



**HAL**  
open science

# Appréhender l'innovation collective à travers la théorie de l'activité. Vers la proposition d'un modèle conceptuel opératoire.

Rym Ibrahim

## ► To cite this version:

Rym Ibrahim. Appréhender l'innovation collective à travers la théorie de l'activité. Vers la proposition d'un modèle conceptuel opératoire.. XXXème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Jun 2021, En ligne, France. hal-03260849

**HAL Id: hal-03260849**

**<https://hal.science/hal-03260849v1>**

Submitted on 15 Jun 2021

**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.



# **Appréhender l'innovation collective à travers la théorie de l'activité. Vers la proposition d'un modèle conceptuel opératoire.**

**IBRAHIM, Rym**

**Aix-Marseille Université, CNRS, Institut Créativité et Innovations d'Aix-Marseille,  
Laboratoire d'Économie et Sociologie du Travail ; Centre de Recherche en Psychologie  
de la Connaissance, du Langage et de l'Émotion, France**

<mailto:rym.ibrahim@univ-amu.fr>

## **Résumé :**

---

La recherche retranscrite dans cette présente communication vise à proposer un modèle conceptuel (illustré par une étude de cas unique) permettant d'analyser les processus d'innovation collective de manière opératoire. Nous nous appuyons pour cela sur deux cadres théoriques complémentaires : la théorie de l'activité, encore peu mobilisée en management, et les théories pragmatistes, relativement plus usitées. Nous montrons ainsi que la théorie de l'activité peut fournir un cadre intégrateur, permettant d'appréhender l'innovation collective à de multiples niveaux : celui du système d'activité, celui des acteurs qui y prennent part, et celui des (re)médiations socio-matérielles, y compris discursives, qui permettent son évolution. Quant aux théories pragmatistes, celles-ci permettent d'appréhender les processus de questionnement et de délibérations collectives comme présidant à ces remédiations. Nous montrons enfin, comment des pratiques managériales inspirées des attitudes des designers peuvent fournir un cadre facilitant ces (re)médiations, et ainsi favoriser les innovations collectives.

**Mots-clés :** innovation collective ; créativité collective ; théorie de l'activité ; pragmatisme ; artefacts ; design.

---



# **Appréhender l'innovation collective à travers la théorie de l'activité. Vers la proposition d'un modèle conceptuel opératoire.**

## **1. INTRODUCTION**

Dans la littérature académique sur l'innovation, l'innovation dite « collective » ou « collaborative » occupe un champ à part entière. Dans la recherche francophone en sciences de gestion, celle-ci se situe aujourd'hui à l'interface des recherches portant sur les collaborations inter-organisationnelles, et les processus d'innovation (Walsh, Taupin, 2018). De ce fait, l'innovation collective est souvent réduite à sa dimension relationnelle et réticulaire, à travers les réseaux d'acteurs qui y prennent part (Suire *et al.*, 2018 ; Berthinier-Poncet *et al.*, 2020), ou également à sa dimension spatiale et communautaire (Le Nadant *et al.*, 2018 ; Boutillier *et al.*, 2020) et territorialisée (Laperche *et al.*, 2008 ; Cohendet, Mehouachi, 2018), ou encore, dans une moindre mesure à sa dimension cognitive, par la mise en évidence de processus de co-construction de concepts et de connaissances collective (Laousse, Hoodge, 2018). Cependant, parce qu'elle s'intéresse justement aux dynamiques collaboratives et aux agencements entre des acteurs hétérogènes qui produisent de la valeur nouvelle, celle-ci gagnerait à être abordée à travers de multiples niveaux d'analyse. De même, pour « *comprendre comment et pourquoi cet agencement produit de la valeur pour toutes les parties prenantes* » (Suire *et al.*, 2018), une approche de recherche s'intéressant aux pratiques réelles des acteurs semble indispensable.

Actuellement, seules quelques tentatives ont été véritablement entreprises pour articuler des niveaux inter-organisationnels et intra-organisationnels de l'innovation (collective), par exemple pour rendre compte des manières de faciliter les capacités d'exploration des organisations, que ce soit vers l'intérieur (Rampa, Agogué, 2020) ou vers l'extérieur (Boldrini, Schieb-Bienfait, 2016). D'autres tentatives ont par ailleurs consisté à articuler le processus d'innovation collective à la créativité entrepreneuriale de ses parties prenantes (Emin, Schieb-Bienfait, 2013), en s'appuyant sur la mise en évidence de la dimension projective de ce processus (Schieb-Bienfait *et al.*, 2009). En revanche,



l'articulation des niveaux organisationnels et interindividuels de l'innovation collective a soit été dévolue aux études de la créativité collective (Hargadon, Bechky, 2006) – souvent confondue, dans les sciences de gestion, avec la notion de créativité organisationnelle (Woodman et al., 1993 ; Ford, 1996) – soit été largement abandonnée à la sociologie de l'innovation (Callon, 1986 ; Alter, 2010). C'est d'ailleurs seulement au sein de cette discipline que, plus que comme un simple agencement d'acteurs, l'innovation (collective) est considérée comme le fruit d'un processus, articulant en pratique, des agentivités multiples par la recherche de compromis (Akrich et al., 1988 ).

Au regard du foisonnement conceptuel précédemment décrit, du manque de structuration réel du courant de recherche, et des lacunes mises, en évidence, nous prôtons pour notre part l'adoption d'un cadre conceptuel intégrant ces différentes dimensions et niveaux d'analyse.

La recherche retranscrite dans cette présente communication vise ainsi à proposer un modèle conceptuel permettant d'analyser les processus d'innovation collective à la fois de manière systémique, et opératoire. Nous nous appuyons pour cela sur deux cadres théoriques complémentaires : la théorie de l'activité, encore peu mobilisée en management, et les théories pragmatistes, relativement plus usitées.

Originellement issu du champ de recherche en psychologie organisationnelle, la théorie de l'activité permet de comprendre comment les individus, dans un contexte socio-historique et relationnel d'action médiatisée par des artefacts (c'est-à-dire en situation), tentent de réaliser des finalités (Magakian, 2011). Elle permet notamment de comprendre, comment les individus qui interagissent au sein d'un système d'activité (individus, artefacts, communautés, division du travail, règles) peuvent parvenir à faire évoluer son objet (et donc à innover), par la résolution réflexive de tensions et de contradictions. Elle permet également d'appréhender l'évolution du système d'activité (et donc de son objet), comme le réagencement des relations entre les individus, des artefacts et des règles d'action. Nous montrons ainsi que la théorie de l'activité peut fournir un cadre intégrateur, permettant d'appréhender l'innovation collective à de multiples niveaux : celui du système d'activité, celui des acteurs qui y prennent part, et celui des (re)médiations socio-matérielles qui permettent son évolution.

Les théories pragmatistes, permettent quant à elles d'adopter un regard habilitant sur les acteurs, en tant qu'individus pourvus d'une agentivité (qu'elle soit routinière ou créative), et de comprendre comment leur subjectivité, qu'il s'agisse d'un ensemble de croyances ou de connaissances, se construit au cours de leur action, à travers leur expérience des situations (elles-mêmes intrinsèquement relationnelles). Celles-ci permettent ainsi d'analyser les



différentes intentionnalités qui s'articulent en cours d'un processus de questionnement et de délibération, et ainsi leur traduction en action.

Théorie de l'activité et théories pragmatistes se rejoignent par l'importance centrale qu'elles accordent à la socio-matérialité des interactions interindividuelles, que celles-ci s'inscrivent au sein d'un système d'activité pour la première, ou au sein d'un processus d'action pour les secondes. Nous mettons en avant que l'alliance de ces deux corpus théorique permet de décrire véritablement les processus d'action et de délibération collective impliquant de multiples parties prenantes – comme c'est le cas dans les processus d'innovation collective – ainsi que les inflexions qu'ils produisent sur (ou au sein) de leur système d'activité. Celle-ci permet également de répondre à la question du comment organiser et faciliter ces délibérations, en sorte de produire des innovations réellement transformatives de ces systèmes (innovations de rupture ou innovations institutionnelles), ou du moins, apportant une valeur conséquente à ces parties prenantes, par la résolution de problèmes persistants.

Au sein de cette communication, nous présenterons dans un premier temps les concepts développés au sein de la théorie de l'activité. Dans un second temps, nous tenterons de les articuler avec les philosophies pragmatistes américaines. Dans un troisième temps, nous présenterons les processus de design thinking comme une manière d'orchestrer en pratique, l'innovation collective aux deux niveaux d'analyse (système et individus) que nous avons décrits. Nous illustrons, enfin, notre modèle conceptuel par l'analyse d'un cas d'innovation collective initiée à travers des ateliers de design de services, organisés en région PACA par un ancien pôle d'innovation et de développement économique solidaire spécialisé dans le champ des services à domicile.

## **2. REVUE DE LITTÉRATURE**

### **2.1. RE-CONCEPTUALISER L'INNOVATION COLLECTIVE : LES APPORTS CROISÉS DE LA THÉORIE DE L'ACTIVITÉ ET DES THÉORIES PRAGMATISTES**

#### **2.1.1. Aborder l'innovation collective à l'échelle d'un système d'activité**

La théorie de l'activité dérive des travaux fondateurs de l'école historico-culturelle du psychisme, développée par le psychologue russe du développement Lev S. Vygotsky dans les années 1920 (1978), pour rendre compte de l'importance des médiations par le langage (verbal, intériorisé ou extériorisé) et les signes, dans les apprentissages de l'enfant. L'approche théorique vygotskyenne considère le social (avec un sens historico-culturel fort)



comme la source du développement conceptuel de l'enfant, et comme ce qui conditionne l'organisation de ses activités et de ses apprentissages. C'est à travers l'interaction avec des adultes ou d'autres enfants, qu'au cours de l'activité, l'enfant parvient à s'approprier son environnement culturel, et à intérioriser ses conceptualisations pour se forger une pensée autonome<sup>1</sup> (Garnier et al., 2009).

Si l'approche développée initialement par Vygotsky se confine à la psychologie du développement et de l'éducation, et s'ancre nécessairement dans une forme d'individualisme méthodologique, c'est son disciple et collègue Leontiev (1981) qui lui confèrera sa dimension plus holistique. La théorie de l'activité ainsi initiée par Leontiev, dépeint l'activité (collective) comme un système orienté à long terme par un objet, qui lui permet de s'actualiser, et faisant intervenir de multiples sujets-humains, mais aussi des artefacts de médiation (outils, signes). Pour Leontiev, l'activité se démarque de concepts proches tels que l'action et les opérations. Ces dernières constituent des unités d'analyses indépendantes, mais subordonnées, de l'activité, le schéma général de laquelle en constituant une toile de fond (Hasse, 2001 ; Engeström, 2001). Leontiev fait pour cela appel à la métaphore d'une partie de chasse collective (activité), durant laquelle des rabatteurs font fuir le gibier en direction des chasseurs (action), en tapant dans leurs mains (opération). Il illustre ainsi d'ailleurs comment, selon le niveau d'analyse adopté, celui de l'individu (en action) ou celui de l'activité collective, l'objet horizon pourra paraître contradictoire à l'observateur (Hasse, 2001).

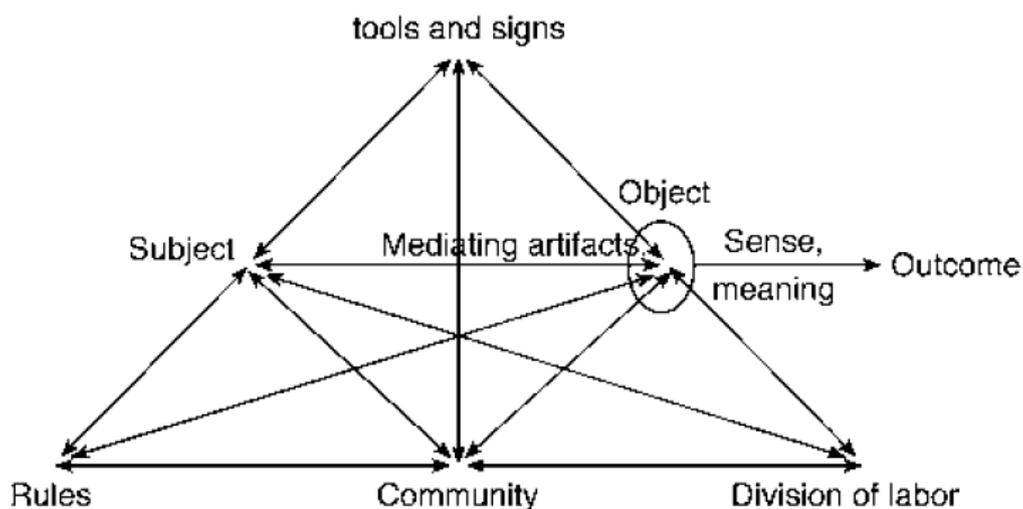


Figure 1 – La structure d'un système d'activité (Engeström, 1987, p.78)

<sup>1</sup> En cela, elle se démarque des thèses piagétienne selon lesquelles le développement cognitif de l'enfant suit le mouvement inverse, de l'individuel au social.



C'est par la suite que dans sa thèse, Y. Engeström (1987), schématisera le premier cette conceptualisation et sera l'un des principaux promoteurs de la théorie de l'activité en théorie des organisations (2000 ; 2001). Appuyant la dimension organisationnelle de la théorie, il ajoutera au modèle conceptuel développé par Leontiev que les sujets interagissent au sein de communautés régies par des règles, et que les objets de l'activité font intervenir une division du travail au sein de cette même communauté (Figure 1). De manière intéressante concernant l'évolution des systèmes d'activité, celui-ci reprend également le concept de Zone Proximale de Développement (désormais ZPD), initialement développé par Vygotsky (1978) pour rendre compte du potentiel d'apprentissage des enfants au contact d'adultes ou de pairs plus avancés, pour l'étendre au système d'activité (organisationnel) dans son ensemble. La ZPD d'un système d'activité s'étendrait ainsi à travers des « cycles expansifs » relatifs à son passé, son présent et son futur (Engeström, 1987 ; 1999 ; Hasse, 2001). Ainsi, à l'échelle d'un système d'activité, cette ZPD consisterait en « *la distance entre les actions quotidiennes des individus et la forme d'activité sociétale, nouvelle sur le plan historique, qui pourrait être générée comme une solution aux doubles contraintes [i.e contraintes contradictoires] potentiellement encadrées dans ces actions quotidiennes* » (Engeström, 1987, p. 174).

Il est ainsi possible de faire évoluer les activités qui se déroulent dans un cadre institutionnel. L'historicité d'un système d'activité est ce qui permettrait d'en identifier les cycles passés. L'analyse réflexive (internalisation), l'expression de frustrations (externalisation) et l'appropriation de modèles ou d'outils permettant de dépasser des contradictions dialectiques (internalisation) – considérées par Engeström comme prenant part à un cycle expansif équivalent à une ZPD – permettrait de générer des solutions créatives, externalisées sous la forme d'innovations (Engeström, 1999 ; Hasse, 2001). Enfin, rappelant qu'un système d'activité est « une formation à voix multiples », Engeström (1999, p. 35) soulignera le fait qu'une telle « remédiation collective » consistera nécessairement en la réorchestration des différents points de vues et approches issus de participants variés. De même, la réorchestration de ces voix multiples serait facilitée si celles-ci sont identifiées, dans leur contexte historique, comme un ensemble de compétences complémentaires au sein de ce système.

Ainsi, l'approche des organisations adoptée au sein de la théorie de l'activité (collective) est historique, systémique, dialogique, dialectique et développementale. Celle-ci se révèle comme particulièrement fructueuse pour étudier les processus d'innovation collective. Sa dimension dialogique permet de rendre compte du caractère situé (Suchman, 1997), collectif et distribué



(Hutchins, 1995) de l'activité, tout comme peut l'être celui du processus d'innovation (Ackrich et al., 2002), mais aussi des « espaces » qui permettent sa réactualisation, telles que les communautés de pratiques (Lave et Wenger, 1998). La théorie de l'activité peut également s'avérer fructueuse pour étudier les processus d'innovation institutionnelle. Sa dimension développementale nous permet en effet de prendre en compte l'inscription dans le temps de l'évolution des composantes du système d'activité impulsés par acteurs (objets, instruments, règles, répartition des rôles, ...) un temps parfois long mais toujours irréversible, ce qui peut s'avérer particulièrement pertinent dans l'analyse de projets innovants au sein de champs institutionnalisés (Di Maggio et Powell, 1983), où les projets peuvent s'avérer relativement longs à aboutir. Ce type de système d'activité appelle notamment à la réalisation conjointe d'un certain travail de maintien, de déstabilisation des institutions en place ou de création (Lawrence et Suddaby, 2006 ; Greenwood Suddaby and Hining, 2002). Il s'agira alors pour les acteurs d'investir créativement l'arène des ZPD pour y mener des activités de construction et de résolution de problèmes (Engeström, 2011). La théorie de l'activité permet ainsi de décrire finement les évolutions passées et à venir d'un système d'activité, à travers les évolutions des relations entre les sujets, les objets, les artefacts de médiation, les règles, la division du travail et les communautés qui le constituent et le caractérisent.

Celle-ci trouve toutefois ses limites lorsqu'il s'agit d'éclairer les « moteurs » téléologiques (Pérocheau et Correia, 2010 ; Van de Ven et Poole, 1995) du processus d'évolution de ce système, autrement dit, la manière dont les sujets (les acteurs) prenant part à un système d'activité parviennent à se projeter vers l'avenir de ce système. Si celle-ci permet, à travers l'analyse du point de vue des acteurs, d'aborder des questions telles que celles de l'historique du système (« d'où venons-nous ? ») ou encore de ses tensions ou contradictions (« quelles sont les contradictions de notre activité ? »), celle-ci manque en revanche d'aborder les questions du devenir de ce système (« où allons-nous ? »), et de sa désirabilité (« est-ce désirable ? ») (Blackler et Regan, 2009, p. 174). Elle manque ainsi de saisir ce qui a trait à l'intentionnalité propre aux acteurs, partie prenantes de ces évolutions, et aux processus délibératifs qui les conduisent à réaliser collectivement des choix concernant l'avenir, et en premier lieu, à construire et résoudre des problèmes de manière contingente et créative.

Néanmoins, parce que les systèmes d'activités constituent des descripteurs élémentaires des organisations, les notions de communautés, de règles et de division des tâches ne sont pas figées, ni encore moins circonscrites au sein d'une même organisation et peuvent être considérés comme prenant part à des systèmes ouverts (Blackler et Regan, 2009), tels que les



champs organisationnels. La théorie de l'activité autorise également une approche multiniveaux, ouvrant l'opportunité d'aborder la question de cette intentionnalité et de ces processus délibératifs à travers la notion d'agentivité. Ainsi que nous l'avons vu avec les conceptualisations de Leontiev, et ainsi que revendiqué par Engeström (1999, p.19), celle-ci vise en effet à « *dissoudre la séparation entre l'étude des structures socio-culturelles, et l'étude des comportements individuels et de l'agentivité humaine* ». C'est cette articulation, entre agentivité humaine et activité collective, que nous nous attachons à réaliser dans la partie suivante de cette communication.

### **2.1.2. Comprendre l'innovation collective à partir de processus de questionnement et de délibération collectifs**

Les théories pragmatistes, appliquées aux organisations, sont particulièrement adaptées aux études de la complexité et du changement (a fortiori des processus d'innovation) à de multiples niveaux d'analyse (Farjoun et al., 2015).

Celles-ci se réfèrent aux philosophies pragmatistes – notamment des travaux précurseurs de Charles S. Peirce, William James et John Dewey respectivement – durant la seconde moitié du 19<sup>ème</sup> siècle et la première moitié du 20<sup>ème</sup>, et notamment de ceux de George H. Mead, Ludwig Wittgenstein, John L. Austin, John Searle, Hilary Putnam, et Frank Ramsey qui ont permis de les essayer dans diverses disciplines, telles que les sciences politiques, la sociologie, la linguistique, la psychologie, les sciences de l'éducation. Les théories pragmatistes héritent des philosophies qui les ont inspirées, leur focalisation sur le processus de résolution de problèmes. Ces dernières relèvent en effet avant tout de philosophies de la connaissance – ou plutôt du processus de prise de connaissance, c'est-à-dire de « l'enquête » - et de sa sollicitation en pratique pour la résolution de problèmes. Bien que les auteurs pragmatistes aient pu s'inscrire dans différents courants (il n'existe pas un mais des pragmatismes), et diverger sur leurs définitions de la notion de vérité, ces derniers se rejoignent sur plusieurs positions fondamentales (Tiercelin, 2014 ; 2013 ; Steiner, 2013) : 1) un anti-scepticisme (le doute, autant que l'adhésion envers une croyance, nécessite une justification rationnelle, qui est elle-même reliée chez les individus à un principe d'action) ; 2) faillibilisme (les connaissances constituent des vérités provisoires, qui reposent sur des connaissances antérieures) ; 3) la non reconnaissance d'une dichotomie entre faits et valeurs (les jugements de valeur sont réalisés sur la base de jugements de faits ; le processus d'enquête est guidé par des valeurs épistémiques qui se traduisent par l'emploi de méthodes



particulières ; la description de faits par l'emploi de « concepts éthiques » s'avère également évaluative et prescriptive) ; 4) la revendication de la thèse de la centralité de l'action et de la pratique en philosophie (l'action, la pratique, les habitudes, les usages sont centraux lorsqu'il s'agit de définir la valeur cognitive de concepts, idées, thèses, ainsi que la nature de phénomènes cognitifs tels que les croyances, doutes, perceptions, apprentissages, expériences).

L'ontologie des théories pragmatistes se distingue quant à elle d'autres approches théoriques par l'association simultanée de quatre caractéristiques (Farjoun *et al.*, 2015) : celle-ci est 1) centrée sur les processus de résolution de problèmes (enquête, délibérations, créativité, apprentissages, ...) ; 2) relationnelle (les connaissances ne peuvent se construire qu'en relation avec d'autres connaissances, les habitudes des individus ne peuvent se comprendre qu'en contexte culturel, social et historique) ; 3) récursive (à travers l'analyse d'influences réciproques entre différents niveaux d'analyse) ; 4) non dualiste (à travers la réfutation d'oppositions entre sujet et objet, pensée et action, théorie et pratique, individu et société, physique et mental, valeurs et faits, raisons et sentiments, moyens et fins, autonomie et contrainte, habitudes et créativité...). Quant à la nature humaine, celle-ci est perçue comme intrinsèquement sociale, relationnelle, située dans le temps, complexe, plurielle et paradoxale (de mêmes règles peuvent tantôt être acceptées, tantôt remises en doute par les individus) (*Ibid.*).

Parmi les travaux s'inscrivant dans la mouvance des philosophies pragmatistes, ce sont assurément ceux appartenant au courant initié par Dewey (1922 ; 1938) qui offrent ici aussi les meilleures opportunités d'étude de la reproduction ou du renouvellement des institutions sociales, et donc du travail institutionnel, ou encore, des innovations institutionnelles. Parmi les trois pères fondateurs du pragmatisme, Dewey est en effet celui qui s'est le plus intéressé à la dimension communautaire (et démocratique) du processus de prise de connaissance, y compris dans ses travaux portant sur l'éducation. Pour celui-ci, bien qu'il reconnaisse pleinement leur caractère stabilisant et habilitant, les institutions doivent être renouvelées en permanence, révisées, adaptées, étendues, altérées, en sorte d'assurer leur adaptation (ou de préparer des changements plus radicaux). Ces changements reposent sur trois éléments propres à la nature humaine des agents de ce changement : leurs habitudes, leurs émotions (ou motivations) et leurs délibérations (Farjoun *et al.*, 2015). Concernant les habitudes, celles-ci sont perçues comme des comportements appris (et donc éducatifs), plastiques et modulables. De manière intéressante, la notion d'habitude est distinguée de celles de routines, considérées



comme plus rigides, et chez Dewey, celles-ci prennent la valeur de capacités, y compris créatives (*Ibid.*), notamment pour la résolution de problèmes. Pour James, les habitudes façonnent aussi les préférences, les actions et les orientations des buts. Les émotions<sup>2</sup> constituent quant à elles le « ressort » de l'agir des individus (de leurs actions, réactions et interactions), et fournissent des bases motivationnelles<sup>3</sup> à la créativité et l'innovation. Enfin, les délibérations interviennent lorsque des choix doivent être réalisés, et que ni les habitudes, ni les ressorts émotionnels ne permettent de résoudre des problèmes complexes ou d'appréhender facilement des situations nouvelles. Les processus d'apprentissage, de création de sens et de découverte (par exemple des conditions des problèmes), confèrent une certaine récursivité à cet ensemble (*Ibid.*).

Les travaux de Dewey (1927) sont particulièrement intéressants concernant les projets d'évolution (mais aussi d'innovation) touchant la sphère publique, en ce qu'il souligne (et même prescrit) leur caractère intrinsèquement collectif et collaboratif. En s'appuyant sur ses propres travaux en sciences d'éducation<sup>4</sup>, mais aussi sur les idées issues du personnalisme français, ainsi que sur les travaux de Walter Lippman (1922, 1927) et de George H. Mead, Dewey produit une théorie de l'enquête sociale (ou communautaire selon les traductions) visant à refonder les bases de l'activité démocratique (Capes, 2004). Pour Dewey, l'enquête constitue de manière générale un processus de « *transformation contrôlée ou dirigée d'une situation indéterminée, en une situation qui est si déterminée en ses distinctions et relations constitutives qu'elle reconvertit les éléments de la situation originelle en un tout unifié* » (Dewey, 1938, p. 169). L'enquête, aussi assimilée à une pensée réflexive, vise à atteindre une stabilité de sens, face à une situation nouvelle, un doute, une anomalie, une tension ou un problème à résoudre, à travers l'acquisition (libre) de connaissances, lui permettant d'agir ; les apprentissages et les délibérations occasionnées s'appuient sur les caractéristiques de la situation (ou la découverte des conditions du problème à résoudre) et sur l'expérience en cours (Thievenaz, 2019). Pour Dewey, les dispositifs de connaissance sont en effet construits dans l'action et sont mis à l'épreuve par l'expérience (Zittoun, 2013). L'enquête est un processus ouvert et permanent, et indissociable de l'agir humain. Comme le relèveront Desreumaux et Bréchet (citant Hans Joas, lui-même se référant à Dewey), ce dernier peut

---

<sup>2</sup> Qui incluent pour James et Dewey la curiosité ou le doute, qui sortiraient aujourd'hui du périmètre de leur définition

<sup>3</sup> Émotions et motivations sont confondues chez James et Dewey, mais sont désormais des notions distinctes pour les approches sociocognitives et socioculturelles en psychologie de la créativité (voir Glăveanu, 2011)

<sup>4</sup> Dewey est à l'origine de la pédagogie par projet, et de la théorie du « learning-by-doing », qu'il a expérimentés avec son épouse, Alice Chipman, au sein de l'école expérimentale de l'Université de Chicago.



d'ailleurs être vu comme « *une régulation autoréflexive, et non plus téléologique du comportement habituel [Joas, 1999, p. 168]. Dès que l'on renonce au mode de pensée strictement téléologique, il faut affirmer le lien constitutif, et non pas seulement contingent, de l'agir humain avec son contexte* » (Desreumaux et Bréchet, 2009, p. 72).

Dewey définit de manière assez universaliste le processus d'enquête tel qu'il le conçoit (1938). Celle-ci se caractérise par cinq grandes étapes : 1) L'anomalie, le doute, la situation indéterminée, ambiguë, confuse, ou nouvelle comme point de départ ; 2) La définition du problème ; 3) La définition de solutions potentielles, dont les conséquences peuvent être explorées ou anticipées ; 4) Les délibérations ou expérimentations, durant lesquelles les solutions sont examinées et évaluées ; 5) Le jugements pratique, permettant de mettre en cohérence les faits-signification examinés, en sorte de produire une nouvelle forme d'intelligibilité. Bien entendu, conformément aux idées pragmatistes, ce processus n'est pas linéaire. Des travaux ultérieurs, notamment ceux de Cohen, March et Olsen (et leur modèle du « *carbage can* »), et de Lindblom (et sa théorie du « *bricolage* ») permettront notamment de relativiser l'ordre de la seconde et de la troisième étape du processus, en mettant en évidence, d'une part, que les solutions peuvent préexister à la définition de problèmes, et d'autres part, que ces reconstructions à posteriori font l'objet de bricolages sémantiques (Zittoun, 2013).

Lorsque Dewey étend le principe d'enquête aux problèmes « publics », celui-ci le conçoit ainsi comme un processus participatif et permanent d'apprentissage collectif, au cours duquel des significations sont créées et des incertitudes résolues (1938 ; Farjoun *et al.*, 2015). Pour Dewey, ce processus d'enquête doit s'appuyer sur des compétences diversifiées (et des pratiques de recherche multidisciplinaires), et qui vise à la production d'un savoir permettant de construire une communauté d'intérêt ; et ces communautés d'intérêts ne peuvent précisément se former que « *lorsque des personnes possédant des singularités prennent part à la définition et à l'effort de réalisation d'une activité conjointe, dont les connaissances sont reconnues comme étant un bien partagé par tous* » (1927 ; Capes, 2004). Pour maintenir ces communautés d'intérêt, les résultats de ces enquêtes communautaires doivent régulièrement être communiqués, afin d'informer les politiques publiques par les connaissances ainsi générées (*Ibid.*). L'auteur met notamment en évidence l'importance de procéder à travers l'instauration d'un dialogue, de délibérations et d'expérimentation, ces capacités réflexives permettant aux organisations de se transformer par elles-mêmes. Les acteurs peuvent s'appuyer sur des éléments issus de l'ordre établi qu'ils peuvent recombinaison créativement



pour générer de nouvelles institutions. Ainsi peut s'opérer une articulation entre agentivité humaine et activité collective.

### **2.1.3. Élaborer un cadre d'analyse : quand la théorie de l'activité russe croise à nouveau le pragmatisme américain**

Les deux courants théoriques que nous avons mobilisé se focalisent sur l'action pratique, les routines historiquement cumulées et sur les conséquences de l'action humaine, mais aussi, sur l'expérience subjective des acteurs, leur capacité à appréhender différentes possibilités pour agir, leur faculté à envisager différents futurs, et enfin, sur les catégories de ressources que ceux-ci utilisent (Engeström, 2011, p. 42). De même, les deux considèrent l'intervention et l'expérimentation comme des moyens d'influencer la direction prise par les changements futurs, et les deux ont développé des méthodologies en ce sens (Miettinen et al., 2012). Ces deux ensembles théoriques ne se recouvrent néanmoins pas totalement, dans la mesure où, nous l'avons vu, la théorie de l'activité adopte une approche plus holiste et inscrite dans une temporalité plus longue et cyclique (celle qui distingue l'activité de l'action), tandis que l'approche pragmatiste se place résolument au niveau des acteurs et de leur intentionnalité. Des divergences d'ordre ontologique peuvent également être mises au jour, notamment sur les approches originellement naturalistes du pragmatisme américain, versus les approches culturalistes de la théorie vygostkienne ; ces divergences autorisent néanmoins des articulations dans les études s'intéressant aux trajectoires de construction ou de création d'artefacts culturels, tels que de nouveaux produits ou services (Miettinen, 2006).

Beaucoup d'écrits portant sur le pragmatisme américain s'accordent sur son influence outre-Atlantique. Les travaux de Dewey, notamment sur la pratique éducative (1900, 1912, 1916), se sont particulièrement bien exportés à l'international, jusqu'en Russie, où ils reçurent dans un premier temps un écho très favorable, jusqu'en 1931, où sa critique des pratiques éducatives soviétiques propices à la propagande de l'ordre social communiste, valurent aux pratiques éducatives « progressistes<sup>5</sup> » qu'il promouvait d'être condamnées par le comité central du parti communiste russe (Glassman, 2001). Certains auteurs suggèrent néanmoins que les propositions pédagogiques de Dewey ait pu avoir une influence importante en Russie, et potentiellement sur les travaux de Vygotsky, alors étoile montante de l'Université de Moscou 2, que Dewey visita en 1928. Ceci pourrait expliquer les similarités entre les deux ensembles théoriques (*Ibid.*). Ces derniers se distinguent néanmoins en plusieurs points. Tout

---

<sup>5</sup> Du nom du mouvement politique américain auquel appartenait Dewey



d'abord, le degré de finalisation de l'activité considérée : alors que les pratiques promues par Vygotsky entendent s'appuyer sur les zones proximales de développement des enfants pour les amener à progresser dans des activités qui s'avèreraient aussi intéressantes pour eux que pertinente pour l'enseignant (qui prend alors le rôle de mentor, mais fixe les objectifs pédagogiques à l'avance), celles promues par Dewey considèrent que parmi les activités proposées par l'enseignant, s'ancrant toutes dans des activités pratiques et quotidiennes, c'est le processus d'enquête en lui-même qui, entrepris par les enfants, guidera leurs apprentissages (l'enseignant prend alors un rôle de facilitateur). Pour Vygotsky, le système est temporairement finalisé par l'objet de l'activité ; pour Dewey, les activités ne sont pas nécessairement finalisées : les moyens mobilisés au cours de l'enquête permettent d'élargir l'univers des fins assignables (Joas, 1996 ; 1999<sup>6</sup>). Ces différences tiennent principalement à l'ontologie de l'activité telle définie par chacun des auteurs : pour Vygotsky, l'activité est historico-culturellement déterminée, pour Dewey, celle-ci est socialement ancrée<sup>7</sup>. Ces différences peuvent également tenir au positionnement moral et politique de chacun des auteurs. La complémentarité de ces deux ensembles théoriques réside néanmoins dans leur objet principal, l'activité, et dans leur approche systémique articulant des niveaux d'analyse multiples. Ainsi, le caractère finalisé d'un système d'activité ne s'oppose pas à l'évolution de ce dernier, à travers des processus d'enquête ouverts visant à le faire évoluer ou le réformer.

Dans le cadre de notre proposition d'appliquer conjointement ces deux cadres théoriques pour appréhender les processus d'innovation collective (que celle-ci soit considérée comme institutionnelle, de continuité ou de rupture), nous aboutissons à la grille d'analyse présentée en page suivante (**Tableau 1**).

Comme le relèveront cependant les auteurs pragmatistes Emirbayer et Mische (1998, p. 1005-1006) une question importante réside dans l'identification des types de contextes socio-structurels, culturels et psychologiques sociaux les plus propices au développement de l'agentivité des acteurs. Les auteurs s'interrogent ainsi sur les types de contextes les plus propices à les « provoquer » ou à les aider à prendre une distance imaginative, pour les aider à formuler des réponses, à reformuler les modèles du passé à travers la projection de trajectoires futures alternatives.

---

<sup>6</sup> Par contraste avec la posture adoptée par Dewey, Joas distinguera l'agir routinier, de l'agir créatif. Dans le premier cas, il relève que les fins sont sanctifiées en valeurs par l'individu, dans le second, que les fins restent ouvertes, réconciliant ainsi en quelque sorte les propositions de Dewey et Vygotsky

<sup>7</sup> Ici aussi, ces deux postures seront ultérieurement réconciliées par Emirbayer et Mische (1998), qui considéreront que les contextes au sein desquels évoluent les individus sont à la fois relationnels et historicisés.



Nous considérons que les approches de conception inspirées du design, peuvent constituer une réponse pertinente.

**Tableau 1. Appréhender l'innovation collective en tant que résultat d'un processus d'enquête portant sur un système d'activité**

DESCRIPTEURS DU SYSTÈME D'ACTIVITÉ INITIAL							
	CONTEXTE HISTORIQUE	SUJET(S)	OBJET DE L'ACTIVITÉ	COMMUNAUTÉ	DIVISION DU TRAVAIL	RÈGLES	ARTEFACTS MÉDIATEURS
DESCRIPTEURS DU PROCESSUS D'ENQUÊTE COMMUNAUTAIRE							
	CONTEXTE	SUJET(S)	OBJET DE L'ACTIVITÉ	COMMUNAUTÉ	DIVISION DU TRAVAIL	RÈGLES	ARTEFACTS MÉDIATEURS
<b>SITUATION INDÉTERMINÉE (DÉPART)</b>	Quelles perceptions par les acteurs ?			Quelles parties prenantes concernées ?		Indétermination de quelles règles et quels dispositifs institués ?	
<b>DÉFINITION DU PROBLÈME</b>	Mise en désordre	Périmètre, Victimes, Coupables		Responsables		Règles et dispositifs mis en cause	
<b>SOLUTIONS ENVISAGÉES</b>	Remise en ordre	Périmètre, Situation désirée		Responsables		Dispositifs de résolution, règles implicites	
<b>DÉLIBÉRATIONS OU EXPÉRIMENTATIONS</b>	Quels récits ?	Quels acteurs, quels participants ?	Quels objets de délibération ?	Quelle représentativité ?	Quels rôles ?	Quelles logiques, quelles références ?	Quels symboles, quels outils ?
<b>JUGEMENT PRATIQUE OU RECONSTRUCTION DE SENS</b>	Quelles compréhensions nouvelles de la part des acteurs ?			Quelles nouvelles frontières et organisations du système d'activité ?		Quelles nouvelles règles et nouveaux dispositifs à instituer ?	
DESCRIPTEURS DE LA ZONE PROXIMALE DE DÉVELOPPEMENT							
	CONTEXTE	SUJET(S)	OBJET DE L'ACTIVITÉ	COMMUNAUTÉ	DIVISION DU TRAVAIL	RÈGLES	ARTEFACTS MÉDIATEURS

## 2.2. LE DESIGN-THINKING COMME PROCESSUS D'ENQUÊTE OU DE (RE)MÉDIATION COLLECTIVE

Issu de l'émergence de l'école Bauhaus et du mouvement d'idées en Allemagne à la fin des années 1910, le design représente traditionnellement 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 a progressivement pris dans la sphère industrielle la valeur d'élément de différenciation, qu'il soit esthétique ou fonctionnel. Les designers se distinguent des autres par leur capacité à travailler en équipe et à



adapter leur créativité aux contraintes commerciales, de manière pragmatique (Borja de Mozota, 2001).

Avec l'essor des nouvelles technologies, grâce notamment à la création de nouveaux matériaux, à la multiplication de leurs propriétés et à l'avènement du numérique, le design se développe progressivement et voit son spectre d'applications prendre une toute autre dimension. Au-delà des disciplines traditionnelles du design environnemental, produit, packaging ou graphique, l'objet du design finit par être éclipsé par les processus et les acteurs (Findeli, 2005). De nouvelles disciplines telles que la conception numérique, la conception de services, la conception de processus, la conception d'expérience utilisateur (UX design) ou encore l'éco-conception, toutes à forte orientation sociale ou environnementale, ont été développées. Apprécié à travers le prisme du management, le design représente désormais plus généralement l'interface entre un projet (le dessein) et son cadre concret (le dessin) pour le choix des ressources (y compris les ressources en connaissances).

Le concept de Design Thinking, popularisé par Tim Brown et Roger Martin, fait quant à lui référence, en management, à l'approche intégrative et aux stratégies créatives utilisées par les designers lors d'un processus de conception (Brown, 2008; Brown et Martin, 2015). Si la discipline de design en elle-même est considérée comme une approche systémique pour la gestion et la résolution de problèmes « rétifs » (Rittel et Webber, 1973, Buchanan, 1992), comme une approche réflexive (Schön, 1992) ou encore comme un moyen de créer du sens (Krippendorf, 2006) – ce qui laisse envisager, là aussi, une influence du pragmatisme américain sur certains courants de la discipline – le processus de design thinking peut quant à lui être perçu, de manière plus pratique, comme un moyen de génération d'alternatives « humanistes », mais notamment comme outil idéal pour équilibrer les tensions en innovation (Boland et Collopy, 2004), notamment dans des contextes où l'inter-sectorialité et ainsi la capacité à croiser des points de vue issus de plusieurs champs d'activité devient de plus en plus critique (Manceau et Morand, 2014).

La méthodologie employée lors des processus de design thinking emploie généralement un certain nombre de pratiques fondamentales. D'une part, le processus implique une diversité de participants à un niveau collectif afin d'obtenir une multiplicité de points de vue (Brown, 2008; Liedka et Mintzberg, 2010), d'élargir les frontières des problèmes, de rassembler et de combiner connaissances afin de les résoudre (Liedka et al, 2013). D'autre part, il implique l'utilisation de médias représentatifs pour remplir et la création de prototypes rudimentaires (Brown, 2008), permettant aux collectifs de travailler de manière



très contributive, d'avoir une meilleure vue d'ensemble des objectifs à atteindre, et d'être capable de conduire facilement les premières expériences d'idées ou de scénarios possibles (Brown, 2008; Liedka, 2004).

La culture professionnelle du designer se manifeste à travers plusieurs attitudes clairement identifiables (Cross, 2006) : une focalisation claire sur les solutions plutôt que sur les problèmes – l'adoption d'une posture qui allie esthétique, rationalité et émotion, toujours centrée sur l'utilisateur - une affinité avec le travail exploratoire et la proposition de solutions nouvelles et originales - et enfin une attitude positive face au changement.

En synthèse, le design thinking, en tant que processus d'enquête singulier, facilité par un designer, repose sur le partage des connaissances et la complémentarité des compétences, la créativité collective et la tolérance au hasard et à l'ambiguïté, les processus et les orientations des utilisateurs pour conduire la résolution collective de problèmes sociétaux complexes.

### 3. MÉTHODOLOGIE

**Démarche** - Notre démarche de recherche est exploratoire, qualitative et fondée sur une démarche abductive. Elle s'appuie sur un cas unique exemplaire (David, 2008) pour analyser comment l'organisation et l'animation de démarches d'innovation collective permettent, à différents acteurs participant à la démarche, d'envisager de manière concrète et pratique les évolutions de leur système d'activité (ou de leur champ organisationnel). Nous nous intéressons en particulier à un projet conduit sous forme d'action collective par un ancien PRIDES, le Pôle Service à la Personne PACA (PSP), et faisant participer des représentants de ses entreprises adhérentes, mais également une diversité d'acteurs locaux concernés par la thématique du projet. Le projet « Habitat Collectif et Connecté » (HCC), a été organisé en deux séries d'ateliers de design de services, la première ayant rassemblé uniquement des professionnels, et la seconde uniquement des usagers. Nous avons adopté une stratégie d'étude longitudinale de cas enchâssés (Musca, 2006). Cette étude de cas longitudinale a été réalisée en temps réel, sur plus de trois ans. Étant donné le double niveau d'analyse que nous adoptons – celui de l'action collective et celui des acteurs qui y prennent part, au sein de leur système d'activité - notre étude a une double focale : l'organisation et le déroulement de l'action collective, le devenir de projets portés par des acteurs du territoire suite à cette action. L'ensemble est lui-même contextualisé dans l'historicité du système d'activité considéré : celui du champ des services à domicile.



**Collecte de données** - Nous avons collecté des données primaires, de plusieurs manières : une participation observante à quatre des cinq ateliers de design de services réalisés avec les professionnels (avec prise de note manuelle, et enregistrement audio des deux premiers ateliers seulement, une saturation empirique ayant été atteinte après environ 8h d'enregistrements) ; une enquête par entretiens semi-ouverts (10 au total) avec les membres de l'équipe du PSP et le designer de services (entretiens d'explicitation), des participants ayant accepté de nous recevoir, ainsi que des porteurs de projets d'habitat. Pour ces deux derniers types d'enquêtés, le guide d'entretien s'est articulé autour de 4 thèmes : 1) contexte et l'historique de l'acteur, ses projets passés en cours et futurs, 2) motif de participation, 3) retour d'expérience sur l'organisation et l'animation des ateliers de design, 4) bénéfices retirés de l'action et facilité de mobilisation des ressources artefactuelles construites en ateliers. Nous avons également collecté des données secondaires (rapports de prospective pré-projet, documents de communication, comptes rendus, rapports intermédiaires, livrable) afin de trianguler nos données d'enquête, et de retracer les étapes de conception de l'innovation.

**Analyse** – Nous avons réalisé un codage multi-thématique et multinominal hiérarchisé (Dumez, 2016), en nous aidant du logiciel de codage NVivo 10 (en mode codage manuel), et en nous appuyant sur la grille d'analyse présentée à l'issue de la partie précédente. Nous avons ainsi abouti au repérage des différentes modalités organisationnelles et du processus d'enquête, qui ont participé au processus de construction collective d'une zone proximale de développement du champ des services à domicile, pour les acteurs ayant participé aux ateliers.

## 4. ÉTUDE DE CAS

### 4.1. CONTEXTE HISTORIQUE

Créé en 2007 en Région PACA, le Pôle Services à la Personne (PSP) a pour mission de soutenir le développement des opérateurs, la professionnalisation des métiers et d'encourager l'innovation. En 2014, il regroupe plus de 120 adhérents (opérateurs de services lucratifs et associatifs, plateformes de services, syndicats et regroupements de branche, la chambre régionale d'économie sociale et solidaire, ...) qui portent des valeurs communes (qualité des prestations des services, démarche de responsabilité sociétale).

L'idée de concevoir un HCC est née d'une réflexion émergente au sein du PSP, suite à de nombreuses discussions informelles entre son équipe et certains adhérents. Ceux-ci font régulièrement part de l'idée d'habitats regroupés, pour faciliter leurs interventions au domicile



des personnes âgées. En sondant ponctuellement l'intérêt d'autres adhérents, l'équipe du PSP a l'intuition qu'une nouvelle opportunité de développement (voire de réorganisation) de leurs activités peut être saisie. Elle réalise tout d'abord un état des lieux de l'offre d'habitats collectifs, pour identifier leurs offres et caractéristiques et ainsi mieux définir des axes de proposition de valeur. La stratégie du Conseil Régional, en faveur du développement d'une *silver economy*, incite le PSP à consolider le concept d'HCC, en une synthèse entre habitats regroupés et technologies connectées. Après avoir sollicité les services d'une agence de design de services, le PSP convie ses adhérents (pour l'essentiel des opérateurs de services à domicile), ainsi qu'un certain nombre d'acteurs potentiellement concernés par la thématique (pôles de compétitivité, représentants de conseils départementaux, pôles d'innovation municipaux, professionnels libéraux), à participer à une action collective. Les acteurs conviés à participer sont peu habitués à travailler ensemble en raison de la forte institutionnalisation et du fort cloisonnement du champ d'activité.

L'objectif de l'action collective est de construire collectivement le contenu du cahier des charges (CDC) de cet habitat « nouvelle génération » destiné aux séniors. Celui-ci est organisé en trois phases principales : 1) des ateliers de *design* de services réalisés avec des acteurs professionnels, 2) des ateliers de consultation d'usagers, 3) la rédaction et mise en forme du CDC, la prospection de porteurs de projets et de partenaires financeurs. L'animation des ateliers est réalisée en tandem par les membres de l'équipe du PSP et le designer.

#### **4.2. DÉROULEMENT DU PROCESSUS D'ENQUÊTE : PREMIER CYCLE D'ATELIERS**

Concernant le premier cycle d'ateliers (professionnels), les séances se sont déroulées dans des locaux neutres, autour de cinq thématiques d'exploration définies en amont par le PSP. Le choix du PSP de recourir à une approche de design de services est délibéré. L'objectif est de permettre aux participants de sortir de leurs cadres de travail et de leurs logiques institutionnelles habituels : *« j'étais très fan de la méthode... c'est surtout l'idée de sortir de nos cadres classiques d'accompagnement, avec le bon vieux consultant d'arrière-garde (rires)... mais surtout sur des sujets où on va être innovant, où il faut sortir un peu de nos trucs... On était sur un sujet nouveau, où il fallait qu'on soit créatifs »* (directrice du PSP).

Les ateliers constituent une alternance d'activités constructives (construction d'une carte heuristique sur les sujets relatifs à l'habitat, inventaires de ressources à disposition sur le territoire, ...) et productives (positionnement de l'habitat dans l'offre existante, exploration de scénarii d'usage, simulations sur la bases de cartographies, élaboration de maquettes). Les



premières visaient à rassembler des connaissances pertinentes fondées sur les expériences diversifiées des participants ; les secondes, dans l'esprit des pratiques du design, visaient à formuler et expérimenter conjointement des idées, sur la base de supports matériels. Les ateliers constituaient également une alternance de phases de travail en petits groupes, puis de restitution et de délibérations en groupes complets.

*« 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. »* – [une participante]

*« 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, ... 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. 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. »*  
- [un participant]

Le premier atelier fut notamment révélateur de tensions à résoudre pour pouvoir concevoir une proposition d'habitat novatrice et pertinente : domicile vs établissement, innovation technologique vs innovation sociale, expertise des professionnels vs expertise des usagers, accompagnement vs soin. La résolution (parfois partielle) de ces tensions est liée à un travail intensif du designer dans la facilitation de l'atelier : exemples inspirants tirés de l'économie collaborative, regard habilitant porté sur les usagers, incitations à prendre en compte leurs émotions (positives ou négatives), outils de mise en situation, questions laissées en suspens jusqu'à leur résolution d' « elles-mêmes », choix réalisés progressivement en regard de tendances qui se dessinent. La révélation et la résolution de ces tensions furent le fruit d'un important travail argumentaire de la part des participants, qu'il s'agisse de définir des problèmes, d'y raccrocher des solutions envisagées, de donner du sens à ces couplages par des énoncés. La sélection des énoncés les plus pertinents a été passive, quasi-darwinienne, seuls ceux faisant consensus au sein de cette diversité d'acteurs (et cohérents avec les simulations réalisées en petits groupes) ayant eu tendance à persister.

C'est toutefois un exercice collectif de positionnement de l'offre d'habitat (sur un graphique à deux axes, en A0), qui fut véritablement le point de départ de la résolution de ces tensions, et



d'un travail en convergence. Celui-ci fut réalisé en groupe complet, par la discussion du positionnement de chaque élément d'offre existante, par identification des enjeux soulevés par sa conception, et par opposition avec le modèle de l'EHPAD<sup>8</sup>, qui servit de référence « repoussoir » pour tous les participants. Ces derniers commençaient alors à faire collectivement sens de la notion d'« HCC », en s'accordant sur les principales caractéristiques à donner à l'habitat. Celle-ci s'est étayée et solidifiée au fur et à mesure de l'avancement du cycle d'ateliers, donnant progressivement lieu à une représentation partagée.

*« 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 participante)*

*« 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... et on s'est rendus 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 participant)*

Les ateliers collectifs ont résulté pour les participants en une meilleure appréhension de la nouvelle proposition de valeur (ses contours, les problèmes qu'elle est supposée résoudre), et de la complexité de son développement effectif. Ces derniers ont ainsi pu cerner la zone proximale de développement de leur activité.

#### **4.3. DÉFINITION PAR LES PARTICIPANTS D'UNE ZONE PROXIMALE DE DÉVELOPPEMENT**

Au final, une première version de cahier des charges de l'HCC a été rédigée sur la base des spécifications déterminées en atelier par les professionnels, puis soumise aux usagers lors d'ateliers dédiés. Qu'il s'agisse de la version intermédiaire (2015), ou des deux versions finales du cahier des charges (2016 ; 2019), celui-ci décrit une innovation institutionnelle / de rupture, du point de vue du champ / système d'activité des services à domicile, par contraste également avec celui des établissements médico-sociaux (que peu de participants représentaient). L'HCC décrit matérialise ainsi la zone proximale de développement des participants aux ateliers (**Tableau 2**).

#### **Tableau 2 – L'HCC comme innovation caractérisant la zone proximale de développement des participants aux ateliers**

---

<sup>8</sup> EHPAD : Établissement d'Hébergement pour Personnes Âgées Dépendantes



	<b>SYSTÈME D'ACTIVITÉ DOMICILE</b>	<b>ZONE PROXIMALE DE DÉVELOPPEMENT</b>	<b>SYSTÈME D'ACTIVITÉ ÉTABLISSEMENT</b>
Type de logement	Domicile	HCC	EHPAD
Degré de dépendance	GIR 6-5 <sup>(7)</sup>	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 <sup>(8)</sup>
Cadre légal	Réglementation des services à domicile	Hors loi janvier 2002 <sup>(9)</sup> Résidence service ou Résidence autonomie Services à domicile	Loi janvier 2002

Sur le plan des valeurs d'usage, celui-ci se démarque en effet 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. Ainsi, vis-à-vis des deux systèmes d'activité initialement considérés, le concept d'HCC décrit un système dont les frontières, mais aussi les relations internes et les dispositifs sur lesquels elles s'appuient ont été transformées. Enfin, de manière plus intéressante encore, au regard de notre objet d'analyse, celui-ci ouvre la voie à des activités inédites pour les entreprises de services à domicile : celles de bail social et/ou de gestion d'habitat. En 2019, quatre porteurs de projets s'étaient saisis du cahier des charges de l'HCC.

<sup>9</sup> 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.

<sup>10</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 aux animations socioculturelles et services thérapeutiques, les projets de travaux et d'équipement, modifications touchant aux modalités de prise en charge....

<sup>11</sup> La Loi de Janvier 2002 définit les règles applicables aux établissements médico-sociaux.



## 5. DISCUSSION ET CONCLUSION

La lecture de notre cas illustratif nous permet de mettre en évidence l'intérêt de la mobilisation de la théorie de l'activité pour la conception de dispositifs d'innovation collective, qui auraient été susceptible d'éclairer l'action de l'équipe du PSP. À titre d'exemple, nous avons pu notamment constater, à la constitution de la « communauté d'enquête » que celle-ci avait, dans un premier temps, exclu les usagers finaux de l'HCC, à savoir les personnes âgées. Celle-ci vient directement interroger l'influence des rapports de pouvoir, sur les processus délibératifs visant à renouveler les institutions.

D'après Hasse (2001), ancrant ses travaux dans la théorie de l'activité, le changement des activités institutionnelles ne peut venir qu'à travers des initiatives venant d'en bas (recherche d'alternatives hors du système, expression d'une frustration) ou d'en haut (prise en compte des besoins non exprimés par les individus laissés en situation d'incapacité / invitation d'un outsider). De manière comparable à la situation relevée par l'auteure dans l'étude d'une institution d'enseignement supérieur, l'organisation des ateliers par le PSP démontre clairement d'une iniquité dans la distribution du pouvoir de définir l'activité principale de l'institution « services à domicile ». On constate en effet qu'une différenciation claire a été opérée entre professionnels et usagers, y compris dans la division de leur travail. Ainsi, l'idéation et la matérialisation du concept d'« Habitat Collectif et Connecté » (qui constitue la ZPD du champ d'activité) ont-elles été majoritairement réalisées par les professionnels, tandis que les usagers n'en ont finalement réalisé que des ajustements à la marge. Lorsque nous interrogeons le chargé de mission du PSP à propos de cette division, celui-ci nous éclaire sur le fait qu'au moment de la conception de l'action collective (au démarrage de laquelle les ateliers réalisés avec les usagers n'avaient pas encore été prévus), les usagers « finaux » lui étaient encore invisibles, considérant les adhérents du pôle comme ses propres usagers. Si une séparation effective des participants professionnels et des usagers finaux peut tout de même s'avérer pertinente, pour éviter la dominance des premiers sur les seconds, ou certaines formes d'autocensure, la priorité chronologique de la définition de l'activité aurait pu être laissée aux usagers, qui auraient alors été considérés comme pleinement acteurs au sein du système considéré.

Les théories pragmatistes que nous avons évoquées dans la première partie de cette communication permettent de souligner la continuité de l'évolution des institutions humaines,



à travers des processus d'enquête communautaires, faisant dialoguer les habitudes, les émotions et les délibérations (projectives) des personnes y participant. Cependant, cette continuité apparente (ou résultante) s'avère être une limite lorsqu'il s'agit de suivre et d'analyser ces mêmes processus, les dispositifs sur lesquels ils s'appuient, et surtout les résultats qu'ils produisent effectivement. Si les rapports de pouvoir, nous l'avons vu, peuvent directement influencer la nature des résultats du processus, il reste encore à comprendre ce que ces mêmes résultats du processus font à leurs capacités et leur pouvoir d'agir. Si nous avons déjà démontré par le passé que la participation à de tels ateliers permettait de développer les capacités d'agir (Rabardel, 2005) des participants à travers des processus d'appropriation (Ibrahim, 2018), un gros point d'interrogation concerne la manière d'entretenir ces capacités (ou ces habitudes, en des termes plus pragmatistes), et plus encore, la manière de favoriser leur pouvoir effectif de transformer leur système d'activité.

Les propositions théoriques de Dewey s'avèrent en effet encore trop abstraites (certaines de ses postures idéologiques ayant probablement créé quelques points aveugles l'empêchant d'induire avec lucidité certaines implications pratiques de ses propositions théoriques – Alix, 2019). De manière plus générale, si les orientations cognitivistes des théories pragmatistes s'avèrent précieuses pour étudier les apprentissages ouverts, permettant le développement de capacités, celles-ci s'avèrent limitées pour étudier les mécanismes de prise de pouvoir.

Réciproquement, la théorie de l'activité fournit de manière plus générale des unités d'analyse pertinentes pour l'analyse des dispositifs d'innovation collective (par la mise en évidence des médiations facilitées). En revanche, celle-ci ne permet seulement que de suivre les évolutions (théoriques) de l'objet de l'activité, et de sa zone proximale de développement. Le suivi des résultats effectifs des processus d'enquête ou de remédiation collective auprès de chacun de ses participants, implique de pouvoir suivre la progression (ouverte) de leurs apprentissages, de la transformation de leurs perceptions, et de leurs relations. Dans un contexte d'innovation collective impliquant de multiples entités organisationnelles, un tel suivi impliquerait en particulier de pouvoir assister à une double articulation, entre processus d'enquête communautaire / remédiation inter-organisationnelle, et processus d'enquête communautaire / remédiation intra-organisationnelle. Un tel suivi pourrait notamment donner lieu à l'étude des rôles de médiation directe ou indirecte, respectivement joués à plusieurs niveaux par les représentants de ces organisations au sein des communautés d'enquêtes, et par les dirigeants y ayant engagés leurs représentants, mais aussi par les différents artefacts



(instrumentaux ou symboliques) générés durant le cours de chaque enquête communautaire. En ce sens, se doter d'outils théoriques dérivés de l'interactionnisme symbolique (lui-même inspiré du pragmatisme), tels que les notions d'appropriation (De Vaujany, 2005 ; Grimand, 2012), d'enactement, de sensemaking (Weick, 2005) ou de sensegiving (Gioia et Chittipeddi, 1991) ainsi que nous avons tenté de le faire par le passé (Ibrahim, 2018) pourrait s'avérer pertinent. L'usage de dispositifs méthodologiques impliquant des observations longitudinales, des immersions ethnographiques, des outils de collecte de données tels que les enregistrements, et les journaux de bord individuels, permettant réaliser une micro-analytique de l'enquête *en-train de-se-faire*, semble alors indispensable.

### **Remerciements**

J'adresse mes remerciements au Pr. Corinne Grenier (KEDGE Business) et à Fahrudin Bajric (Pôle Services à la Personne PACA) pour m'avoir permis d'accéder à ce riche terrain de recherche, de 2014 à 2018. Ce travail rédactionnel a par la suite bénéficié d'une aide du gouvernement français au titre du Programme Investissements d'Avenir, Initiative d'Excellence d'Aix-Marseille Université - A\*Midex (AMX-19-IET-005). Merci, enfin, aux évaluateur.ice.s anonymes qui ont permis d'améliorer sensiblement la qualité de cette communication.

### **6. RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES**

Alix, S.-A. (2019). « Les ambiguïtés sociales du progressisme pédagogique de John Dewey », *Revista Lusófona de Educação*, 43, p. 119-133.

Berthinier-Poncet, A., Castro Goncalves, L., Mitkova, L. & Ozman, M. (2020). Regards croisés sur les approches internationales de l'innovation collaborative. *Innovations*, 2(2), 5-15.

Boldrini, J. & Schieb-Bienfait, N. (2016). Comment initier une exploration collective ? Proposition d'un dispositif organisationnel, prélude aux partenariats d'exploration. *Innovations*, 1(1), 15-38.

Boutillier, S., Capdevila, I., Dupont, L. & Morel, L. (2020). Collaborative Spaces Promoting Creativity and Innovation. *Journal of Innovation Economics & Management*, 1(1), 1-9.

Brown T., «Design Thinking», *Harvard Business Review*, 2008/6, p. 84-92.



Brown, T. et Martin, R. (2015). « Design for Action », IEEE Engineering Management Review, vol. 44, n°Third Quarter, p. 58–63.

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.

Buchanan (1992). «Wicked problems in Design Thinking», Design Issues, 8/2, 5-21.

Capes, D. 2004. Que peuvent apprendre de la dynamique contradictoire des positions de W. Lippmann et de J. Dewey, ceux qui participent à des planifications collaboratives ? In Castagna, B., Gallais, S., Ricaud, P., & Roy, J. (Eds.), La situation délibérative dans le débat public : Volume 1 et 2. Presses universitaires François-Rabelais.

Cohendet, P. & Mehouchi, C. (2018). Des territoires géographiques à l'écosystème stratégique: Dynamiques de structuration du secteur du jeu vidéo en France. Revue française de gestion, 3(3), 155-173.

Cross, N., (2006), Designly ways of knowing, Springer, London, 114 p.

Desreumaux, A. & Bréchet, J. (2009). 3. Quels fondements pour les théories de la firme ? Plaidoyer pour une théorie artificialiste de l'action collective fondée sur le projet. Dans : Bernard Baudry éd., Analyses et transformations de la firme: Une approche pluridisciplinaire (pp. 61-89). Paris: La Découverte.

Dewey, J. (1916). Democracy and Education: An Introduction to the Philosophy of Education (Macmillan, New York).

Dewey, J. (1922). Human Nature and Conduct: An Introduction to Social Psychology (Henry Holt and Company, New York).

Dewey, J. (1927). The Public and Its Problems (Holt, New York).

Dewey, J. (1938). Experience and Education (Kappa Delta Pi, New York).

DiMaggio, P., & Powell, W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. American Sociological Review, 48(2), 147-160.

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, 1(1-2), 15-42.



- Emirbayer M., Mische A. (1998). « What Is Agency? », *American Journal of Sociology*, 103, n° 4, p. 962-1023.
- Engeström, Y. (1987). *Learning by expanding: An activity theoretical approach to developmental research*. Helsinki: Orienta Konsultit.
- Engeström, Y. (1999). Activity theory and individual and social transformations. In Y. Engeström, R. Miettinen, & R.-L. Punamäki (Eds.), *Perspectives on activity theory*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Engeström, Y. (2000). Activity Theory and the Social Construction of Knowledge: A Story of Four Umpires. *Organization*, 7(2), 301–310.
- Engeström, Y. (2001). Expansive Learning at Work: Toward an activity theoretical reconceptualization. *Journal of Education and Work*, 14(1), 133–156.
- Engeström, Y. (2011). Théorie de l'Activité et Management. *Management & Avenir*, 42(2), 170-182.
- Farjoun, M., Ansell, C. & Boin, A. (2015). “Pragmatism in Organization Studies: Meeting the Challenges of a Dynamic and Complex World”. *Organization Science*, 26:6, 1787-1804.
- Garnier, C., Bednarz, N. & Ulanovskaya, I. (2009). Introduction. Deux visions différentes de la recherche en didactique. Dans : Catherine Garnier éd., *Après Vygotsky et Piaget: Perspectives sociale et constructiviste* (pp. 17-34). Louvain-la-Neuve, Belgique: De Boeck Supérieur.
- Gioia, D., et Chittipeddi, K. (1991). « Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation ». *Strategic Management Journal*, 12(6), 433-448.
- Glassman, M. (2001). Dewey and Vygotsky: Society, Experience, and Inquiry in Educational Practice. *Educational Researcher*, 30(4), 3-14.
- 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.
- 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.



Hasse, C. (2001). Institutional Creativity: The Relational Zone of Proximal Development. *Culture & Psychology*, 7(2), 199–221.

Hutchins, E. (1995). *Cognition in the wild*. Cambridge, MA: The MIT Press.

Ibrahim, R. (2018). 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 de doctorat. Université d'Aix-Marseille.

Joas H. (1996). *The creativity of action*. Chicago : The University of Chicago Press.

Joas H. (1999). *La créativité de l'agir*. Ed. du Cerf, Paris.

Krippendorff K. (2006). *The semantic turn: a new foundation for design*, CRC/Taylor & Francis, Boca Raton.

Lave J. et Wenger E. (1998). *Communities of Practice*, June, 9, 2008.

Laousse, D. & Hooge, S. (2018). Refaire société par la création de communautés d'innovation: Le cas des ateliers SpotLAB sur les nouvelles mobilités en régions. *Revue française de gestion*, 3(3), 85-102.

Laperche, B., Munier, F. & Hamdouch, A. (2008). The collective innovation process and the need for dynamic coordination: general presentation. *Journal of Innovation Economics & Management*, 2(2), 3-13.

de La Ville, Valérie-Inès, Bernard Leca, et Jean-Louis Magakian. « Vygotsky aujourd'hui en management », *Management & Avenir*, vol. 42, no. 2, 2011, pp. 78-88.

Leontiev, A. N. (1981). *Problems of the development of the mind*. Moscow: Progress.

Le Nadant, A., Marinos, C. & Krauss, G. (2018). Les espaces de coworking : Le rôle des proximités dans les dynamiques collaboratives. *Revue française de gestion*, 3(3), 121-137.

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.

Lippman W. [1922, reissue 1997], *Public Opinion*, NY : Free Press Paperbacks, 272 p.



- Lippman W. [1927, reissue 1993/1999], *The Phantom Public*, NJ : Transaction Publishers, 195 p.
- Magakian, J. (2011). La dynamique idéationnelle des conversations stratégiques fondée sur la théorie de l'activité. *Management & Avenir*, 2(2), 152-169.
- Manceau, D. & Morand, P. (2014). A few arguments in favor of a holistic approach to innovation in economics and management. *Journal of Innovation Economics & Management*, 3(3), 101-115.
- Mead, G. H. (1938). *The Philosophy of the Act*. Chicago : The University Chicago Press.
- Mead G.H. (2006). *L'esprit, le soi et la société*. Presses Universitaires Françaises.
- Miettinen, R. (2006). Pragmatism and activity theory: Is Dewey's philosophy a philosophy of cultural retooling?. *Outlines : Critical Practice Studies*. 8.
- Miettinen, R., Paavola, S. & Pohjola, P. (2012). From Habituality to Change: Contribution of Activity Theory and Pragmatism to Practice Theories. *Journal for the Theory of Social Behaviour*. 42.
- Pérocheau, G., Correia, M. (2010). Les moteurs : principes génératifs du mouvement dans les processus. Ariel Mendez. *Processus : concepts et méthode pour l'analyse temporelle en sciences sociales*, Academia-Bruylant, (pp.123-139), Intellection ; 11.
- Rabardel, P. (2005). « 13. Instrument, activité et développement du pouvoir d'agir », Philippe Lorino éd., *Entre connaissance et organisation : l'activité collective*. La Découverte, pp. 251-265.
- Rampa, R. & Agogué, M. (2020). Lorsque les démarches d'exploration nécessitent de l'innovation collective: Le rôle des communautés de pratique. *Revue française de gestion*, 6(6), 53-71.
- Rittel H.W.J., Webber M.M. (1973). « Dilemmas in a general theory of planning », *Policy Sciences*, 4, n° 2, p. 155-169.
- 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*, 2(2), 13-39.
- Schön, D.A. (1992). « Kinds of Seeing in Designing », *Creativity and Innovation Management*, 1, n° 2, p. 68 74.
- Steiner, P. (2013). Pragmatisme(s) et sciences cognitives : considérations liminaires. In Steiner Pierre (Eds), *Pragmatisme(s) et sciences cognitives*, Intellectica, 60/2, (pp.7-48)



Suire, R., Berthinier-Poncet, A. & Fabbri, J. (2018). Les stratégies de l'innovation collective: Communautés, organisations, territoires. *Revue française de gestion*, 3(3), 71-84.

Thievenaz, J. (2019). Chapitre 1. John Dewey et la théorie de l'enquête. Dans : Philippe Carré éd., *Psychologies pour la formation* (pp. 19-33). Paris: Dunod.

Tiercelin, C. (2013). Hilary Putnam, l'héritage pragmatiste. Paris : Collège de France.

Tiercelin, C. (2014). *The Pragmatists and the Human Logic of Truth*. New edition [online]. Paris: Collège de France

Van De Ven, A.H. and Poole, M.S. (1995) Explaining Development and Change in Organizations. *Academy of Management Review*, 20, 510-540.

Vaujany F-X. De, Grimand, A. (2005). De la conception à l'usage: vers un management de l'appropriation des outils de gestion, Editions EMS

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.

Vygotsky, L. S. (1978). *Mind in society: The development of higher psychological processes*. London: Harvard University Press.

Weick K.E., Sutcliffe K.M., Obstfeld D. (2005). « Organizing and the Process of Sensemaking », *Organization Science*, 16, n° 4, p. 409-421.

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.