaient des témoignages — d'ailleurs, on a eu des retours comme quoi il y a des questions qui se sont posées, alors qu'ils ne se les posaient jamais. 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, entretien de retour d'expérience)

¹⁴ « 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 est au 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. » (le chargé de mission du PSP, entretien de retour d'expérience)

	P19 : des décisions collectives, explicites ou implicites, ont été prises collectivement durant les ateliers (axes d'analyse, options à explorer, options à écarter...).
Une coordination d'ensemble	<p>P20 : les séquences de travail planifiées par le designer, ainsi que les outils proposés ont permis aux participants de partager leurs savoirs, puis de les capitaliser. À la suite des ateliers réalisés avec les professionnels, celui-ci a également réalisé un travail d'intégration des points de vue des usagers, au sein du CDC. Le PSP a quant à lui fait appel à certains de ses partenaires, pour affiner certaines des spécifications techniques.</p> <p>P21 : une communication continue a été assurée dans le temps des ateliers à travers l'affichage des productions collectives, et d'un atelier à l'autre à travers les comptes rendus et synthèses réalisées</p> <p>P22 : certaines séquences d'improvisation collective ont pu être observées à l'échelle des petits groupes, lorsque les outils proposés par le designer offraient des possibilités d'intervention assez riches (cartographies, lots de gommettes colorées et post-it de plusieurs couleurs...).</p>

Tableau 6 — Analyse des pratiques favorables à la formation de compétences collective

Onze de ces pratiques sont inhérentes à la manière dont le processus créatif a été orchestré par le designer, autrement dit, à son expertise méthodologique (P10) : séquençage des ateliers (P7, 20), outils mobilisés (P20, 22), capitalisation des savoirs (P20) et synthèses récapitulatives (P21), règles propres à chaque tâche (P2), espaces de confrontation des points de vue et de prise de décision (P17, 18, 19). Celles-ci ont permis aux participants de faire converger leurs éléments de langage (P14), s'appuyer sur une mémoire collective (P15), se coordonner et improviser collectivement (P22 ; compétence D). Surtout, ils ont pu bâtir des référentiels communs comme socle de travail collectif (P4, 16 ; compétence B), malgré la diversité de leurs métiers.

C'est d'ailleurs cette diversité, c'est-à-dire l'association d'expertises complémentaires (P10) et la combinaison de savoirs, savoir-faire, attitudes, et capacités réparties en son sein, qui a permis au collectif de parvenir à croiser les points de vue pour analyser de manière réflexive les pratiques professionnelles (compétence A), et cadrer les problèmes (compétence C) pour concevoir des solutions (compétences E et F).

Cela n'aurait pas non plus été possible sans la réunion de deux compétences propres au PSP, représentant douze de ces pratiques : sa capacité fédératrice, vis-à-vis de ses adhérents et de ses partenaires (P3, 9, 10, 12, 13, 14, 15, 20), et sa compétence en gestion de projet (P5, 6, 8, 20). D'une part la capacité fédératrice du PSP lui a permis de réunir une grande diversité de participants (P9), et surtout d'expertises complémentaires (P10). On pourra néanmoins regretter l'absence d'acteurs de la sphère du médico-social et du sanitaire, ou encore que l'expertise (d'eux-mêmes) des usagers n'ait pas été reconnue d'emblée comme telle. Nous comprendrons alors que l'arbitrage réalisé par le PSP a tout d'abord visé à éviter deux potentielles sources de tensions supplémentaires (sanitaire et médico-social vs services à domicile ; regard professionnel vs regard usager). D'autre part, les compétences en gestion de projet du PSP (complétées par celles des participants) se sont également révélées décisives. Le but et les étapes du projet ont été rendus clairs pour les participants (P5, 6). Le choix du nom du projet en lui-même s'est avéré suffisamment évocateur, bien que générique, pour rassembler, tout en

laissant place à la (dé) construction collective (P9, 4). C'est enfin l'anticipation des étapes ultérieures de conduite de projet d'habitat dans le processus créatif, qui a servi de guide à la construction de la diversité de participants (P10, 12).

BIBLIOGRAPHIE

Amabile, T. M. (1983). The social psychology of creativity: A componential conceptualization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(2), 357–376.

Amabile, T. M. (1988). A Model of Creativity and Innovation in Organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10, 123-167.

Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context*. Boulder, CO: Westview Press.

Amherdt, C.-H., (2000), *Compétences collectives dans les organisations : émergence, gestion et développement*, Presses Université Laval, 288 p.

Angot, J., Milano, P., (2014), Comment lier concepts et données ?, In : *Méthodes de recherche en management*, Dunod vol. 4e éd., , p. 197-218.

Arnaud, N., (2016), Pour une perspective communicationnelle et pratique de la compétence collective, *Communication Organisation*, vol. n° 50, n°2, p. 215-244.

Bissola, R., & Imperatori, B. (2011). Organizing Individual and Collective Creativity: Flying in the Face of Creativity Clichés: Organizing Individual And Collective Creativity. *Creativity and Innovation Management*, 20(2), 77–89.

Blanc-Maximin, S., Eymard, C., (2013), Le projet comme dynamique de l'élaboration d'une compétence collective chez une équipe d'enseignants du premier degré, *Éducation et socialisation. Les Cahiers du CERFEE*, n°33.

Cirella, S., Radaelli, G., & B. (Rami) Shani, A. (2014). Team creativity: A complex adaptive perspective. *Management Research Review*, 37(7), 590–614.

Cirella, S. (2016). Organizational Variables for Developing Collective Creativity in Business: A Case from an Italian Fashion Design Company: Collective Creativity in Business. *Creativity and Innovation Management*, 25(3), 331–343.

Cirella, S., Canterino, F., Guerci, M., & Shani, A. B. R. (2016). Organizational Learning Mechanisms and Creative Climate: Insights from an Italian Fashion Design Company: Organizational Learning Mechanisms and Creative Climate. *Creativity and Innovation Management*, 25(2), 211–222.

Cirella, S. (2021). Managing collective creativity: Organizational variables to support creative teamwork. *European Management Review*.

Chaharbaghi, K., & Cripps, S. (2007). Collective creativity: wisdom or oxymoron? *Journal of European Industrial Training*, 31(8), 626–638.

Chédotel, F., Krohmer, C., (2014), Les règles, leviers de développement d'une compétence collective – deux études de cas, *@GRH*, vol. n° 12, n°3, p. 15-38.

Chédotel, F., Pujol, L., (2012), L'influence de l'identité sur la compétence collective lors de prises de décisions stratégiques : le cas de SCOP, *Finance Contrôle Stratégie*, n°15-1/2, .

Cohendet, P., Simon, L., (2007), Playing across the playground: paradoxes of knowledge creation in the videogame firm, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 28, n°5, p. 587-605.

- Coulet, J.-C., (2011), la notion de compétence : un modèle pour décrire, évaluer et développer les compétences, *Le Travail Humain*, vol. 74, n°1, p. 1-30.
- Csikszentmihalyi, M. (1997). *Creativity: Flow and the psychology of discovery and invention*. Harpercollins Publishers
- De Montmollin, G., (1984), Le changement d'attitude, In : *Psychologie sociale*, p. 89-136.
- Defélix, C., Boulaire, M. L., Monties, V., Picq, T., (2014), La compétence collective dans le contexte de la globalisation du management : retrouver le lien avec la performance, *@GRH*, vol. 11, n°2, p. 31.
- Dubois, M., Retour, D., (1999), La compétence collective : validation empirique fondée sur les représentations opératoires de travail partagées, *Psychologie du Travail et des Organisations*, vol. 5, n°2-1, p. 225–243.
- Dumez, H., (2004), *Élaborer la théorie à partir des données* (no hal-00263054), Post-Print, HAL.
- Dumez, H., (2014), Qu'est-ce qui fait la spécificité des sciences de gestion, *Le Libellio d'AEGIS*, vol. 10, n°1, p. 65–68.
- Feldman, M. S., Orlikowski, W. J., (2011), Theorizing Practice and Practicing Theory, *Organization Science*, vol. 22, n°5, p. 1240-1253.
- Ford, C. M. (1996). A Theory of Individual Creative Action in Multiple Social Domains. *Academy of Management Review*, 21(4), 1112–1142.
- Gioia, D. A., Price, K. N., Hamilton, A. L., Thomas, J. B., (2010), Forging an Identity: An Insider-outsider Study of Processes Involved in the Formation of Organizational Identity, *Administrative Science Quarterly*, vol. 55, n°1, p. 1-46.
- Grenier, C., Josserand, E., (2014), Analyse de contenu et analyse de Processus, In : et al.,(2014), *Méthodes de recherche en management*, Dunod (4 édition), Paris, p. 129–165.
- Guilford, J. P. (1966). *Measurement and Creativity. Theory Into Practice*, 5(4), 186–202.
- Hargadon, A. B., Bechky, B. A., (2006), When Collections of Creatives Become Creative Collectives: A Field Study of Problem Solving at Work, *Organization Science*, vol. 17, n°4, p. 484-500.
- Harvey, S., (2014), Creative Synthesis: Exploring the Process of Extraordinary Group Creativity, *Academy of Management Review*, vol. 39, n°3, p. 324-343.
- Hatchuel, A., (2015), Apprentissages collectifs et activités de conception, *Revue Française de Gestion*, vol. 41, n°253, p. 121-137.
- Held, F. Von. (2012). *Collective creativity: exploring creativity in social network development as part of organizational learning*. Springer VS.
- Jarzabkowski, P., Spee, A. P., Smets, M., (2013), Material artifacts: Practices for doing strategy with 'stuff', *European management journal*, vol. 31, n°1, p. 41–54.
- Koestler, A., (1967), *The ghost in the machine*, Hutchinson.
- Krohmer, C., Retour, D., (2005), *La compétence collective*.
- Le Boterf, G., (2000), *Construire les compétences individuelles et collectives*, Éditions Eyrolles, 224 p.

- Loufrani-Fedida, S., Missonier, S., (2015), The project manager cannot be a hero anymore! Understanding critical competencies in project-based organizations from a multilevel approach, *International Journal of Project Management*, vol. 33, n°6, p. 1220–1235.
- Mednick, S., (1962), The associative basis of the creative process., *Psychological review*, vol. 69, n°3, p. 220.
- Melkonian, T., Picq, T., (2010), Opening the “Black Box” of Collective Competence in Extreme Projects: Lessons from the French Special Forces, *Project Management Journal*, vol. 41, n°3, p. 79-90.
- Michaux, V., (2005), Performance collective et compétences individuelle, collective et organisationnelle : construction d’une grille d’analyse unifiée Présenté à 16ème Conférence de l’AGRH, Paris.
- Michaux, V., Defélix, C., (2019), Conduire un diagnostic partagé en contexte inter-organisationnel : enseignements théoriques et pratiques, *Revue de gestion des ressources humaines*, n°1, p. 19–34.
- Oiry, E., (2005), Qualification et compétence : deux sœurs jumelles ?, *Revue française de gestion*, vol. no 158, n°5, p. 13-34.
- Orlikowski, W. J., (2002), Knowing in practice: Enacting a collective capability in distributed organizing, *Organization science*, vol. 13, n°3, p. 249–273.
- Paulus, P. B., & Kenworthy, J. B. (2020). Group and Intergroup Creativity. In L. Argote & J. M. Levine (Eds.), *The Oxford Handbook of Group and Organizational Learning* (pp. 388–410). Oxford University Press.
- Rouby, É., Oiry, E., Thomas, C., (2012), Un référentiel pour articuler les compétences stratégiques et individuelles, *Abstract, Management, Avenir*, n°57, p. 37-56.
- Ruuska, I., Teigland, R., (2009), Ensuring project success through collective competence and creative conflict in public–private partnerships—A case study of Bygga Villa, a Swedish triple helix e-government initiative, *International journal of project management*, vol. 27, n°4, p. 323–334.
- Szostak, B., (2006), La profession de designer, *Revue française de gestion*, vol. no 161, n°2, p. 125-138.
- Torrance, E.P. (1966) *Torrance Test of Creative Thinking. Norms-Technical Manual—Research Edition*. Personnel Press, Princeton.
- Vandervert, L. R. (2003): The neuropsychological basis of innovation. In L. V. Shvinina (ed.). *The International Handbook on Innovation* (pp. 17-30). Amsterdam: Elsevier Science