



HAL
open science

Évaluation embarquée: laboratoire des transitions 2022

Agnieszka Jeziorski, Jean-Marc Lange, Léa Sébastien, Jérémie Cavé, David Giband, Audrey Dupont -Camara

► **To cite this version:**

Agnieszka Jeziorski, Jean-Marc Lange, Léa Sébastien, Jérémie Cavé, David Giband, et al.. Évaluation embarquée: laboratoire des transitions 2022. MSH SUD; MSH Toulouse; Région occitanie. 2022, pp.28. hal-04630948

HAL Id: hal-04630948

<https://hal.science/hal-04630948>

Submitted on 2 Jul 2024

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

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



Distributed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License

EVALUATION EMBARQUEE

OCTOBRE 2022

Laboratoire des Transitions



Sommaire

Sommaire.....	3
Préambule	5
1. Le dispositif d'évaluation embarquée.....	6
1.1. Le parti pris et les objectifs	6
Définir/circonscrire	7
Identifier/ Repérer/ Cartographier	8
Comprendre/Analyser (constater la pluralité).....	9
Accompagner/ Co-construire/ Promouvoir (défendre la pluralité).....	9
1.2. Les moyens déployés	10
1.3. L'ajustement du dispositif d'évaluation embarquée	11
1.4. Cadre inspirant d'analyse de la collaboration.....	12
1.5. Critères de mesure retenus pour objectiver la qualité de la collaboration.	13
2. L'évaluation de l'expérimentation Laboratoire des transitions.....	15
2.1. Analyse du processus collaboratif.....	15
Premiers échanges informels	15
Phase préparatoire.....	15
Constitution d'un collectif hybride à un premier niveau	16
Constitution de collectifs hybrides à un second niveau	17
Ajustements du dispositif expérimental	18
2.2. Bilan de l'expérimentation	21
Au niveau du comité de suivi	21
Au niveau des équipes chantiers.....	22
2.3. Préconisations pour ancrer la collaboration dans le cadre d'un « laboratoire hybride »	24

Consolider le cadre expérimental pour favoriser l’engagement dans la collaboration	24
Renforcer et « professionnaliser » les fonctions supports pour accompagner la collaboration	25
Installer un dispositif pérenne pour ancrer la collaboration dans la durée	26
Annexe 1 – Grilles d’entretiens	27
Grille d’entretien séquence 1 (mi parcours)	27
Grille d’entretien séquence 2 (aux termes du cycle expérimental).....	27

Préambule

L'intention initiale du laboratoire des transitions consiste à expérimenter la collaboration entre recherche académique et politiques publiques régionales. Il s'agit de permettre aux chercheurs et services régionaux de dialoguer dans un format « innovant » favorisant l'émergence de problématiques communes, le partage d'expertises et de pratiques en termes de méthodes et d'outils.

L'expérimentation a précisément pour objectifs de :

- Guider les politiques publiques sur des questions vives dont l'acteur régional est le chef de fil ou le catalyseur.
- Contribuer à une meilleure connaissance des recherches collaboratives et participatives dans ce qu'elles ont de nouveau et d'innovant, mais aussi dans leurs aspects profondément constitutifs de toute démarche scientifique.

Repérées pour leurs travaux sur les questions des recherches collaboratives et par leurs approches complémentaires, les Maisons des Sciences de l'Homme de Toulouse (MSHS-T) et de Montpellier (MSH SUD) ont été sollicitées par la Région pour :

- Mettre en relation des experts des politiques publiques de la Région avec des chercheurs sur deux sujets : « Zéro déchet », et « Engagement citoyen ».
- Expérimenter le « Laboratoire des transitions » durant une année à partir d'équipes chantiers dédiées.

Ce laboratoire s'est appuyé sur les compétences complémentaires d'acteurs du tiers secteur de la recherche affiliés aux MSH que sont Trait d'Union (Montpellier), Echelles et Territoires et la coopérative Scool (Toulouse).

Ce document retrace l'accompagnement de l'expérimentation par un dispositif d'évaluation embarquée dont l'objectif a consisté à étudier au plus près l'activité collaborative afin de rendre compte des points forts mais aussi des faiblesses et des angles morts de la démarche.

La mise en œuvre du dispositif a conduit à analyser la pluralité des situations de l'activité collaborative entre recherche académique et politiques publiques à différents niveaux (portage, pilotage et traduction à vocation opérationnelle) afin d'identifier des recommandations pour l'inscription d'une collaboration dans la durée.

1. Le dispositif d'évaluation embarquée

1.1. Le parti pris et les objectifs

Le format du laboratoire des transitions est-il adapté pour favoriser la collaboration entre recherche académique et institution régionale ? C'est la question à laquelle s'est attaché à répondre le travail conduit dans le cadre de l'évaluation embarquée. Celle-ci s'est appuyée sur un suivi en continu des principaux temps forts de la démarche afin de tirer les enseignements de l'expérimentation, préalable indispensable pour concevoir et consolider de nouvelles façons de fonctionner collectivement et d'initier une collaboration pérenne dans le temps.

L'hypothèse formulée au départ étant que l'évaluation ne montrerait peut-être que peu d'impact direct entre l'expérimentation (la mise en place du laboratoire des transitions) et le renforcement des collaborations en lien avec l'intention initiale (renforcer les collaborations entre la recherche et l'action régionale). Si le lien causal n'était pas directement démontré, l'évaluation devait permettre d'identifier les facteurs contribuant à la collaboration et les pistes pour réajuster la démarche en vue de sa consolidation.

Les principaux objectifs de l'évaluation ont été de :

- Qualifier et mesurer les degrés d'engagement de la collaboration.
- Identifier les freins et les leviers à :
 - l'activité collaborative (dialogue, transfert de connaissances, co-formation, etc.)
 - sa consolidation (opérationnalisation dans la durée, etc.)

Pour répondre à ces objectifs plusieurs approches ont été déployées afin de :

- cerner la manière dont l'expérience est perçue par les parties prenantes ;
- repérer les liens qui se tissent, les angles morts de la collaboration et la manière dont l'expérimentation du « laboratoire des transitions » les impacte ;
- identifier les freins et leviers pour la suite dans une perspective d'inscription d'une collaboration dans la durée.

Comme toute expérimentation, le cadre de départ doit perdre en rigidité pour accepter l'agilité qu'impose l'incertitude. Cette dernière donne d'ailleurs tout son sens au dispositif qui s'appuie sur une itérativité continue.

Le fil directeur de la démarche repose sur l'expérience IRCOT (Initiative de Recherche Collaborative Toulouse) qui a pour objectif principal de repérer la diversité des pratiques et des histoires de collaborations entre chercheurs et non chercheurs, cette démarche se structure autour de quatre temps :

- Définir/ circonscrire
- Identifier/Repérer/Cartographier
- Comprendre/Analyser (constater la pluralité)
- Accompagner/ Co-construire/ Promouvoir (défendre la pluralité)

Définir/circonscrire

Si l'on désigne par l'expression "recherche collaborative ou partenariale" la recherche effectuée en partenariat entre des chercheurs du monde académique et des personnes ou des organisations situées en dehors de ce monde, on peut approximativement discerner trois grands types de situations.

Dans le premier type on trouve les groupes industriels ou les sociétés techniquement innovantes. Depuis un siècle (le MIT des années 1910), ce type de partenariat bénéficie de dispositifs multiples (capital risque, aides à la création de startups, parcs technologiques, pépinières, incubateurs, etc.) et donne lieu à des stratégies de création de valeur marchande de la part des organismes académiques. En France, la notion de valorisation désigne le plus souvent cette stratégie et se cantonne à ce type de recherche partenariale.

Un deuxième type implique des organismes publics (collectivités locales, ministères, agences gouvernementales, organisations non gouvernementales telles que les grandes fédérations d'éducation populaire, les organisations syndicales, les mouvements nationaux ou internationaux de consommateurs, de protection de l'environnement, etc.) qui financent des recherches, parfois en co-construisant leurs objectifs avec les chercheurs, ou font appel à ces derniers pour jouer le rôle d'experts.

Le troisième grand type de partenariat est également assez ancien mais il n'a été théorisé que récemment et commence seulement depuis quelques années à bénéficier de politiques de soutien. Il met en jeu des collaborations entre des chercheurs académiques, des agents des services publics ou des institutions publiques, des citoyens, des amateurs, parfois regroupés en associations ou petites entreprises sans donner lieu nécessairement à de la création directe ou immédiate de valeur marchande. La mobilisation de groupes d'amateurs pour l'observation de la faune et de la flore, ou pour des observations astronomiques en est un exemple classique. De plus en plus, et pour

diverses raisons, à commencer par les risques d'instrumentalisation des parties prenantes, ces recherches collaboratives « non-marchandes » impliquent la construction commune des problématiques et des dispositifs de recherche, notamment sur les questions sociales, sanitaires, environnementales. Des groupes de citoyens, des organismes de médiation ou des associations contribuent à définir les objectifs des recherches, à collecter des données, à les analyser et interviennent dans le débat public sur cette base.

Grâce à ses laboratoires et ses formations en ingénierie (au sens large), l'UFT (Université Fédérale de Toulouse) est l'une des plus engagées en France dans le premier type de partenariat. La présence d'équipes en études urbaines ou en sociologie des organisations lui assurent une expérience importante dans le deuxième type. L'université de Toulouse a commencé à s'engager fortement dans le troisième type, en particulier dans les domaines de la santé, de l'information et de la communication, de la mixité et de la cohésion sociale, du travail, du patrimoine. Afin de construire des interfaces pertinentes et robustes entre le monde scientifique et la société civile, ses membres entendent développer davantage cette forme de partenariat, pour laquelle les dispositifs institutionnels d'incubation et d'accompagnement semblent actuellement faire défaut sur le site. Il s'agit notamment de mettre à l'épreuve du « terrain » les savoirs scientifiques produits, d'élaborer de nouvelles pistes de travail tant pour les chercheurs que pour les acteurs de la société civile, de nourrir le débat public avec des réflexions et des savoirs dont la validité et la pertinence a été éprouvée.

Identifier/ Repérer/ Cartographier

Si le recensement est difficilement exhaustif, la richesse des expériences et des thématiques abordées par l'enquête donne à voir une diversité de situations qui portent à la discussion la multiplicité des formes de collaborations quant à l'appréhension, la construction, et à la valorisation de « savoirs robustes partagés » en train de se faire, etc.

Outre le travail de revue de la littérature essentiel pour tenter de mieux circonscrire les activités et dispositifs qui se déploient sous le vocable de recherches « collaboratives », « partenariales », « interventionnelles », « participatives », une démarche de recensement des expériences de ce type est au cœur de la démarche IRCOT. C'est notamment sur ce point que s'est ancré un intérêt partagé entre les services de la Région et les MSH d'Occitanie autour du « Laboratoire des transitions ».

La recherche toulousaine en sciences sociales a fait montre de son dynamisme en matière d'étude des sciences (cf. opération « mondes scientifiques » du LABEX SMS notamment). Un certain nombre de chercheurs, notamment dans le domaine de l'éducation, du travail social et de la santé sont engagés depuis longtemps dans des dispositifs de recherche de ce type. Il s'agit donc de mobiliser ces ressources théoriques

et méthodologiques (on pense notamment aux méthodes d'analyse de réseaux) pour mener à bien ce recensement.

Comprendre/Analyser (constater la pluralité)

La visée d'IRCOT est donc de dépasser le seul état des lieux descriptif. Il s'agit surtout de mieux comprendre les processus sociaux (dynamique relationnelle des acteurs individuels et collectifs) et épistémiques (formes de savoirs théoriques et pratiques construits) cognitifs caractérisant l'émergence, le déploiement mais aussi les difficultés de mise en œuvre de ce type de recherches. L'objectif est en effet de chercher à élaborer un cadre robuste (théorique et méthodologique) pour analyser les diverses figures des recherches collaboratives.

Analyser les diverses figures des recherches partenariales locales implique d'appréhender différentes formes de coordination entre des expertises humaines (des chercheurs, des décideurs, des techniciens, des usagers et bénéficiaires des dispositifs considérés) mais également dans leurs relations aux « non humains », soit aux objets de plus en plus « intelligents » qui nous entourent (outils numériques notamment). IRCOT s'intéresse donc autant à ce qui favorise ou limite (tensions, divergences, controverses, conflits, etc.) ces relations en considérant par ailleurs différentes formes de recherches collaboratives marquées par divers gradients dans la prise en compte de la double contrainte de validité scientifique et d'utilité sociale. La place de l'interdisciplinarité est également au cœur des processus partagés.

Accompagner/ Co-construire/ Promouvoir (défendre la pluralité)

Au-delà de leurs fonctions descriptives et compréhensives, et dans l'optique de les promouvoir, les travaux menés visent aussi à renseigner les modes d'accompagnement de ces recherches collaboratives. Nous nous intéressons tant aux dispositifs institutionnels pertinents d'un point de vue macroscopique qu'au niveau plus interactionnel des relations favorisant ou limitant le partage et l'hybridation des connaissances.

Dans ce cadre, la démarche IRCOT est particulièrement attentive aux formes de médiation ainsi qu'au profil et à l'activité des « acteurs intermédiaires » assurant le lien et les échanges (passeurs, traducteurs, facilitateurs) entre acteurs académiques et non académiques engagés dans des collaborations à des fins de production de connaissances et d'actions. Plus concrètement, IRCOT s'interroge sur les contextes et processus sociocognitifs favorisant des réflexivités partagées (par exemple, capacité des acteurs à intéresser à certains sujets, à fédérer, à traduire et diffuser les connaissances pour

favoriser les hybridations). Une réflexion est menée sur l'ingénierie pédagogique et didactique déployée à ces fins.

Un cadre d'observation et d'analyse éprouvé qui s'adapte à chaque expérimentation

Comme dans chaque observation menée dans le cadre de la démarche IRCOT, un canevas générique a été déployé afin de rendre compte le plus précisément possible du déroulé de la collaboration. Si le cadre habituel a été remanié afin de le faire correspondre aux attentes initiales, il en reprend les grandes lignes pour pouvoir réaliser un récit commenté et documenté de la collaboration.

Il reprend les quatre étapes principales à savoir : la mise en relation, la construction d'un sujet commun, l'échange et la construction de « résultats », la diffusion et la valorisation. Les parties suivantes se font relais de la démarche.

1.2. Les moyens déployés

La posture évaluative s'est voulue avant tout qualitative en travaillant sur l'environnement de travail et le ressenti des participants durant la démarche (*in itinere et post*). Sans oublier qu'il ne s'est pas agi de produire des indicateurs quantitatifs permettant de questionner la performance ou l'efficacité du dispositif en termes de moyens mis en œuvre et de porter un jugement de valeur quant à la participation des personnes engagées.

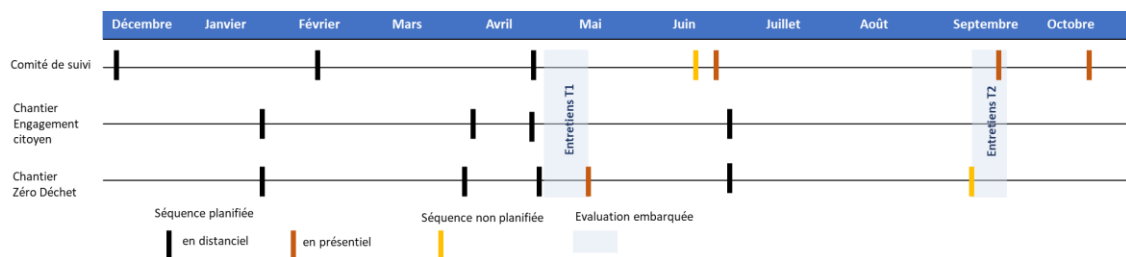
Cette approche sensible s'est appuyée sur la mise en place :

- d'une observation en continu pour explorer en profondeur le contexte, l'environnement et la manière dont les parties prenantes entendent et comprennent la démarche.
- d'une observation participante, une « immersion » au sein des temps forts et intermédiaires de la démarche, qu'ils aient été planifiés ou non au lancement de l'expérimentation.
- d'entretiens semi-directifs¹ prévus à des points clés de l'expérimentation (mi-parcours et fin) et auprès de tous les participants avec une attention particulière à ce que les enquêtés évoquent hors champ.

Le schéma ci-dessous illustre les temps forts de la collaboration, séquences de travail planifiées, non planifiées et entretiens conduits dans le cadre de l'évaluation

¹ Les entretiens ont été conduits auprès de 17 participants, soit l'ensemble des membres du comité de suivi et des équipes chantier impliqués à date dans le processus.

embarquée. Il fait état des moments de mobilisation « formels ». Cependant, d'autres temps en amont (pour engager les chercheurs, ou certains services de la Région), entre les équipes chantier et le comité de suivi ont également jalonné la démarche. Ces temps quelque peu invisibles se sont avérés tout aussi importants tant dans la qualité et le contenu des échanges hors champs qu'ils ont pu produire (compléments, précisions disciplinaires, etc.), que sur la construction d'une relation de confiance entre participants des différentes équipes.



1.3. L'ajustement du dispositif d'évaluation embarquée

Le parti pris d'une approche chemin faisant a conduit à adapter le dispositif d'évaluation embarquée au fur et à mesure des besoins avec plusieurs évolutions notables :

- D'un portage par une structure externe affiliée à la MSHS-T (Echelles & Territoires) à un co-pilotage MSH-Région : l'évaluation du « Laboratoire des transitions » a ainsi permis de prolonger le dialogue entre la recherche et la Région, en associant un consultant chercheur affilié MSH et une technicienne Région, tous les deux experts de l'évaluation.
- Un élargissement de la portée de l'évaluation à tous les niveaux qui a conduit à analyser la pluralité des situations de l'activité collaborative au sein des équipes chantiers du Laboratoire des transitions et plus largement du comité de suivi.
- Un déploiement des temps d'observation à des temps d'échanges non prévus initialement : groupe de travail sur la valorisation, temps d'échange pour présenter à un élu la contribution de l'un des deux chantiers, etc.

Adaptation du dispositif IRCOT au contexte expérimental

L'observation et les échanges entre Région et MSH ont notamment permis d'ajuster les objectifs de l'évaluation, les stades et la fréquence des entretiens, la structuration et le contenu des grilles d'entretien.

- Le séquençage/phasage de l'expérimentation a été revisité « au fil de l'eau »
- Les grilles d'entretien (*cf. Annexe 1*) ont été ajustées afin de prendre en compte :

- l'implication et le ressenti (positionnement, bien-être et attentes de chacun dans la collaboration) afin notamment de mesurer le niveau d'engagement et de confiance dans la collaboration ;
- les effets connexes, les angles morts, les résultats par rapport à l'intention initiale afin d'appréhender le fonctionnement des collectifs (équipes chantier et comité de suivi) et son articulation avec les différents niveaux d'engagement.

1.4. Cadre inspirant d'analyse de la collaboration²

La collaboration est entendue ici à la fois comme un processus permettant à des acteurs aux intérêts divers de construire ensemble des solutions allant au-delà de leurs capacités propres (Wood & Gray, 1991³) et un processus itératif (Thomson & Perry 2006⁴) composé de plusieurs étapes qui interagissent entre elles pour aboutir à une action collective.

Dans ce cas précis, le modèle proposé par E. Manzini (2018)⁵ semble bien détourner la démarche en identifiant 4 étapes de la collaboration :

1. Rencontre – intervient au moment de la constitution du collectif ou de l'intégration de nouvelles personnes dans un groupe constitué
Place les individus en dehors de leur zone de confort en les plaçant dans des situations inhabituelles (vulnérabilité réciproque)

2. Conversation – confiance réciproque
Les membres du collectif constitué échangent ensemble dans le but de construire en commun (confiance et discussion)

3. Décision – construction d'un objet commun
La conversation aboutit à la construction d'un objet commun (décision partagée)

4. Action – bénéfices mutuels (collectifs et individuels/ Connivence)

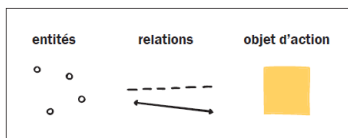
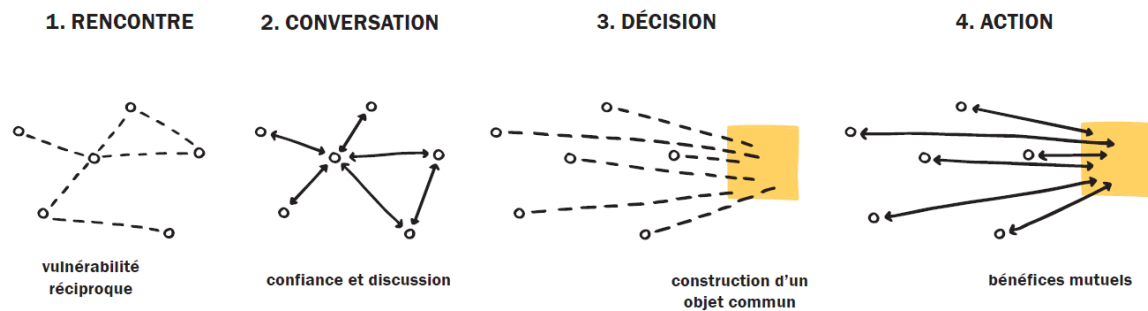
² Références issues des travaux d'Alice Martin. Design en collectivité : la collaboration au cœur de la fabrique des politiques publiques à la Région Occitanie. Art et histoire de l'art. Université de Nîmes, 2022.

³ Wood, D. & Gray, B. (1991). Toward a Comprehensive Theory of Collaboration. The Journal of Applied Behavioral Science, 27(2), 139-162.

⁴ Thomson, A. M. & Perry, J. L. (2006). Collaboration Processes : Inside the Black Box. Public Administration Review, 66, 20-32.

⁵ Manzini, E. (2019 [2018]). Politics of the everyday (R. Coad, Trad.). London: Bloomsbury.

L'intérêt commun est rendu visible et représentable et les membres du groupe adhèrent à la décision.



Source : Représentation schématique du processus de collaboration d'après les écrits de Manzini (Martin & Ménard, 2021)⁶

L'exploitation de ce cadre conceptuel a permis d'analyser les différents degrés de collaboration aux différents stades de constitution des collectifs dans le cadre de l'expérimentation permettant ainsi de qualifier le niveau de maturation des processus collaboratifs aux différents niveaux (pilotage et traduction opérationnelle).

1.5. Critères de mesure retenus pour objectiver la qualité de la collaboration

Trois niveaux d'évaluation peuvent être appréhendés pour objectiver la qualité d'une collaboration⁷.

- L'individu –degré d'engagement dans la collaboration
 - Niveau de confiance
 - L'individu se sent-il à sa place / quelles sont ses attentes ?
 - Sa place et ses attentes sont-elles reconnues par les autres membres du collectif ?
 - Niveau d'implication
 - Temps consacré à la collaboration
 - Engagement dans la durée

⁶ Martin, A. & Ménard, M. (2021). Designer Involved in Communities' Projects: Her Place and Tools to Support Collaboration. Design as common good: Framing Design through Pluralism and Social Values, 222-233.

⁷ Inspiration Louis Estève 2019 Comment évaluer la qualité d'une collaboration au sein d'un collectif (équipe, partenariat, réseau) ?

- Disponibilité de chacun durant les temps collectifs planifiés
 - Disponibilité de chacun en dehors des temps collectifs planifiés
 - Niveau de partage des connaissances, de l'expertise
- Le collectif – fonctionnement du collectif
- Niveau de cohésion
- Capacité de chacun à expliquer le rôle des autres (dans le collectif et individuellement)
 - Maintien des échanges en dehors des temps collectifs planifiés
 - Niveau de réactivité, capacité à répondre d'une seule voix aux sollicitations extérieures
- Niveau d'adaptation
- Capacité à surmonter les contradictions
 - Capacité de résistance à l'incertitude, aux fluctuations (sorties / entrées de membres, évolution des sujets...)
- L'articulation entre le collectif et l'individu - bénéfices mutuels et traduction opérationnelle
- Processus de co-formation- interconnaissances
- Quelle contribution l'individu apporte-t-il au collectif (bénéfices communs)
 - Quels bénéfices personnels tire-t-il de sa participation au collectif (bénéfices individuels)
 - Développement des compétences collaboratives de chacun
- Traduction opérationnelle de la collaboration
- Dispositifs d'interface mis en œuvre (espaces de dialogue, outils collaboratifs...)
 - Capacité à produire de l'information utile pour les parties prenantes et les bénéficiaires
 - Ancrage de la collaboration dans la durée

Ces différents critères ont guidé la structuration des grilles d'entretien ainsi que l'analyse des données collectées (*via* l'observation en continue et les entretiens) pour faire le bilan de l'expérimentation et en tirer des constats et des préconisations.

2. L'évaluation de l'expérimentation Laboratoire des transitions

2.1. Analyse du processus collaboratif

Premiers échanges informels

Le dialogue entre la Région et les Maisons des Sciences de l'Homme de Toulouse (MSHS-T) et Sud (MSH-Sud) ont d'abord fait émerger les intérêts partagés d'une collaboration entre le monde de la recherche académique et celui des politiques publiques régionales (étape 1 de la collaboration).

Printemps-Eté 2021



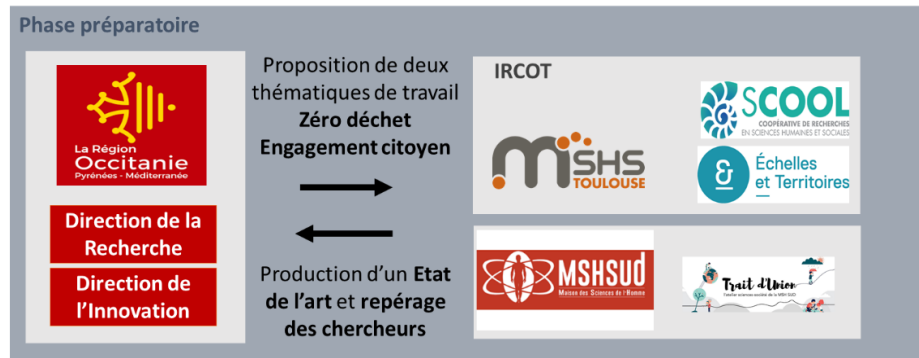
Phase préparatoire

La mise en place de l'expérimentation s'est concrétisée avec l'instauration d'un espace de dialogue et de confiance réunissant agents régionaux (Direction de la Recherche et Direction de l'Innovation⁸), représentants des MSH (étape 2 de la collaboration). Ces dernières ont mobilisé, pour le Laboratoire des transitions, leurs dispositifs d'incubation et de recherche collaborative respectifs. Elle se sont ainsi appuyées sur les compétences complémentaires d'acteurs du tiers secteur de la recherche que sont Echelles et Territoires et la coopérative Scool (Occitanie Ouest) coordonnés au niveau de la plateforme IRCOT à Toulouse et de la plateforme collaborative Trait d'Union à Montpellier (Occitanie Est).

⁸ Pour faciliter la lecture du document les appellations des Directions régionales ont été volontairement simplifiées. La Direction de la recherche fait référence à la DRTTES (Direction de la Recherche, du Transfert Technologique et de l'Enseignement Supérieur) qui a récemment évolué pour devenir la DIIRES (Direction Industrie, Innovation, Recherche, Enseignement supérieur), la Direction de l'Innovation à la DCI (Direction de la Coordination et de l'Innovation) qui a récemment évolué pour devenir la DMCI (Direction de Mission pour la Coordination de l'Innovation).

Oct-Dec 2021

Etape 1
Mise en place de l'expérimentation « laboratoire des transitions »



Un premier niveau de réponse a abouti à la production d'un état de l'art sur deux sujets phares identifiés par la Région : « zéro déchet » et « engagement citoyen ». Celui-ci s'est appuyé sur l'exploration et le repérage des travaux de chercheurs et chercheuses en Occitanie portant sur ces deux thématiques. A partir du recueil des recherches et travaux menés et la constitution d'une liste de chercheurs basés en Occitanie, un arbitrage a été mené conjointement entre les services de la région et les acteurs des MSH pour cibler les axes prioritaires sur les deux chantiers.

Constitution d'un collectif hybride à un premier niveau

Le lancement de l'expérimentation s'est traduit par la mise en place d'une instance de gouvernance et de pilotage, le comité de suivi, espace de régulation et de capitalisation collective sur l'expérience du Laboratoire des Transitions (étape 3 de la collaboration).

Déc 2021

Etape 2
Constitution d'un collectif à un premier niveau :
Le comité de suivi



Le collectif du comité de suivi s'est retrouvé sur la construction d'un objet commun qui s'est matérialisé par la mise en place de collectifs hybrides à un second niveau : les équipes chantiers. Le choix de nomination de l'équipe « chantier », connotée bâtiment a été retenu pour traduire l'idée de construire ensemble une nouvelle relation entre recherche académique et politiques publiques avec notamment l'intention d'une plasticité des formats d'équipe, c'est-à-dire une composition susceptible d'évoluer au fil de l'expérience (possibilité d'entrée ou de sortie de certains membres). La composition des deux équipes chantier a été décidée collectivement par le comité de suivi sur la base

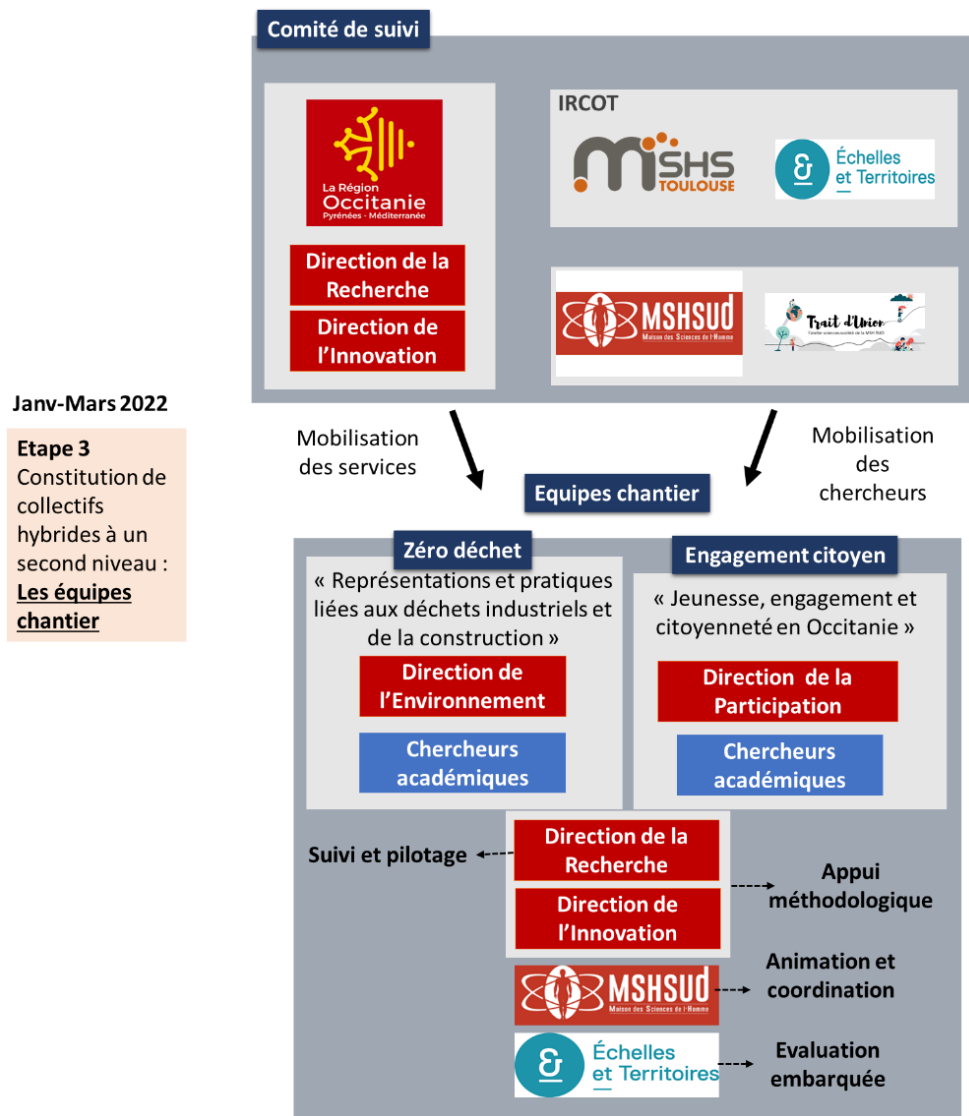
du travail exploratoire conduit dans le cadre de l'état de l'art avec le choix de porter à trois le nombre de chercheurs (avec un prisme sciences sociales) dans chacune des deux équipes. Pour accompagner les échanges, les MSH via les acteurs du tiers secteur de la recherche ont pris la charge des fonctions de coordination et d'animation portées par Trait d'Union et d'évaluation assurée par Echelles et Territoires.

Constitution de collectifs hybrides à un second niveau

A l'issue d'entretiens exploratoires, une stratégie d'embarquement des chercheurs dans les deux chantiers a été élaborée entre les deux MSH et la Région. Les rôles et fonctions de chacun ont été définis ainsi qu'un calendrier des activités afin de donner une visibilité organisationnelle à la démarche⁹.

Les MSH ont assuré la mobilisation des chercheurs, la Région s'est chargée de mobiliser les agents régionaux en charge des thématiques retenues. En plus d'assurer le suivi et le pilotage de la démarche au niveau des équipes chantier, la Région a souhaité apporter un appui méthodologique (dans un premier temps pour accompagner les agents puis pour assurer la cohésion de l'ensemble des participants par la suite).

⁹ Pour faciliter la lecture du document les appellations des Directions régionales ont été volontairement simplifiées. La Direction de l'environnement fait référence à la DITEE (Direction de la Transition Ecologique et Energétique), la Direction de la Participation à la DMPEC (Direction de Mission Participation et Engagement Citoyen).



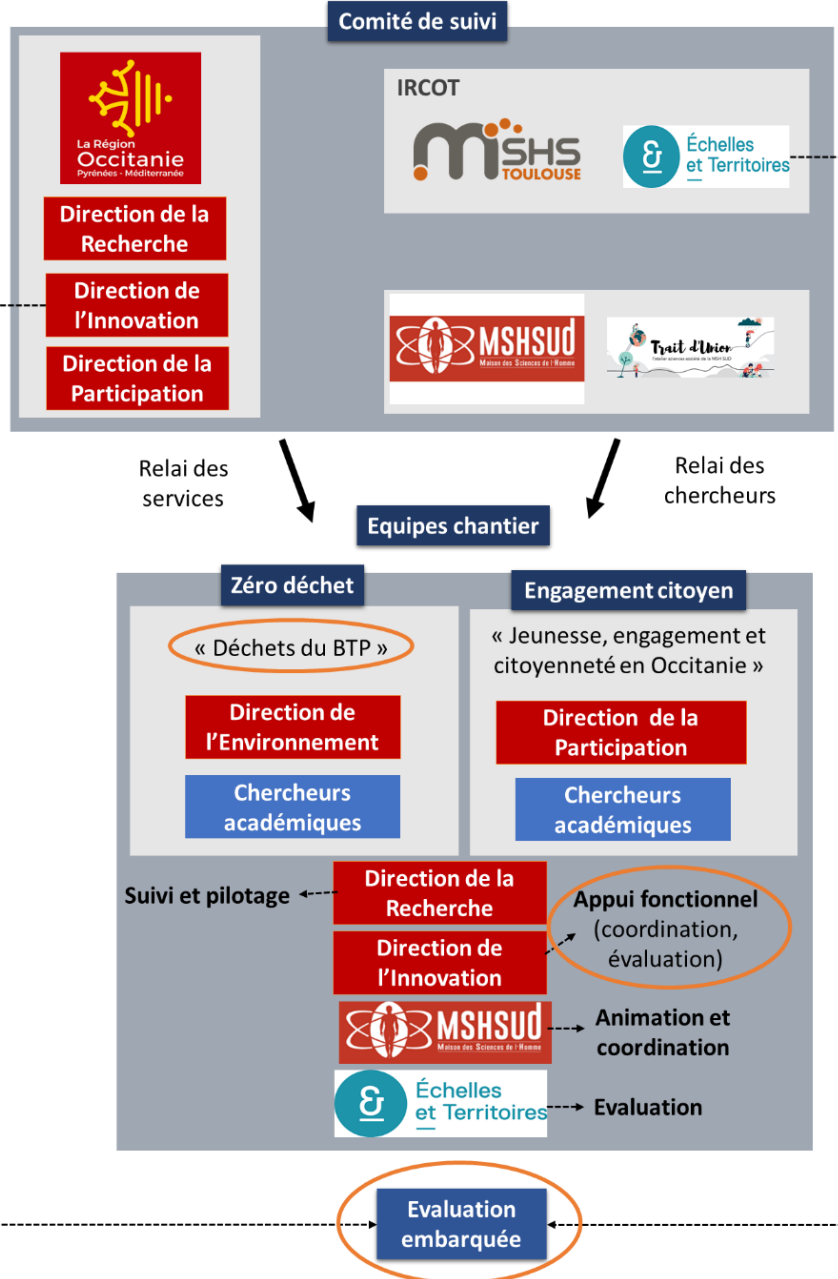
Ajustements du dispositif expérimental

Le renforcement des fonctions support

Au démarrage des chantiers, en janvier 2022, 6 réunions ont été programmées. Dès l'issue de la première séquence planifiée (cf. Schéma temps forts I.3), le comité de suivi s'est entendu sur le déploiement de nouvelles fonctions supports portées par la Région en termes de coordination et d'évaluation qui s'est traduit par l'intégration de nouvelles personnes à la fois au sein du Comité de suivi et des équipes chantiers et la constitution d'un nouveau collectif hybride constitué par un binôme MSH/Région pour renforcer le dispositif d'évaluation embarquée.

Mars-Avril 2022

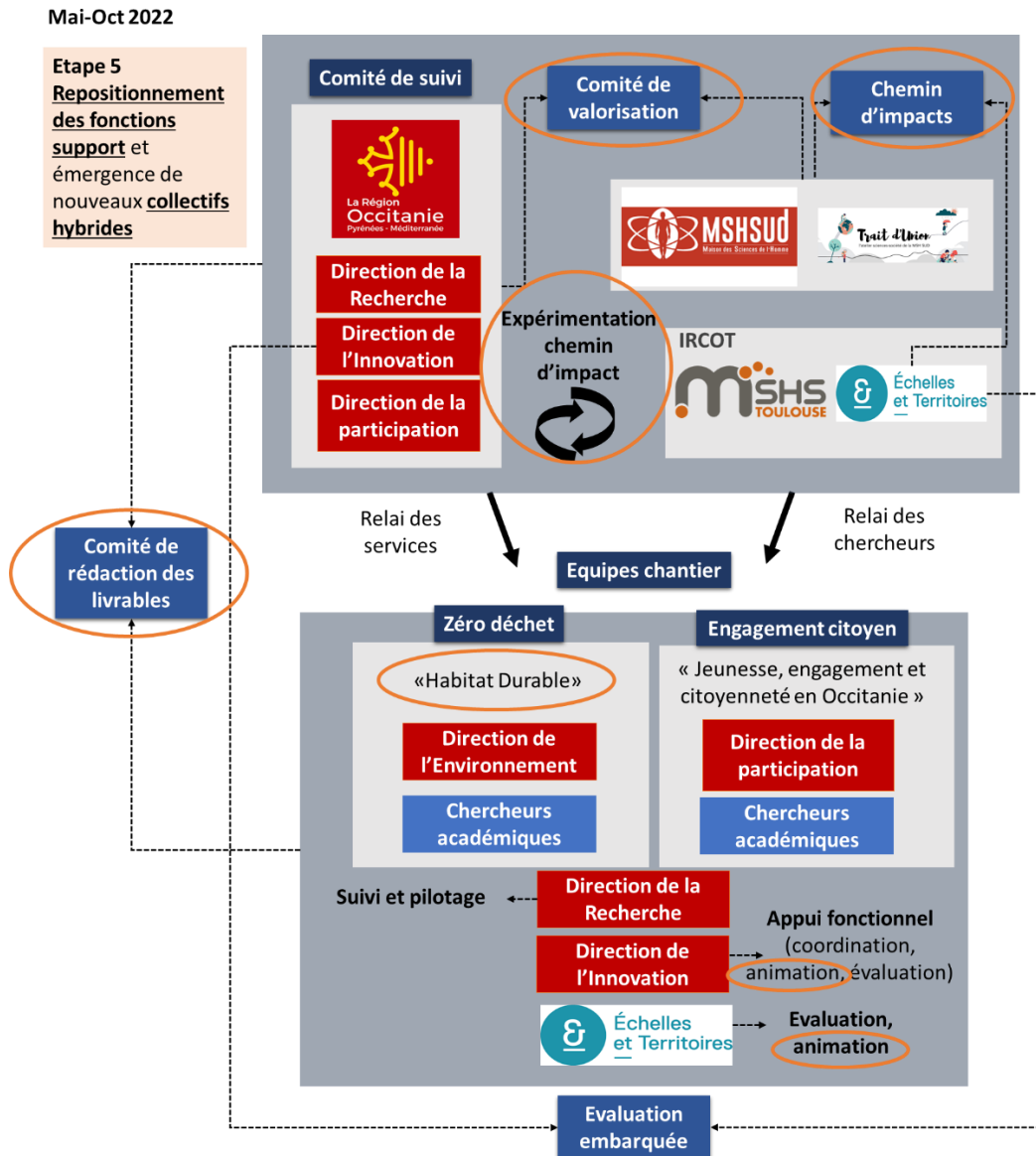
Etape 4
Renforcement
des fonctions
support dont
 l'émergence
 d'un nouveau
collectif hybride
en charge de
l'évaluation



Dès la deuxième réunion, la sortie de l'un des chercheurs au sein de l'équipe « engagement citoyen » s'est traduit par une équipe resserrée du côté de la recherche académique. Au sein de l'équipe « zéro déchet » le changement du portage du sujet à la Région sous l'effet de la réorganisation s'est traduit par un recentrage sur la problématique des déchets dans le BTP eu égard aux compétences de la Région mais également de l'urgence du sujet dans la transition (injonctions réglementaires, volet environnemental, économique et social).

Le repositionnement des fonctions supports

La troisième réunion du comité de suivi a de nouveau conduit à réajuster le dispositif avec un repositionnement des fonctions support assurées *via* les MSH par des acteurs du tiers secteur de la recherche que sont Trait d'Union (Montpellier) et Echelles et Territoires (Toulouse). Ce dernier a pris le relai sur l'animation aux côtés de la Région. De nouveaux collectifs hybrides en support de l'expérimentation, de la production des livrables et de la valorisation sont également venus renforcer le dispositif.



L'expérimentation d'une méthode « Chemin d'impact »¹⁰, pour appuyer la réflexion dans le cadre d'une élaboration partagée des connaissances et faciliter l'activation d'une élaboration participative de solutions, a pu être éprouvée par le comité de suivi (cette méthode habituellement « ex-ante » a été remodelée pour répondre à l'impératif de temps).

Au sein des équipes chantier, la troisième réunion a conduit à une nouvelle bifurcation sur la thématique de l'habitat durable du fait des incertitudes liées à la suite de la politique régionale relative aux déchets dans le bâtiment. Les quatrième et cinquième réunions ont permis de définir des concepts clés sur cette thématique, sur la base d'un travail d'idéations. Une priorisation des termes jugés opportuns au regard des degrés d'expertises des chercheurs et des intérêts des services de la Région a été effectuée. Les travaux conduits ont donné lieu à la production d'un livrable rapportant les réflexions et échanges qui se sont tenus dans le cadre des séances planifiées de l'équipe chantier et à la restitution de ces éléments à la Vice-Présidente en charge du Climat, du Pacte vert et de l'Habitat durable.

Un travail d'idéation sur des concepts clés a également été engagé dans le cadre de la quatrième et ultime réunion de l'équipe « engagement citoyen » pour aboutir à la production d'un livrable sur les freins et leviers à l'engagement citoyen, et notamment à l'engagement des jeunes.

2.2. Bilan de l'expérimentation

Au niveau du comité de suivi

Au niveau du comité de suivi, on a pu assister à un processus d'affinement progressif au cours du temps, entre ce que les MSH et chercheurs sont en capacité d'amener, et d'attendre, et de l'autre côté ce que la Région est en capacité d'attendre, et de prendre en compte, voire de mettre en œuvre. Malgré un lent processus de maturation, la confiance s'est installée au sein du collectif pour se consolider en fin d'expérimentation. Au-delà de la constitution des équipes chantier, la collaboration a permis d'aboutir à la construction de plusieurs objets communs, espaces collaboratifs hybrides (dispositif d'évaluation embarquée, chemin d'impacts, comité de production des livrables, comité de valorisation), venus renforcer le dispositif en cours d'expérimentation.

¹⁰ Démarche pour co-construire ex ante les chemins d'impact de la recherche pour le développement / auteurs de l'équipe ImpresS impliqués dans l'élaboration et la rédaction de ce guide : Genowefa Blundo Canto et Aurelle de Romémont, Hainzelin E., Faure G., Monier C., Triomphe B., Barret D., Vall E. (illustrations)

La forte résistance du collectif aux fluctuations (implication au-delà des temps planifiés, entrée/sortie de membres, etc.) et sa capacité à prendre des décisions partagées en écho aux retours de l'évaluation embarquée sur les verrous à lever en cours d'expérimentation (défaut de coordination et d'animation fragilisant l'engagement des parties prenantes et la dynamique d'échange au sein des équipes chantiers) manifestent une véritable volonté de travailler ensemble. Aux termes de l'expérimentation, les membres du groupes, MSH comme Région, se retrouvent sur les bénéfices mutuels et la volonté d'ancrer la collaboration dans la durée (étape 4 de la collaboration).

Au niveau des équipes chantiers

Un bilan composite sur le degré d'engagement dans la collaboration

Le format « réduit » des équipes chantier semble avoir permis d'instaurer un climat de confiance propice aux échanges, tant le nombre d'agents régionaux mobilisés sur le volet thématique (1 à 2) que le nombre de chercheurs (2 à 3) et les disciplines couvertes (2). On relève toutefois des attentes et des positionnements dans l'expérimentation asymétriques liés à la diversité des profils des participants : des statuts académiques différents du collège des chercheurs (deux maîtres de conférences, deux professeurs des universités, une doctorante et un chercheur associé), des disciplines proches mais qui ont des langages et des méthodes propres et des « capacités » à dialoguer avec les collectivités inégales ; des agents des services de la Région Occitanie qui ont des parcours variés et des missions et temporalités très différentes à assumer selon les injonctions à la mise en place des divers dispositifs de la collectivité. On relève également un flou sur les rôles et attentes de chacun qui persiste aux termes de l'expérimentation et qui semble avoir pesé sur l'engagement des parties prenantes même si ce constat est à nuancer davantage pour le chantier zéro déchet.

L'expérimentation a révélé une difficulté d'embarquer les chercheurs au-delà des séquences de travail planifiées et des degrés d'implication différents sur les deux chantiers selon les moments ou types de mobilisation (réunion, production entre deux temps d'échanges, accompagnement de stages, etc.). Au niveau de l'équipe « engagement citoyen », seules 4 des 6 séances planifiées ont pu être tenues et aucune n'a finalement pu se tenir en présentiel. Plusieurs invitations de la part des agents régionaux à l'adresse des chercheurs à se rencontrer pour partager les méthodes n'ont pu être suivies d'effet. Malgré deux bifurcations de sujet et un éloignement du champ d'expertise pour certains chercheurs, le chantier « zéro déchet » a davantage mobilisé avec la tenue d'une séance en présentiel et l'organisation d'une séance de restitution, non planifiée initialement, auprès d'une élue. Dans les deux équipes chantier, la production des livrables a été portée par la Région et les acteurs du tiers secteur de la recherche affiliés aux MSH, avec des difficultés à impliquer les chercheurs au-delà d'un travail de relecture et de validation.

Une dynamique collective fragilisée par un accompagnement « tardif » de la collaboration

La temporalité (différentes acceptions selon les interlocuteurs) semble avoir joué sur la relation et les attentes. Les chercheurs insistent sur leur temporalité qui s'inscrit dans le temps long alors que d'autres temporalités président à la mission des agents de la collectivité. Il s'agit pour ces derniers de faire correspondre, temps politiques, temps des dispositifs, temps des financements, temps des échanges transversaux entre les différents services, etc. Ce constat n'explique cependant qu'en partie le décalage dans les degrés d'engagement. En effet, la fréquence des rencontres planifiées (à raison d'une séance par mois) ne semble pas avoir pesé directement sur l'engagement mais plutôt un défaut de coordination et d'animation pour embarquer dès les premières séances, clarifier les attentes de chacun et rythmer les échanges de même que le maintien d'une dynamique intersessions pour accompagner la collaboration.

L'expérience a montré le besoin d'assortir l'étape d'installation du collectif d'un temps de traduction entre recherche académique et services publics, conditionnant le passage à une étape de conversation (partage des connaissances, de l'expertise et des approches) et la mise en dynamique d'un processus collaboratif permettant de s'entendre sur la définition d'objectifs communs. Ce constat est valable pour l'équipe chantier « engagement citoyen » mais également, même si moins vif, pour l'équipe chantier « zéro déchet » (dont la capacité de résistance du collectif à la fluctuation a qui plus est été éprouvée *via* la bifurcation des sujets). Il a amené l'instance de pilotage à renforcer puis réajuster les fonctions supports (coordination, animation, facilitation, traduction) portées par les MSH et la Région pour mieux accompagner les équipes chantiers vers un objectif commun structurant et une feuille de route partagée.

Un processus non abouti qui traduit le besoin de consolider le cadre et l'accompagnement de la collaboration

La collaboration s'est construite de manière itérative dans le cadre d'un co-apprentissage « au fil de l'eau » qui, toutefois, ne s'est pas traduit dans une démarche de co-construction des apports de la démarche scientifique aux dispositifs de la région. Dans les deux équipes chantier on a pu relever une difficulté à dépasser les étapes de la rencontre (étape 1 de la collaboration) et de la conversation (étape 2 de la collaboration) pour construire collectivement (étape 3 de la collaboration).

L'expérimentation s'est éloignée peu à peu d'une approche « recherche finalisée » (apport d'une expertise sur un objet circonscrit) pour s'ancrer davantage dans une « recherche en construction ». Au-delà de l'intention initiale de faire dialoguer monde de la recherche académique et politiques publiques sur des sujets vifs portés par la Région, l'espace collaboratif ouvert au sein des équipes chantiers a permis de contribuer à la mise en réseau des participants et d'ouvrir d'autres voies possibles de collaborations

(intégration par un agent de la Région du comité technique d'un Master, identifications de sujets de recherche dans le cadre d'un appel à projets, etc.).

L'équilibre du dispositif a été fragilisé à plusieurs reprises au sein des deux équipes chantier avec un manque de perspectives claires et partagées : Quelles attentes de la part des chercheurs et des agents ? Quid de leur mobilisation ? Quid de la forme des « livrables » (apport scientifique) ? L'incertitude est malgré tout un élément de la construction d'une collaboration et l'asymétrie s'est révélée utile pour le dialogue et la construction des savoirs. L'enjeu se situe davantage dans la richesse des échanges et la co-formation qui renvoie lui-même à la capacité à intéresser pour aller vers le co-apprentissage et qui pose la question du portage de la médiation et de l'intermédiation. Le rôle joué par la cellule d'observation (dispositif d'évaluation embarquée) s'est révélé essentiel à la fois pour compenser le besoin de traduction et relayer, au niveau du comité de suivi (à différents stades d'avancement de la collaboration), les freins à lever. La consolidation du cadre et de l'accompagnement semble être l'une des clés dans une perspective d'inscription du processus collaboratif dans la durée et voire au-delà.

2.3. Préconisations pour ancrer la collaboration dans le cadre d'un « laboratoire hybride »

Consolider le cadre expérimental pour favoriser l'engagement dans la collaboration

Enjeu : Construire un cadre de confiance pour renforcer et consolider la crédibilité de la démarche et ainsi encourager les parties prenantes à s'impliquer pleinement. Pour garantir la réussite de « la rencontre » et ainsi permettre de poursuivre sur l'étape de « conversation » (cf. étapes du processus de collaboration) les participants doivent être dans une posture active et s'engager personnellement. Plusieurs pistes peuvent favoriser un climat de confiance et ainsi encourager les parties prenantes à s'impliquer clairement dans la démarche.

Pistes/leviers

- Donner du sens à la collaboration => veiller à la portée opérationnelle des sujets et/ou possibles valorisations pour les chercheurs
- Constituer un groupe socle fixe et propice aux échanges (nombres de personnes, disciplines mobilisées, etc.)
- Cadrer explicitement les conditions du partenariat (grandes phases, modalités d'échanges, fréquence des rencontres, contreparties, etc.)
- Formuler dès le départ une ligne plus claire sur les attendus, clarifier et partager dès le départ les attentes de chacun et objectifs communs ou divergents (pluralités des acteurs impliqués)

- Mettre au même niveau d'information l'ensemble des parties prenantes sur les participants et les process d'accompagnement

Outils :

- Prévoir un dispositif d'embarquement (ex : dédier une séance au démarrage/ et un temps à mi-parcours de clarification des rôles et attentes individuelles et objectifs communs/divergents)
- Formaliser un contrat d'engagement : travail intersession, présentiel/distanciel (une séance en présentiel au moins une à deux fois, l'idéal étant au début, au milieu, à la fin), restitution à un décisionnaire (élu ou agent public), publication/mise à disposition ...
- Fournir une base de connaissances pour disposer d'un même niveau d'information (ex : support présentant le fonctionnement, le positionnement des parties prenantes /organigramme Région/MSH, etc.)
- Proposer et valider les outils collaboratifs et facilitateurs (fluidifier les échanges)

Renforcer et « professionnaliser » les fonctions supports pour accompagner la collaboration

Enjeu : L'accompagnement du processus collaboratif est apparu comme un facteur essentiel afin que la conversation aboutisse à la construction d'un sens/objet commun (décision partagée) conditionnant non seulement l'engagement dans la durée mais également la traduction opérationnelle du processus collaboratif.

Pistes/leviers

- Clarifier les rôles de chacun (coordination, animation, évaluation, contribution, etc.)
- Veiller à l'articulation des fonctions de coordination, animation et évaluation
- Optimiser les temps d'échange planifiés (garantir l'utilité pour les participants)
- Entretenir, rythmer et faciliter la dynamique d'échanges durant les sessions et intersessions
- Proposer des points intermédiaires sur l'avancement de la démarche au regard des objectifs (feuille de route)

Outil :

- Identifier un interlocuteur privilégié en charge de la coordination/animation (médiateur/traducteur)
- Prévoir un dispositif d'animation/facilitation adapté aux formats d'échanges (présentiel/distanciel)

- Consolider le dispositif d'évaluation embarquée (suivi, posture réflexive et bienveillante) avec un binôme constitué d'un profil recherche et d'un profil politique publique
- Définir le rôle d'intermédiaire de la cellule d'observation (traducteur, passeur, garant de l'hybridité)

Installer un dispositif pérenne pour ancrer la collaboration dans la durée

Enjeu : Poursuivre le dialogue entre recherche académique et politiques publiques régionales en consolidant de nouvelles formes de laboratoires hybrides en vue d'une opérationnalité accrue.

Pistes/leviers

- Valoriser les résultats de l'expérimentation dans différentes sphères (colloques et congrès, congrès des Régions, mois de l'Innovation, etc.)
- Valoriser la portée opérationnelle des résultats produits auprès des décisionnaires (élus, hiérarchie, etc.)
- Cibler de nouveaux terrains/sujets d'une portée opérationnelle
- Ajuster la méthode sur la base des résultats de l'évaluation (format, animation, etc.)
- Proposer d'autres formats d'échange innovants propices à la collaboration

Outil :

- Constituer un groupe de travail « valorisation »
- Prévoir un dispositif de communication (modalités, formats, vecteurs/supports, publics cibles, etc.)
- Saisir l'opportunité de dispositifs de collaboration existants (laboratoire vivant, CIFRE, AAP recherches participatives, AAP ExposUM, etc.)
- Constituer un annuaire des collaborations (sujets, participants ...)

Annexe 1 – Grilles d’entretiens

Grille d’entretien séquence 1 (mi parcours)

1/ Degré d’implication dans la démarche de collaboration

- Quelle est l’origine de votre implication dans la démarche ?
- Quelle place/rôle tenez-vous ? Y a-t-il une évolution dans votre positionnement ?

2/ Equipe chantier

- Comment avez-vous vu émerger les sujets de(s) l’équipe(s) chantier, le choix des terrains ou des lieux d’expérimentation ?
=> Diriez-vous que les choix ont été effectués : principalement par les services de la Région Occitanie, principalement par les chercheurs, par les deux ?
=> Pouvez-vous expliquer en quelques mots comment, de votre point de vue, ont réalisés ces choix ?

3/ Ressenti

- A ce stade de l’expérimentation, comment qualifieriez-vous celle-ci ?
- Qu’attendez-vous d’une telle expérimentation ?
- Vous sentiriez-vous en situation de recommander cette expérience à des pairs ?
- Autres remarques, sujets non abordés (freins/leviers au renforcement de la collaboration, points de vigilance, etc.) ?

Grille d’entretien séquence 2 (aux termes du cycle expérimental)

1/ Degré d’implication dans la démarche de collaboration

- Depuis notre dernier entretien diriez-vous que votre rôle/degé d’implication dans la démarche a évolué ?
- Que pourriez-vous dire sur l’évolution du positionnement et du degé d’engagement des autres parties-prenantes ?

2/ Comité de suivi

- Selon vous le format du comité de suivi était-il adapté ?

2/ Equipe chantier

- Comment avez-vous vu évolué et aboutir les sujets de(s) l’équipe(s) chantier ?
- Selon vous le format des équipes chantiers était-il adapté ?

3/ Ressenti

- A la fin de l'expérimentation, comment qualifieriez-vous celle-ci ?
- Cette expérimentation a-t-elle répondu à vos attentes ?
- Quels bénéfices personnels tirez-vous de votre participation au collectif ?
- Seriez-vous prêts à vous engager de nouveau dans une telle expérimentation ?
Si oui pourquoi / si non pourquoi ?
- Vous sentiriez-vous en situation de recommander cette expérience à des pairs ?
Si oui pourquoi / si non pourquoi ?
- Autres remarques, sujets non abordés (freins/leviers à la collaboration, points de vigilance, outils, etc.) ?
- Qu'avez-vous pensé du dispositif d'évaluation embarquée ?

Rapport rédigé par le collectif du Laboratoire des transitions dont Agnieszka Jeziorski, Jean-Marc Lange, Léa Sébastien, Jérémie Cavé, David Giband, Audrey Dupont-Camara.