

Sommaire

INTRODUCTION	17
<i>Section 1. Contexte de la recherche</i>	<i>17</i>
<i>Section 2. Problématique et questions de recherche</i>	<i>18</i>
<i>Section 3. Présentation du design de la recherche</i>	<i>19</i>
 PARTIE 1 – FONDEMENTS THÉORIQUES DE LA RECHERCHE	27
Chapitre 1. Diffusion de l'innovation : fondements théoriques et tensions	29
<i>Section 1. Fondements théoriques : de l'innovation aux pratiques innovantes.....</i>	<i>33</i>
<i>Section 2 – Les mécanismes et les acteurs de la diffusion de l'innovation.....</i>	<i>45</i>
<i>Section 3 – Les tensions au soutien et à la diffusion des pratiques innovantes dans le champ de la santé.....</i>	<i>57</i>
Chapitre 2. Le Réseau Créatif de Pratique (RCP) : construction théorique et apports dans le management de la diffusion de pratiques	71
<i>Section 1. Les origines de la construction théorique du RCP : des réponses partielles aux freins à la diffusion de pratiques</i>	<i>75</i>
<i>Section 2. Le RCP : une structure sociale dotée d'un arrangement organisationnel intermédiaire favorable à la diffusion des pratiques innovantes</i>	<i>92</i>
<i>Section 3. Le RCP : une solution organisationnelle et managériale favorable à la diffusion de pratiques innovantes ?</i>	<i>107</i>
 PARTIE 2 – MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.....	121
Chapitre 3. Le cadre épistémologique du chercheur	123
<i>Section 1. Paradigmes épistémologiques en sciences de gestion</i>	<i>127</i>
<i>Section 2 : Positionnement épistémologique du chercheur</i>	<i>139</i>
Chapitre 4. Cadre méthodologique de la recherche	155
<i>Section 1. Design de la recherche</i>	<i>159</i>
<i>Section 2 : Collecte et triangulation des données.....</i>	<i>183</i>
<i>Section 3 : Analyse multithématique des données</i>	<i>192</i>
 Partie 3 – Présentation et analyse des résultats	203
Chapitre 5. Cas pilote : Le Réseau Créatif de Pratiques (RCP) d'une Agence Régionale de Santé engagée dans une rénovation profonde et contestée des pratiques de ses agents.....	207
<i>Section 1. Analyse longitudinale de la démarche de diffusion de pratiques</i>	<i>212</i>
<i>Section 2. Le Réseau Créatif de Pratiques de l'Agence Régionale de Santé.....</i>	<i>236</i>
<i>Section 3. Ce que nous retenons de cette étude de cas</i>	<i>270</i>
Chapitre 6. Cas complémentaire : Le RCP d'un Collectif National des Pilotes MAIA émergent et auto-organisé pour diffuser des pratiques	287
<i>Section 1. Analyse longitudinale de la démarche de diffusion de pratiques</i>	<i>291</i>
<i>Section 2. Le Réseau Créatif de Pratiques du Collectif National des Pilotes MAIA.....</i>	<i>304</i>
<i>Section 3. Ce que nous retenons de cette étude de cas</i>	<i>337</i>
 PARTIE 4 – DISCUSSION	353
<i>Section 1. Ce que nous retirons des résultats de nos deux études de cas</i>	<i>357</i>

<i>Section 2. Les modèles managériaux des RCP à l'aune de l'attraction de l'Upperground et de l'Underground.....</i>	<i>362</i>
<i>Section 3. Les mécanismes correctifs des modèles managériaux des RCP étudiés.....</i>	<i>367</i>
<i>Section 4 – Proposition d'un cycle de vie du RCP.....</i>	<i>379</i>
CONCLUSION GÉNÉRALE	387
<i>1. Les objectifs et le design de la recherche</i>	<i>387</i>
<i>2. Les principaux résultats de la recherche.....</i>	<i>389</i>
<i>3. Contributions théoriques et managériales, préconisations managériales</i>	<i>390</i>
<i>4. Limites et perspectives de la recherche.....</i>	<i>396</i>
Bibliographie.....	399
Liste des schémas.....	436
Liste des tableaux	437
Annexes	439
Table des matières.....	484

Introduction

Dans cette introduction, nous présentons les éléments contextuels, théoriques et méthodologiques qui ont contribué à construire notre recherche. À cette fin, nous exposons dans un premier temps le contexte de notre recherche (**Section 1**). Dans un deuxième temps, nous explicitons la problématique de la recherche et les questions de recherche sous-jacentes que nous avons formulées (**Section 2**). Enfin, dans la perspective de répondre à notre problématique, nous présentons de manière schématique et détaillée le design de notre recherche (**Section 3**).

Section 1. Contexte de la recherche

Le champ de la santé connaît des changements épidémiologiques profonds (vieillessement de la population, maladies chroniques, prise en compte de l'environnement, ...) et des enjeux majeurs d'amélioration de la qualité de prise en charge (nouvelles attentes de la part du patient, une médecine personnalisée, l'essor de la e-santé, ...). Dans un contexte budgétaire contraint, les acteurs du champ de la santé connaissent depuis plusieurs années un changement de paradigme : le dépassement d'un système hospitalo-centré vers une ouverture des établissements et opérateurs sanitaires, sociaux et médico-sociaux sur leur environnement, notamment dans les champs du vieillissement et du handicap.

Caractérisé par de forts et multiples cloisonnements, le champ de la santé (sanitaire, social et médico-social) est également défini comme un environnement pluraliste (Denis et al., 2007). Le pluralisme des acteurs, des sphères de décision et des objectifs divergents, auxquels se heurtent les acteurs innovateurs caractérise ce champ. Ce qui rejoint le postulat suivant : soutenir les acteurs à innover requiert d'innover dans les modes de gouvernance (Moore et Hartley, 2008). Dans l'objectif d'accompagner ce mouvement, l'accent est mis sur davantage de coordination pour promouvoir et améliorer les parcours de santé, ainsi que sur le renforcement des activités de promotion et prévention en santé (« *care* » pour contrebalancer une approche dominante du soin, « *cure* » au sein du champ). L'objectif de décroisement intervient dans un but conjoint de maîtrise des dépenses de santé et également de réponses adaptées aux besoins de santé de la population, à travers de nouveaux modes d'intervention (parcours de santé, intégration, coopération...). À ce titre, notre travail de recherche questionne le soutien des acteurs du champ de la santé à concevoir et diffuser des modes d'organisation innovants ou pratiques innovantes qui reposent sur ces nouveaux principes.

Dès lors, deux tensions apparaissent et sont liées au soutien et à la diffusion de pratiques innovantes :

- La première tension repose sur la nécessité de mener des activités d'exploration, nécessaires à l'émergence de pratiques innovantes pour mieux répondre et accompagner ces enjeux, et des activités d'exploitation, quant à la diffusion de certaines de ces pratiques innovantes (Gibson et Birkinshaw, 2004 ; Chantelot et Errami, 2015) ;
- La seconde tension entre généralisation et contextualisation met en évidence le dilemme entre la nécessité d'homogénéiser les pratiques entre un ensemble d'acteurs (d'une organisation, d'un milieu professionnel, d'un champ) et la nécessité de les adapter aux différents contextes locaux en particulier lorsque les acteurs ou les organisations sont dispersées géographiquement (Ansari et al., 2014, Raffaelli et Glynn, 2014).

Dans le cas du champ de la santé, une majorité des travaux de recherche porte leur attention sur les organisations et les professionnels de santé et sur la manière dont ils s'approprient ou répondent aux enjeux précités. Notre recherche entend contribuer aux travaux sur la diffusion de l'innovation analysée comme une circulation de pratiques innovantes entre différents lieux d'activités (Sahlin et Wedlin,

2008 ; Agterberg et al., 2010, 2011). Les pratiques sont portées par les acteurs lorsqu'ils appréhendent un objet technologique ou une démarche managériale innovante. La question relève alors de la diffusion de pratiques innovantes. Nous définissons les pratiques comme « *des activités symboliques et matérielles qui reflètent les changements dans le travail managérial pour définir les orientations, prendre des décisions, coordonner les activités et motiver les personnes et qui impliquent un écart avec les processus, pratiques, structures et techniques traditionnels* » (Ansari et al., 2014, p. 1315).

Section 2. Problématique et questions de recherche

À partir des enjeux explicités dans la section 1, notre recherche révèle que les réponses apportées sont de deux ordres : 1) par la favorisation d'une mise en relation des acteurs du champ autour de pratiques (Wenger, 1998 ; Brown et Duguid, 2017 ; Agterberg et al., 2010, 2011), et également 2) par l'animation des relations par un groupe d'acteurs intermédiaires (Simon, 2009 ; Grandadam et al., 2013) pour articuler les enjeux de la diffusion de pratiques innovantes : un socle commun et des traductions locales (Sahlin et Wedlin, 2008, Ansari, 2014).

Notre recherche aborde la problématique générale de la structuration et l'animation d'un Réseau Créatif de Pratiques (RCP), que nous considérons comme une innovation organisationnelle pour soutenir la diffusion de pratiques innovantes dans le champ de la santé. La thèse propose une analyse de la diffusion de pratiques innovantes par un Réseau Créatif de Pratiques (RCP) composé de deux dimensions, au regard de sa définition : « (1) *une structure sociale auto-organisée destinée à faciliter la diffusion de pratiques dispersées et (2) doté d'un arrangement organisationnel intermédiaire, un collectif créatif, qui vise à faire reconnaître et légitimer les pratiques* ».

Nous formulons la problématique dans les termes suivants : *Comment structurer et animer un réseau créatif de pratiques (RCP) pour soutenir durablement la diffusion d'innovations dans un champ institutionnalisé et pluraliste ?*

Nous retenons deux questions de recherche principales : La première question de recherche est centrée sur l'étude de la structuration du RCP (QR1). Ensuite, nous proposons une deuxième question de recherche axées sur l'animation du RCP (QR2).

Synthèse : Problématique et questions de recherche

Problématique : *Comment structurer et animer un réseau créatif de pratiques (RCP) pour soutenir durablement la diffusion de pratiques innovantes dans un champ institutionnalisé et pluraliste ?*

Questions de recherche :

Question de recherche 1 : Quelles sont les caractéristiques organisationnelles d'un RCP favorables à la diffusion de pratiques innovantes ?

QR 1.1. : Quels sont les traits organisationnels du RCP ?

QR 1.2. : Dans quelle mesure les traits organisationnels du RCP créent-ils des synergies favorables à la diffusion d'innovations ?

Question de recherche 2 : Quelles sont les modalités d'animation du RCP pour favoriser la diffusion de pratiques innovantes ?

QR 2.1. : Quelles sont les modalités d'animation du RCP ?

QR 2.2. : En quoi les modalités d'animation du RCP permettent-elles d'assurer son bon fonctionnement ?

Section 3. Présentation du design de la recherche

Dans la perspective d'éclairer notre démarche de recherche, répondre à notre problématique et nos questions de recherche, nous avons structuré la thèse en quatre parties. La **Partie 1** constitue le cadre théorique de notre recherche sur lequel nous avons élaboré notre modèle d'analyse. Dans la **Partie 2**, nous explicitons la méthodologie de la recherche et la conduite de nos investigations empiriques. Nous présentons nos deux cas relatifs à des démarches de soutien et de diffusion de pratiques innovantes dans un même champ : le champ de la santé. La **Partie 3** repose sur la présentation et l'analyse de nos deux cas au regard de la structuration et de l'animation de leurs RCP respectifs. Enfin, nous discutons nos résultats dans une **Partie 4** et proposons une modélisation générale du RCP sous la forme de cycle de vie du RCP pour mieux situer et dépasser les tensions que nous avons identifiées au démarrage de la recherche.

Cadre théorique

Notre cadre théorique est organisé en deux chapitres. Dans le **Chapitre 1**, nous développons la littérature sur laquelle contribue notre recherche : la diffusion d'innovations sous l'angle de la circulation des pratiques innovantes (e.g. Reckwitz, 2002 ; Sahlin et Wedlin, 2008) reposant sur des mécanismes d'édition, d'adaptation et de traduction (e.g. Ansari, 2010 et 2014). Aussi, notre recherche interroge la diffusion de pratiques dans un champ pluri-institutionnalisé et pluraliste, tel que le champ de la santé, qui se traduit par des rigidités organisationnelles et institutionnelles mais également d'injonctions et dynamiques contradictoires (Grenier, 2014 ; Grenier et Denis, 2017). Dès lors, deux tensions perturbent le soutien et la diffusion de pratiques et sont soulevées dans la littérature. La première tension porte sur le soutien des activités liées à l'exploration de pratiques innovantes et celles liées à l'exploitation de certaines d'entre elles (e.g. Gibson et Birkinshaw, 2004 ; Chantelot et Errami, 2015). La seconde tension porte sur le dilemme entre l'adoption de pratiques similaires, que nous qualifions de « *généralisation* » et les besoins locaux d'adaptation, que nous qualifions de « *contextualisation* » (e.g. Ansari et al., 2014). À défaut d'être dépassées, ces tensions pourront brider, d'une part, les initiatives des acteurs désireux de proposer des solutions (pratiques) innovantes et d'autre part, les acteurs intéressés par ces solutions (Le Roy et al. 2013 ; Mol et Birkinshaw, 2009 ; Simon, 2009).

Considérant ces tensions, le **Chapitre 2** porte sur la construction théorique de notre concept de Réseau Créatif de Pratiques (RCP) comme une solution organisationnelle et managériale au soutien et à la diffusion de pratiques innovantes. Nous proposons de définir le Réseau Créatif de Pratiques (RCP) comme « *une structure sociale auto-organisée destinée à faciliter la diffusion de pratiques dispersées et dotée d'un arrangement organisationnel intermédiaire, un collectif créatif, qui vise à faire reconnaître et légitimer les pratiques* ». À ce titre, nous présentons les deux ensembles théoriques sur lesquels s'appuie notre construction du RCP : les « *réseaux de pratiques* » (Brown et Duguid, 2001 ; Agterberg, 2010) et les travaux sur les « *collectifs créatifs* » (Simon, 2009). En particulier, nous mobilisons les travaux sur les réseaux de pratiques pour aborder les caractéristiques organisationnelles potentiellement favorables à la diffusion de pratiques, et les travaux sur les collectifs créatifs pour en assurer l'animation à un niveau intermédiaire qui concourent au dépassement des deux tensions majeures liées à la diffusion (exploration *versus* exploitation et généralisation *versus* contextualisation).

Quant au **réseau de pratiques** ou « NoP », depuis les travaux de Wenger (1998) portant sur les communautés de pratiques, de nombreux travaux étudient des arrangements structurels plus ou moins formalisés favorisant la diffusion des pratiques. Nous retenons les travaux sur les réseaux de pratiques (Brown and Duguid, 2001 ; Agterberg, 2010). Nous nous appuyons sur la définition du réseau de pratiques synthétisée par Kleinnijenhuis et al. (2011, pp.587-588) : « *du point de vue de la connaissance fondée sur la pratique, les « réseaux de pratiques » (NoP) facilitent l'intégration de ces connaissances*

dispersées (Tagliaventi et Mattarelli, 2006). Les NoP sont des structures auto-organisées émergentes par nature qui prospèrent grâce à l'interaction entre des personnes agissant dans un contexte partagé particulier (Brown et Duguid, 2001 ; Vaast, 2004) ».

Nous nous intéressons à la structuration du réseau de pratiques au regard de quatre dynamiques managériales, qu'Agterberg et al. (2011) qualifient d'« *encastrements* » et qu'ils définissent comme des « *dynamiques interdépendantes qui influencent la façon dont les réseaux de pratiques intègrent des connaissances dispersées* » (Ibid., p. 90). Deux dynamiques d'encastrement ont trait au contenu de la pratique diffusée et sa pertinence à être diffusée au sein du réseau (l'encastrement organisationnel et l'encastrement dans la pratique). Deux autres dynamiques ont trait à l'encastrement des acteurs dans le réseau de pratiques au sens des connexions et des interactions entre membres d'un même réseau (l'encastrement relationnel et l'encastrement structurel).

Les acteurs du management animent les activités liées à la diffusion de pratiques, au regard du dilemme entre exploitation-exploration et généralisation-contextualisation (Hartley, 2005 ; Chantelot et Errami, 2015 ; Kleinnijenhuis, 2011 ; Soekijad et al., 2011). Alors qu'un management directif (modèle C&C- *Conducting and Controlling*, Agterberg et al., 2010 ; Soekijad et al., 2011) favorise l'exploitation (circulation) de pratiques en préconisant ce qui doit circuler, son rôle relève davantage de l'institutionnalisation des pratiques auprès du plus grand nombre et est souvent porté par le top-management. Cependant un tel réseau de pratiques peut freiner toute initiative (exploration) et diffusion (exploitation) des pratiques si les membres ne sont pas en accord avec le management. Pour autant, un second modèle est proposé par Soekijad et al. (2011) et repose sur un management facilitateur renforçant les connexions entre les acteurs et l'exploration de pratiques par les acteurs. Ce modèle est appelé B&B (*Brokering and Buffering model*, Soekijad et al., 2011) et repose sur une marge de liberté offerte aux acteurs à définir ce qui est pertinent dans leurs propres contextes (contextualisation) et investit dans la construction d'une communauté propice aux échanges d'expériences, d'idées ou d'intérêts.

Quant aux **collectifs créatifs**, acteurs du Middleground, nous mobilisons les travaux de Simon (2009) sur les Collectifs créatifs (CC) comme acteurs du Middleground pour résorber le dilemme managérial inhérent au réseau de pratiques. À partir des travaux sur la théorie des villes créatives (Florida, 2002), l'auteur étudie la créativité à l'échelle d'une ville (Montréal). La ville de Montréal est alors analysée en trois groupes d'acteurs que l'auteur qualifie de « *strates* » : l'Upperground, le Middleground et l'Underground. Alors que l'Upperground regroupe les firmes, les clusters et les organisations « formelles » et suit une logique d'exploitation des idées pour les diffuser au plus grand nombre, l'Underground se compose des artistes locaux, hors de ces organisations formalisées en quête d'intimité pour explorer et expérimenter. L'originalité de l'analyse repose sur la strate intermédiaire, appelée le Middleground en questionnant « *l'existence de groupes intermédiaires initiateurs et porteurs de projets qui permettraient à la créativité des individus et groupes Underground de "percoler" jusqu'aux firmes* » (Simon, 2009, p.40).

Nous nous intéressons à un *Middleground* particulier, que l'auteur qualifie de « collectif créatif » qui est « *réuni par le projet de créer ensemble*. » (Simon, 2009, p.41). L'auteur aborde ainsi le rôle potentiel d'intermédiaire que joueraient les collectifs créatifs entre les artistes (« *Underground* ») et les firmes (« *Upperground* »). Nous retenons de ces travaux la nécessité d'articuler la tension entre exploitation et exploration qui est soulevée dans les travaux sur les réseaux de pratiques. Nous concevons alors le collectif créatif comme l'arrangement organisationnel intermédiaire capable de gérer cette tension, résorbant alors le dilemme managérial précédemment évoqué. L'auteur identifie neuf rôles qu'endossent les collectifs créatifs : la signalisation, le ressourcement des membres occasionnels, l'intégration des

connaissances, l'expérimentation, la stimulation, l'actualisation, la validation, la critique ou la remise en question, la « *disruption* » et enfin la proposition créative (Simon, 2009, p.42).

Enfin, notre cadre théorique nous conduit à élaborer notre modèle d'analyse d'un Réseau Créatif de Pratiques (RCP) au regard de deux caractéristiques principales : sa structuration et son animation qui visent le dépassement des tensions précitées pour soutenir et diffuser des pratiques innovantes.

Cadres épistémologique et méthodologique

Dans cette partie, nous explicitons les cadres épistémologique et méthodologique de la recherche. Dans le **Chapitre 3**, nous exposons la construction de notre positionnement épistémologique interprétativiste (Heidegger, 1962 ; Sandberg, 2005 ; Yanow, 2006) et ses hypothèses fondatrices. Aussi, nous expliquerons la cohérence de notre choix de positionnement avec l'élaboration du design de notre recherche.

Dans le **Chapitre 4**, nous exposons la méthodologie de la recherche qualitative suivie en cohérence avec notre positionnement épistémologique. Notre recherche repose sur deux études de cas complémentaires dans l'objectif de consolider notre démarche. Notre recherche s'appuie sur deux études de cas longitudinales dans le champ de la santé. Elles concernent deux démarches de soutien et de diffusion de pratiques innovantes initiées en réponse aux difficultés rencontrées par les acteurs d'un tel champ à s'organiser de manière plus souple et à recourir à des approches multi-partenariales afin de faire émerger et circuler des pratiques innovantes.

Notre première étude de cas porte sur une Agence Régionale de Santé (**Cas pilote**) qui s'est engagée depuis 2014 dans une démarche de diffusion de pratiques innovantes dans l'objectif de promouvoir des modes de travail plus collaboratifs, transversaux, et ascendants, dans une logique de décloisonnement interne (de ses agents) et externe (avec les opérateurs). Ainsi, la position de l'ARS est qu'elle ne peut conduire ou accompagner les réponses aux changements et enjeux épidémiologiques et sociétaux liés au vieillissement de la population, la chronicisation des maladies chroniques et des attentes des personnes en termes de prise en charge (personnalisation, e-santé), si elle ne se transforme pas elle-même dans ses modes d'organisations et de travail, en interne et dans ses relations avec son environnement. La démarche est portée en interne par une sphère d'une dizaine d'agents en position intermédiaire et soutenue par le Directeur Général Adjoint (DGA) de l'ARS.

Nous avons souhaité approfondir nos investigations sur un second terrain dont la dynamique est émergente, c'est-à-dire émanant d'acteurs opérationnels, et plus matures : le Collectif National des pilotes MAIA² (**Cas complémentaire**). Les pilotes MAIA sont des professionnels qui assurent la cohérence et la continuité des interventions dans le parcours des personnes âgées à l'appui de la méthode qu'ils promeuvent : la Méthode MAIA. Le Collectif National des pilotes MAIA a émergé peu après l'expérimentation de la Méthode MAIA en 2008 et réuni aujourd'hui 312 membres. Ces professionnels sont dispersés sur le territoire national en autant de territoires locaux que de dispositifs MAIA déployés. Initialement expérimentée dans le cadre du « Plan Alzheimer et maladies apparentées » 2008-2012, la méthode MAIA s'étend aujourd'hui aux personnes de plus de 60 ans en perte d'autonomie. Son Collectif s'est rapidement structuré autour d'une « Équipe d'Animation » en position intermédiaire dans l'objectif d'élaborer et diffuser des solutions aux ruptures de parcours en réponse à la fragmentation du champ de la santé.

² Méthode d'Action pour l'Intégration des services d'aide et de soins dans le champ de l'Autonomie.

La méthodologie de notre recherche repose sur une démarche exploratoire hybride (Charreire-Petit et Durieux, 2014), une analyse inductive modérée de deux études de cas complémentaires (Yin, 2009), une collecte de données qualitatives variées (primaires : entretiens, observations, questionnaires avec questions ouvertes ; et secondaires : une analyse documentaire) et une analyse reposant sur un codage multithématique (Miles et Huberman, 2003, Ayache et Dumez, 2011) réalisé sur le logiciel N'Vivo 12.

Présentation et analyse des résultats

Dans cette partie, nous présentons les résultats de notre recherche pour chacune de nos deux études de cas. Aussi, nous exposerons les dynamiques complémentaires de nos deux cas liées au soutien et à la diffusion de pratiques innovantes dans le champ de la santé. Ces dynamiques s'appuient sur des projets soutenant l'expérimentation et la diffusion de pratiques innovantes. Considérant notre premier cas (ARS) comme le cas « pilote » et le second (Collectif National des pilotes MAIA) comme le cas complémentaire (Hladly-Rispal, 2002), nous présentons et analysons les résultats à l'appui de nos deux axes d'analyse : la structuration et l'animation du Réseau Créatif de Pratiques (RCP).

Dans le **Chapitre 5**, nous présentons et analysons le cas de l'ARS. Nous regardons l'ARS comme un RCP qui s'est mis en place à l'occasion de la préparation collégiale de son Projet Régional de Santé 2 (2018-2023) et dont une sphère d'agents a été désignée pour animer la démarche comme un collectif créatif. Premièrement, sur le versant structurel du RCP de l'ARS, des agents de l'ARS initient des projets au sein de *l'Underground* (exploration) en s'appuyant sur les pratiques innovantes (en considérant que nombre d'agents sont en relation au quotidien avec l'extérieur ; ceux du siège de l'ARS et ceux des délégations territoriales) alors que les acteurs de *l'Upperground*, la Direction Générale de l'ARS, sont en quête d'exploitation et de diffusion de ces pratiques (exploitation). À cette fin, un collectif créatif intermédiaire, une sphère d'agents est positionnée en intermédiaire entre ces deux groupes d'acteurs. Deuxièmement, sur le versant animation du RCP de l'ARS, l'équipe d'agents a été désignée par et met en œuvre les idées du DGA, avec de faibles marges de manœuvre. Malgré la volonté (interne) de diffuser les pratiques, la difficulté à les ancrer persiste à cause d'une incubation en marge et peu mobilisatrice en interne couplée au double fonctionnement administratif de l'ARS sur ses autres missions (telles la régulation et les autorisations). Enfin, notre analyse du cas pilote (ARS) montre les efforts déployés visant à justifier la diffusion de pratiques (sur le contenu) au sein et hors de ses murs à l'occasion de projets régionaux, elle révèle en creux un double fonctionnement entre une ARS qui reste majoritairement « cloisonnée » de l'intérieur pour certaines de ses activités (telle la régulation) fragilisant alors les nouvelles interactions générées et la capacité à agir de l'équipe d'agents animant le RCP. Nos résultats montrent alors un déséquilibre en faveur d'un encastrement du contenu et structurel plus que des relations informelles des membres du RCP.

Dans le **Chapitre 6**, nous présentons et analysons notre second cas, le Collectif National des pilotes MAIA, comme un RCP et son Équipe d'Animation comme un collectif créatif. Son Équipe d'Animation (EA) est clairement établie et soutient la diffusion de pratiques « *intégratives* », *l'Intégration* relevant du principe fondateur de la Méthode MAIA. En premier lieu, nos résultats sur le versant structurel du RCP MAIA montrent que des pilotes de *l'Underground* s'engagent dans des projets innovants (explorant ainsi des pratiques innovantes), alors que l'ensemble des pilotes MAIA de *l'Upperground*, notamment en assemblée générale, reste en quête d'inspiration sur ce que les pilotes déploient dans leurs territoires. Enfin, son équipe d'animation soutient la remontée des pratiques par une facilitation immédiate des interactions (virtuelles ou réelles) entre les membres et, très récemment sur la justification du contenu des pratiques par la publication d'un ouvrage national de *l'Intégration* en 2018 basé sur les retours d'expériences des pilotes entre 2011 et 2018. En second lieu, son équipe d'animation a développé

une capacité à agir et à être reconnue comme légitime en interne. En effet, alors que la cellule de gouvernance (équipe d'animation) se met en place dans un contexte de généralisation massive du dispositif sur le territoire national, elle fait face à un double enjeu : une professionnalisation du métier de pilote MAIA (suite à son expérimentation et aujourd'hui couvrant tout le territoire) et également la diffusion de l'« intégration » dans le contexte récent de la fusion des dispositifs d'appui à la coordination. Nos résultats montrent alors un déséquilibre en faveur d'un encastrement des connexions des membres plus que du contenu des pratiques diffusées au sein du RCP. Pour autant, ce déséquilibre tend à se résorber grâce aux efforts récents de mise en visibilité et de justification menés à l'occasion d'écrits : des contributions écrites à la Stratégie Nationale de Santé en 2017 à destination du Ministère des Solidarités et de la Santé et des ouvrages à destination de l'ensemble de leurs partenaires (Ouvrage national de l'intégration en 2018, 5 ouvrages régionaux en cours depuis 2018).

Discussion

Dans cette dernière partie, nous discutons des résultats de nos deux études de cas. À cette fin, nous proposons de synthétiser ce que nous retirons des résultats de nos deux études de cas au regard de leurs similitudes, leurs divergences et également leurs complémentarités. Ensuite, après un retour sur la littérature, ces résultats nous conduisent à explorer trois axes majeurs de discussion.

En premier lieu, nous portons une lecture critique des mix organisationnels et managériaux des deux RCP étudiés : le premier RCP dit « descendant modéré » relève d'un modèle C&C modéré (*Conducting and Controlling*) et le second RCP dit « démocratique » relève d'un modèle émergent appelé D&D (*Democratizing and Dissolving*). Nous avons vu que ces modèles (C&C modéré et D&D) relèvent de mix initiaux différents entre les modèles développés par Soekijad et al. (2011) : le modèle managérial C&C (*Conducing and Controlling model*) définissant ce qui est pertinent et contribuant à la généralisation de certaines pratiques et le modèle managérial facilitateur B&B (*Brokering and Buffering model*) organisant un tampon entre les acteurs des strates supérieures et inférieures, pour sauvegarder le besoin de contextualisation et l'envie des acteurs d'explorer des pratiques créatives.

En second lieu, nous abordons les mécanismes correctifs dans lesquels les RCP se sont engagés dans l'objectif de compenser le manque d'autonomie de leurs collectifs créatifs vis-à-vis des autres strates (*Upperground* et *Underground*) affaiblissant leurs rôles de *Middleground* :

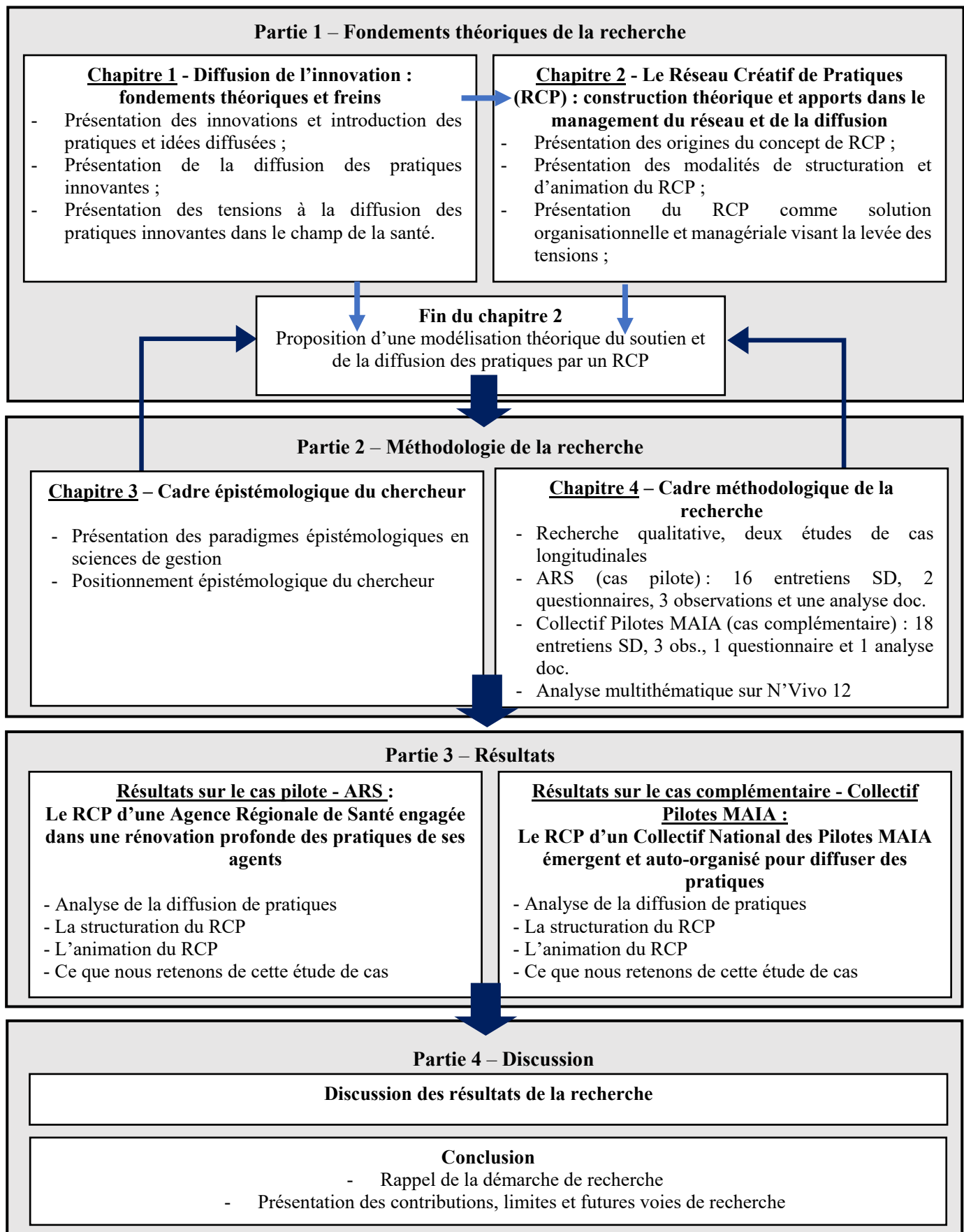
- Un encastrement complémentaire de justification conduit par les collectifs créatifs pour encourager leurs membres à élaborer des compromis (surmonter les tensions empiriques générées) et apporter les preuves de la pertinence et de la plus-value de ce qu'ils diffusent ;
- Une structure duale qui marque la nécessité pour les CC de se rapprocher des strates avec lesquelles les liens sont les plus « lâches » (les acteurs de l'*Underground* pour le RCP « descendant modéré », les acteurs de l'*Upperground* pour le RCP « démocratique ») pour animer la diffusion à un niveau plus localisé (infra RCP) ;
- Une double capacité à agir (en interne pour le CC, en externe pour le RCP) pour tenter d'endiguer les faiblesses de chacun des modèles : d'une part, les CC ont animé le travail de justification et à un double niveau (RCP et infra RCP) ce qui renforce sa capacité à agir en interne et légitime son management de la diffusion de pratiques au sein du RCP. Par ailleurs, le rôle managérial du CC contribue à améliorer le fonctionnement interne du RCP, ce qui renforce également la capacité à agir en externe du RCP c'est-à-dire qu'il est reconnu par les acteurs de son champ comme légitime et habile à agir pour soutenir le champ.

Enfin, à la lumière de nos éléments de discussion, nous proposons une modélisation générale du RCP sous la forme d'un cycle de vie pour mieux situer et dépasser les tensions entre l'exploration de pratiques

innovantes *versus* l'exploitation de certaines de ces pratiques et également entre la généralisation (homogénéisation) des pratiques *versus* leur adaptation locale (contextualisation) visant la compensation de leur fort enracinement dans les autres strates. À ce titre, le déploiement de ces mécanismes concourt à faire converger les modèles des deux RCP vers un modèle C&C modéré plus équilibré.

Pour clôturer notre recherche, notre conclusion générale abordera les contributions, les limites mais également les perspectives offertes par notre recherche.

Présentation du design de la recherche



Partie 1 – Fondements théoriques de la recherche

Nous présentons dans cette première partie le cadre théorique de la recherche répondant à la problématique que nous avons formulé de la manière suivante :

Comment structurer et animer un réseau créatif de pratiques (RCP) pour soutenir durablement la diffusion d'innovations dans un champ institutionnalisé et pluraliste ?

Nous abordons en premier lieu la vaste question de la diffusion de l'innovation à laquelle entend contribuer notre recherche. Nous nous focalisons sur la diffusion de l'innovation entendue comme la circulation de pratiques innovantes entre différents lieux d'activités (Sahlin et Wedlin, 2008). Les pratiques sont portées par les acteurs lorsqu'ils appréhendent un objet technologique ou une démarche managériale innovants. La question relève alors de la diffusion de pratiques innovantes. Nous définissons les pratiques comme « *des activités symboliques et matérielles qui reflètent les changements dans le travail managérial pour définir les orientations, prendre des décisions, coordonner les activités et motiver les personnes et qui impliquent un écart avec les processus, pratiques, structures et techniques traditionnels* » (Ansari et al., 2014, p. 1315). Nous utilisons la terminologie de « pratiques » dans le corps du texte pour faire référence aux « pratiques managériales » définies par cet auteur. (**Chapitre 1**).

Ensuite, nous présentons les deux ensembles théoriques sur lesquels s'appuie notre construction du RCP : les « réseaux de pratiques » (Brown and Duguid, 2001 ; Agterberg, 2010) potentiellement favorables à la diffusion de pratiques innovantes et les « collectifs créatifs » (Simon, 2009) qui visent à animer cette diffusion face à deux tensions majeures liées à la diffusion (généralisation – contextualisation, exploitation – exploration). Nous construisons alors le concept de Réseau Créatif de Pratiques (RCP) que nous définissons de la manière suivante : Le RCP est « *une structure sociale auto-organisée destinée à faciliter la diffusion de pratiques dispersées, dotée d'un arrangement organisationnel intermédiaire, un collectif créatif, qui vise à faire reconnaître et légitimer les pratiques* » (**Chapitre 2**).

Chapitre 1 : Diffusion de l'innovation : fondements théoriques et tensions

Chapitre 2 : Le Réseau Créatif de Pratique (RCP) : apports dans le management du réseau et de la diffusion

Partie 1 – Fondements théoriques de la recherche

Chapitre 1. Diffusion de l'innovation : fondements théoriques et tensions.....	29
Section 1. Fondements théoriques : de l'innovation aux pratiques innovantes.....	33
<i>Sous-section 1. Les différentes formes de l'innovation.....</i>	<i>33</i>
<i>Sous-section 2. Notre approche par les pratiques.....</i>	<i>40</i>
Section 2 – Les mécanismes et les acteurs de la diffusion de l'innovation	45
<i>Sous-section 1. Recensement théorique de la diffusion d'innovations</i>	<i>45</i>
<i>Sous-section 2. Les mécanismes soutenant la diffusion de pratiques.....</i>	<i>50</i>
Section 3 – Les tensions au soutien et à la diffusion des pratiques innovantes dans le champ de la santé.....	57
<i>Sous-section 1. La diffusion de pratiques dans un environnement pluraliste et pluri institutionnalisé</i>	<i>57</i>
<i>Sous-section 2 – Les tensions liées au soutien et à la diffusion de pratiques innovantes.....</i>	<i>62</i>
 Chapitre 2. Le Réseau Créatif de Pratique (RCP) : construction théorique et apports dans le management de la diffusion de pratiques.....	 71
Section 1. Les origines de la construction théorique du RCP : des réponses partielles aux freins à la diffusion de pratiques	75
<i>Sous-section 1. Les espaces, les communautés et les réseaux favorables aux innovations.....</i>	<i>75</i>
<i>Sous-section 2. Les rôles des acteurs intermédiaires soutenant la diffusion.....</i>	<i>84</i>
Section 2. Le RCP : une structure sociale dotée d'un arrangement organisationnel intermédiaire favorable à la diffusion des pratiques innovantes.....	92
<i>Sous-section 1. Le RCP : construction théorique.....</i>	<i>92</i>
<i>Sous-section 2. L'animation de la diffusion.....</i>	<i>101</i>
Section 3. Le RCP : une solution organisationnelle et managériale favorable à la diffusion de pratiques innovantes ?	107
<i>Sous-section 1. Le réseau créatif de pratiques, une réponse à la tension entre exploration versus exploitation ?</i>	<i>107</i>
<i>Sous-section 2. Le réseau créatif de pratiques, une réponse à la tension entre généralisation versus contextualisation ?.....</i>	<i>111</i>

Chapitre 1. Diffusion de l'innovation : fondements théoriques et tensions

L'innovation tient ses sources du mot latin *innovare* qui signifie « *faire quelque chose de nouveau* ». Pour autant, Alter soulève dès la préface de son ouvrage *L'innovation ordinaire* en 2015 le lien étroit entre innovation et organisation. L'auteur précise : « *dans les entreprises, les institutions, les collèges, les hôpitaux ou les administrations, la problématique de l'innovation a en effet remplacé celle de l'organisation : ce qui caractérise l'activité professionnelle est dorénavant bien plus la capacité à trouver des solutions novatrices à une multitudes de problèmes (...). Et si l'on parvient aujourd'hui à innover autant, c'est mille fois plus grâce à l'association et à la diffusion de cette constellation de petites initiatives que grâce à des décisions rares, fortes et prises par des élites* » (Alter, 2015, p.IX). D'une part, ces définitions soulèvent une volonté d'agir d'un ou plusieurs acteur(s) en rupture pour trouver ou créer la nouveauté ou des solutions nouvelles et, d'autre part les difficultés à cerner le concept d'innovation en le désignant comme une « solution », un terme d'une relative plasticité.

Dans l'étude des organisations, nous nous intéressons au développement de la littérature sur l'innovation, largement étoffée en termes de formes et de degrés d'innovations. En particulier, nous portons une attention particulière aux travaux abordant les innovations organisationnelles et managériales. Nous mobilisons également les travaux d'Alter (2015) sur l'innovation entendue comme un processus non linéaire pour spécifier notre approche de l'innovation portant sur les pratiques innovantes, qu'elles soient nouvelles pour les acteurs ou locales (contextualisées). Ainsi, nous nous attèlerons à dresser un panorama non exhaustif de l'innovation dans l'objectif de poser les premières briques de notre cadre théorique (**Section 1**).

Toujours dans l'étude des organisations, nous étudions la notion de diffusion des innovations, en particulier des pratiques innovantes, comme la dernière étape nécessaire à la percée d'une invention par une mise en circulation réussie, à savoir une adoption élargie. La diffusion de pratiques est présentée sous la forme d'une circulation « dynamique » entre différents lieux d'activités et relevant de différents mécanismes, que nous nommons « efforts » de traduction, d'édition (Sahlin et Wedlin, 2008) concourant à l'adaptation des pratiques (Ansari, 2014) (**Section 2**).

Enfin, nous proposons une mise en lumière des difficultés de circulation, nommées « tensions » à la diffusion notamment dans le champ de la santé que nous étudions. D'une part, le champ de la santé que nous étudions se caractérise par un cloisonnement des acteurs et des interventions causé par un contexte institutionnel fort mais également par le pluralisme des acteurs, des sphères de décision et des objectifs divergents auxquels se heurtent les acteurs innovateurs (Denis et al. 2007). D'autre part, le soutien et la diffusion de pratiques est confrontée à deux tensions : entre l'exploration de pratiques innovantes et l'exploitation de certaines d'entre elles et entre la généralisation et la contextualisation des pratiques diffusées (**Section 3**).

Section 1 – Fondements théoriques : de l'innovation aux pratiques innovantes

Section 2 – La diffusion de l'innovation

Section 3 – Les tensions au soutien et à la diffusion dans le champ de la santé

Sommaire détaillé du chapitre 1. Diffusion de l'innovation : fondements théoriques et tensions

Section 1. Fondements théoriques : de l'innovation aux pratiques innovantes	33
Sous-section 1. Les différentes formes de l'innovation	33
1.1. <i>Les innovations de produits et de services.....</i>	<i>34</i>
1.1.1. L'innovation : définitions liminaires.....	34
1.1.2. L'innovation comme objet de recherche	35
1.2. <i>L'innovation organisationnelle et managériale</i>	<i>35</i>
1.2.1. À l'origine, l'innovation organisationnelle et managériale en réponse à un problème organisationnel	35
1.2.2. Le répertoire des innovations organisationnelles et managériales	36
1.3. <i>L'innovation à l'encontre des normes et des institutions</i>	<i>38</i>
Sous-section 2. Notre approche par les pratiques	40
2.1. <i>La définition et la délimitation de notre approche par les pratiques</i>	<i>40</i>
2.1.1. L'approche générale par les pratiques.....	40
2.1.2. Les pratiques managériales	41
2.2. <i>Innovation, pratique et organisation</i>	<i>42</i>
2.2.1. Premiers travaux liant innovation, organisation et pratiques	42
2.2.2. Les implications d'une approche par les pratiques dans nos recherches.....	43
Section 2 – Les mécanismes et les acteurs de la diffusion de l'innovation	45
Sous-section 1. Recensement théorique de la diffusion d'innovations	45
1.1. <i>La diffusion : premiers travaux théoriques sur les innovations</i>	<i>45</i>
1.1.1. La diffusion d'innovations : premières définitions théoriques.....	45
1.1.2. La diffusion des innovations : le parcours de l'innovation	47
1.2. <i>Les contextes favorables au soutien et à la diffusion de pratiques innovantes.....</i>	<i>48</i>
1.2.1. Les innovations organisationnelles et managériales comme des contextes favorables..	48
1.2.2. Le soutien à la diffusion des pratiques : ce qui se diffuse d'un contexte à un autre.....	49
Sous-section 2. Les mécanismes soutenant la diffusion de pratiques	50
2.1. <i>Une circulation active, préparée et contextualisée</i>	<i>50</i>
2.1.1. Une circulation « dynamique »	51
2.1.2. Les efforts de traduction et de contextualisation	52
2.2. <i>Une diffusion « hors des murs » de l'organisation.....</i>	<i>53</i>
2.2.1. La diffusion au sein d'un champ et d'une institution	54
2.2.2. Les filtres institutionnels	55
Section 3 – Les tensions au soutien et à la diffusion des pratiques innovantes dans le champ de la santé.....	57
Sous-section 1. La diffusion de pratiques dans un environnement pluraliste et pluri institutionnalisé	57
1.1. <i>La diffusion de pratiques dans un champ pluri institutionnalisé.....</i>	<i>58</i>
1.1.1. Les mécanismes de diffusion en contexte institutionnalisé.....	58
1.1.2. Les effets institutionnels sur les pratiques.....	58
1.2. <i>La diffusion de pratiques dans un environnement pluraliste.....</i>	<i>60</i>
1.2.1. Éléments théoriques sur le pluralisme.....	60
1.1.2. La diffusion dans le champ de la santé perturbée par un environnement pluraliste et pluri institutionnalisé	61
Sous-section 2 – Les tensions liées au soutien et à la diffusion de pratiques innovantes	62
2.1. <i>La tension entre l'exploration de pratiques innovantes et l'exploitation de certaines pratiques</i>	<i>63</i>
2.1.1. L'exploration et l'exploitation.....	63
2.1.2. La conciliation des deux activités	63
2.2. <i>La tension entre généralisation et contextualisation des pratiques.....</i>	<i>66</i>
2.2.1. Entre la recherche d'une homogénéité... ..	66
2.2.2 ... et de l'adaptation des pratiques	67

Chapitre 1. Diffusion de l'innovation : fondements théoriques et freins

« L'innovation est toujours une histoire, celle d'un processus. Il permet de transformer une découverte, qu'elle concerne une technique, un produit ou une conception des rapports sociaux, en de nouvelles pratiques » (Alter, 2015, p.7).

Section 1. Fondements théoriques : de l'innovation aux pratiques innovantes

Cette section revient sur le développement de la littérature sur l'innovation sous ses formes variées et des enjeux des innovations organisationnelles et managériales soulevés par la littérature (**Sous-section 1**) et également sur l'institutionnalisation de ces innovations comme un processus qui intéresse et concourt à la formulation de notre problématique sur sa diffusion (**Sous-section 2**).

Sous-section 1. Les différentes formes de l'innovation

Un premier pan de la littérature s'est penché sur les différentes formes « matérielles » des innovations. En ce sens, les innovations sont qualifiées de « choses » (au sens de « *things* ») par Freeman et Soete (1997) afin de souligner les dimensions « palpables » et « domptables » des innovations de produits et de services, dans un contexte fortement concurrentiel entre les entreprises (1.1.). Dans un second temps, nous retraçons, de manière non exhaustive : les innovations organisationnelles et managériales spécifiquement dédiées à soutenir les innovations. À cette fin, nous mobilisons différents travaux dans l'objectif de cerner les innovations moins « tangibles » et questionnant davantage les relations entre les acteurs au sein ou hors des organisations, voire la construction de nouveaux arrangements organisationnels dans un champ organisationnel pour soutenir l'innovation (1.2.). Dans un troisième temps, nous explorons comment les innovations émergent à l'encontre ou en dehors des normes et des institutions (1.3.).

Afin d'illustrer la large palette des formes que peut revêtir une innovation, nous proposons de reprendre la pyramide des innovations, proposée par Hamel et Breen en 2007, dans leur ouvrage (**Schéma 1**) :

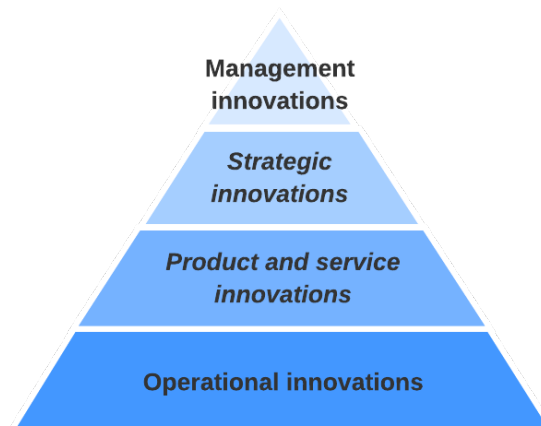


Schéma 1 – La pyramide de l'innovation (source : Hamel et Breen, 2007, p.32)

1.1. Les innovations de produits et de services

Nous proposons de revenir sur l'évolution de la définition de l'innovation depuis les travaux menés en économie sur le sujet et des enjeux plus actuels issus de la littérature sur les organisations. Nous abordons tout d'abord ce qu'est l'innovation dans la littérature, en exposant ses différentes formes « visibles », son processus sous-jacent et ce qui retient notre attention en lien avec notre problématique (1.1.1). Ensuite, nous présenterons les trois étapes du processus d'innovation, en soulignant le chemin parcouru et réussi de l'innovation : de son invention à sa diffusion (1.1.2.).

1.1.1. L'innovation : définitions liminaires

Les dimensions de création et de nouveauté caractérisent notre approche de l'innovation (Chanal et al., 2010), à laquelle nous adjoignons les rôles potentiels d'acteurs et d'arrangements organisationnels à soutenir la diffusion d'une innovation. Nous abordons dans cette première partie les éléments théoriques de définition à savoir : qu'entend la littérature par innovation ? et que retenons-nous comme définition de l'innovation ? Ensuite, nous étudierons le processus d'innovation, à savoir le cheminement parcouru d'une invention vers sa réussite : son institutionnalisation (Alter, 2010).

Depuis le milieu du vingtième siècle, économistes, gestionnaires et sociologues portent un intérêt grandissant sur l'innovation (Schumpeter, 1943 ; Drucker, 1986). En économie, Schumpeter introduit dès les années 1940 l'innovation en étudiant son rôle dans la croissance économique. D'une part, il identifie cinq formes d'innovation : les innovations de produits, de procédés, de modes de production, de débouchés, et de matières premières. D'autre part, il identifie et met en lumière le rôle actif d'un entrepreneur associé et nécessaire à l'innovation.

Peter Drucker (1986) s'inspire des travaux d'économistes tels que Jean-Baptiste Say (dans les années 1800) puis Joseph Schumpeter (1911) sur l'entrepreneur « *innovant* ». En ce sens, Drucker définit l'innovation comme un « *outil spécifique des entrepreneurs pour exploiter le changement comme une opportunité pour une entreprise ou un service différent* ». Afin d'aller plus loin, Drucker présente l'innovation comme une discipline, et cette qualification lui permet d'être à la fois apprise mais aussi pratiquée. Nous retenons de ces travaux deux éléments fondamentaux. D'une part, en ce qui concerne la forme d'une innovation, nous notons le lien indissociable de l'innovation avec le rôle d'un entrepreneur individuel ou collectif en action. D'autre part, nous relevons la réflexion menée en marge ou en rupture avec l'existant induite par l'innovation.

L'innovation peut tirer ses sources de trois éléments externes, selon Drucker (1986, p.88) : la démographie, les changements (de perception, de sens et d'humeur) et enfin des nouvelles connaissances. Ces éléments sont liés aux changements sociaux, philosophiques ou encore politiques de l'environnement. Drucker (1986) ajoute également que l'innovation peut se révéler en interne, au sein même d'une entreprise, d'une industrie voire d'un marché et remettre en question la (sur)vie d'une entreprise. Nous retenons dans les deux cas qu'une source d'innovation requiert d'être exploitée comme une opportunité stratégique et menée par une dynamique entrepreneuriale pour être développée. Porter (1990) étudie l'innovation sous l'angle stratégique de l'entreprise et propose une définition polymorphe de l'innovation basée sur ses travaux sur l'avantage concurrentiel (1990) : « *cela (l'innovation) comprend non seulement les nouvelles technologies mais également les méthodes ou manières de faire les choses, qui peuvent parfois sembler assez banales. L'innovation peut se manifester dans un nouveau design de produit, un nouveau processus de production, une nouvelle approche marketing, ou une nouvelle manière de se former ou de s'organiser* » (1990).

1.1.2. L'innovation comme objet de recherche

L'innovation est plus récemment décrite comme la conjonction des dimensions technologiques et créatives d'une invention, qui deviendra une innovation une fois commercialisée et proposée sur le marché : « *l'innovation englobe à la fois une dimension technologique et créative, que nous appelons normalement invention, ainsi qu'une dimension commerciale qui implique l'exploitation de l'invention pour la transformer d'un modèle ou d'un prototype en quelque chose qui est disponible sur le marché pour les consommateurs* » (Smith, 2005, p.6).

Après avoir évoqué différentes définitions théoriques de l'innovation, nous proposons de revenir sur la catégorisation des innovations et les degrés d'innovation. Premièrement, la catégorisation permet de mettre en évidence les différentes formes d'innovation, dont l'étude majeure de ses formes les plus « *tangibles* » : les innovations de produit (exemple : le premier smartphone), les innovations de service (exemple : le premier réseau social basé sur un site web) ou encore les innovations de processus (exemple : le fordisme comme nouveau processus de production industriel). Ensuite, nous nous intéressons aux degrés forts ou plus faibles d'innovations. Dans le vocable utilisé dans la littérature, les innovations peuvent être considérées comme radicales, au sens du degré le plus fort d'innovation. L'apport technologique est dans le cas d'une innovation radicale fortement lié à la notion de « *rupture* » proposée par Christensen (1997). L'innovation dite « *incrémentale* » correspond à un degré plus faible d'innovation. En ce sens, l'amélioration de l'existant est l'objectif de l'innovation incrémentale. De plus, son moindre degré d'innovation confère à l'innovation incrémentale un statut d'innovation « *moins risquée* » par les entreprises car ne remettant pas en cause l'existant.

Alors qu'un pan de la littérature s'est focalisé sur ces types d'innovation, nous proposons de nous intéresser aux innovations « *moins visibles* ». À cette fin, nous mobilisons une définition plus large de l'innovation, développée par Rogers (1995) : « *une innovation est une idée, une pratique ou un objet qui est perçu comme nouveau par un individu ou une autre unité d'adoption* » (Ibid., p.11). Cette définition embrasse un plus large champ d'innovations. Pour autant, les travaux qui s'en suivent abordent certaines innovations plus que d'autres : « *dans son sens commun, l'innovation est associée à la technologie. Elle consiste à introduire un produit innovant ou un procédé de production innovant. Cette innovation technologique se fait dans les laboratoires de R & D et peut se mesurer par le nombre de brevets déposés par une entreprise* » (Le Roy, 2013, p.78).

1.2. L'innovation organisationnelle et managériale

Dans cette sous-section, nous étudions les travaux relatifs aux différentes formes d'innovations organisationnelles et managériales. Ces innovations sont identifiées par Simon en 1957 mais peu encore étudiées alors qu'elles sont porteuses de solutions à des problèmes organisationnels (2.1), et c'est à partir des années 1990 que les travaux se succèdent sur les organisations organisationnelles managériales (2.2.).

1.2.1. À l'origine, l'innovation organisationnelle et managériale en réponse à un problème organisationnel

Différentes littératures s'intéressent aux liens entre innovation, organisation et management. Herbert A. Simon (1957), dans la lignée de ses travaux sur la rationalité limitée, entend l'innovation comme une activité ou des décisions prises dans l'objectif de résoudre des problèmes particuliers, « *nouveaux et non-récurrents* », rencontrés par les organisations. En effet, l'auteur souligne que la majorité des décisions qui y sont prises ne peuvent y répondre car les décisions sont ancrées dans des schémas

existants et guidant l'action. L'approche de Simon (1957) met en lumière les adaptations ou les reconfigurations organisationnelles et managériales nécessaires à inventer pour innover. Cyert et March (1963) considèrent également que la prise de décision au sein de l'organisation nécessite des négociations entre « *coalitions* ». Les coalitions correspondent à des groupes d'individus au sein de l'organisation dont les intérêts ne convergent pas et sont qualifiés de conflictuels. Ils soulignent le problème majeur de l'organisation comme étant celui de parvenir à stabiliser les procédures et assurer une prévisibilité des problèmes qui peuvent survenir dans l'organisation. La prise de décision est donc dépendante du contexte de l'organisation à savoir : ses coalitions et les intérêts en jeu.

En 1990, Mintzberg étudie les différentes formes d'organisations dans son ouvrage *Management, Voyage au centre des organisations*, en analysant leur structure et leur fonctionnement autour de deux axes : la division du travail en tâches variées et leur coordination pour réaliser les objectifs de l'organisation. Parmi les différentes formes d'organisation, nous retenons principalement l'organisation innovatrice identifiée comme une structure adhocratique, flexible dont le management horizontal fait sa particularité. Nous mobilisons également plus généralement les travaux sur le mode de travail en équipe(s) pluridisciplinaire(s) favorable à la collaboration de chaque membre de l'organisation ou « *team-based organization* ».

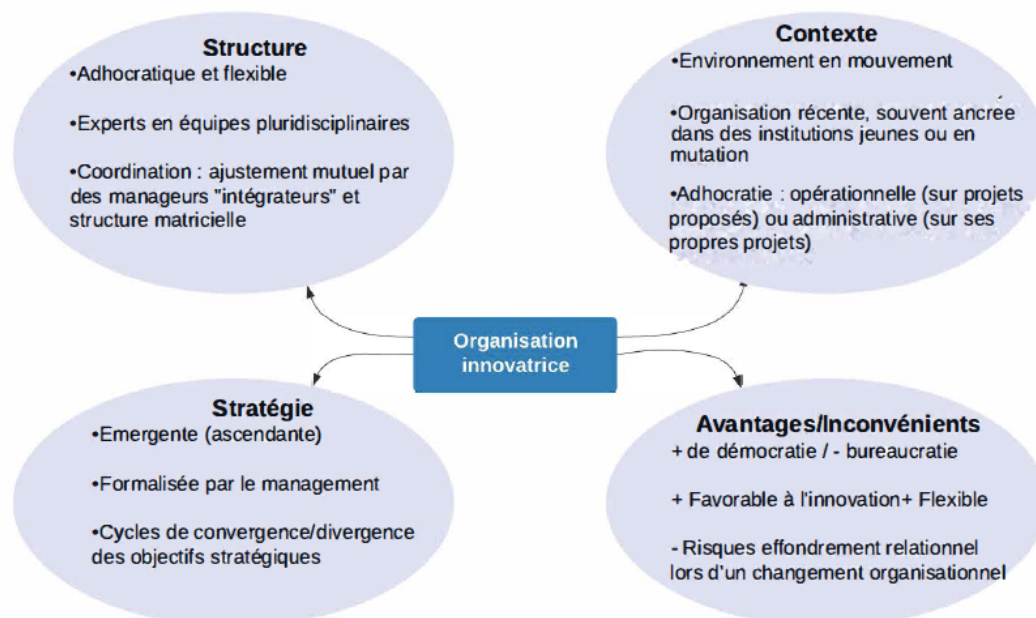


Schéma 2 – L'organisation innovatrice, d'après les travaux de Mintzberg (1990)

1.2.2. Le répertoire des innovations organisationnelles et managériales

La terminologie évolue et les premiers travaux émergent dans les années 1960, lorsqu'Evan définit l'innovation administrative : « *l'innovation administrative est une idée novatrice qui se rapporte au recrutement du personnel, à l'allocation des ressources, à la définition des tâches, au mode de management ou à la valorisation du personnel* » (Evan, 1966, p. 51). L'innovation administrative est relative à l'instillation de nouvelles politiques internes (Daft, 1978), procédures (Gosselin, 1997), nouveaux processus (Ravichadran, 2000) régissant les relations des personnes au sein d'une organisation et avec son environnement (Damanpour et Evan, 1984).

Les travaux sur l'innovation organisationnelle démarrent en 1975 avec les travaux de Williamson. La définition de l'auteur est centrée sur l'évolution des formes organisationnelles au sens des nouvelles pratiques, procédures et systèmes (notamment dans l'industrie) régissant l'organisation. Autrement dit, l'innovation organisationnelle allie les « *technologies désincarnées* » de Sanidas (2005), telles que le savoir-faire non breveté et la gestion, avec une vision structurelle. D'autres travaux affinent le concept d'innovation organisationnelle par la distinction entre les innovations liées à l'évolution organisationnelle dans les activités commerciales à celles des relations humaines (Edquist et al., 2001).

Mintzberg (1973) et Kimberly (1981) intègrent une dimension stratégique au concept renommé « *innovation managériale* » ou « *innovation de management* ». La caractéristique stratégique participe à la distinction des innovations managériales avec les innovations dites « technologiques », comme un domaine à part entière des innovations à explorer. Ainsi, les travaux de recherche sur les innovations managériales s'intensifient et différentes définitions sont proposées dans la littérature se complétant les unes des autres. Nous retenons plusieurs d'entre elles comme des définitions forgeant le concept : Van de Ven (1986) axe sa définition de l'innovation managériale sur le caractère innovant en précisant qu'elle correspond à « *une idée nouvelle qui peut être soit une combinaison d'idées anciennes, soit un schéma qui modifie l'ordre du présent, soit une formule ou une approche unique perçue comme nouvelle par les individus concernés* » (ibid., 1986, p. 591). Pour autant, Van de Ven et Sun (2011) étudient les difficultés à implémenter au regard de quatre modèles de processus de changement organisationnel : la téléologie (changement planifié), le cycle de vie (changement régulé), la dialectique (changement conflictuel) et l'évolution (changement concurrentiel).

De plus, dès les années 1990, la littérature sur l'innovation managériale suit un développement centré sur l'innovation managériale comme une pratique nouvelle. Rogers (1995) élargit alors la définition de l'innovation en y associant la forme d'une pratique qu'elle peut revêtir. Le début des années 2000 est marqué par un tournant dans la littérature sur l'innovation managériale avec des travaux de recherche en stratégie des organisations en expansion et menés par des chercheurs de la London Business School dont Birkinshaw, Hamel et Mol. Ces travaux s'intéressent alors aux activités des managers en rupture avec les contraintes existantes, à savoir les processus, pratiques, normes et structures établis (Birkinshaw et Mol, 2006) pour repenser le cadre d'actions quotidiennes : « *en le disant simplement, l'innovation managériale change la façon dont les managers font ce qu'ils font* » (Hamel, 2006, p. 75). L'auteur va plus loin en intégrant l'impact d'une telle innovation et précise que c'est « *l'innovation managériale, qui est la plus à même de provoquer une rupture durable* » (Hamel, 2007, p.9). Enfin, l'auteur propose une définition de l'innovation managériale qui permet de la singulariser et d'englober les différentes dimensions qui la composent : « *elle (l'innovation managériale) se distingue des autres formes d'innovation parce qu'elle repose sur une combinaison complexe de ressources et de savoir-faire particulièrement difficile à identifier et à dupliquer pour un concurrent* » (Hamel, 2007, p.9).

Selon Damanpour et Aravind (2011), la terminologie correspondant aux innovations managériales évolue au fil du temps sous les noms d'innovations organisationnelles et d'innovation de management (gestion). À l'appui des travaux des auteurs, nous retraçons l'évolution de la terminologie et des définitions (**Tableau 1**).

Innovations	Définitions
Innovations organisationnelles	Les changements dans les formes organisationnelles et les améliorations dans les procédures organisationnelles (Williamson, 1975).
	Nouvelles façons d'organiser les activités commerciales telles que la production ou la recherche et développement, et les innovations liées à l'organisation des ressources humaines (Edquist et al., 2001).
	Innovations faisant référence à des technologies désincarnées (<i>disembodied</i>) telles que le savoir-faire non breveté, les droits de propriété, la gestion et l'organisation. Ce sont de nouvelles entités organisationnelles, qui peuvent être soit : une structure industrielle, une structure d'entreprise, une forme ou un processus de production ou une institution en général (Sanidas, 2005).
Innovations de management	Tout programme, produit ou technique qui représente un écart important par rapport à l'état de la technique de la gestion au moment de sa première apparition et qui affecte la nature, l'emplacement, la qualité ou la quantité d'informations disponibles lors de la prise de décision (Kimberly, 1981).
	Un écart marqué par rapport aux principes, processus et pratiques de gestion traditionnels ou par rapport aux formes organisationnelles habituelles qui modifient considérablement la manière dont le travail de gestion est effectué (Hamel, 2006).
	La génération et la mise en œuvre d'une pratique, d'un processus, d'une structure ou d'une technique de gestion qui est nouvelle dans l'état de la technique et qui vise à atteindre des objectifs organisationnels. (Birkinshaw et al., 2008).
	Mise en œuvre d'une pratique, d'un processus ou d'une structure de gestion qui est nouveau pour l'organisation qui l'adopte (Vaccaro et al., 2010).

Tableau 1 – Les définitions des innovations managériales (adapté de Damanpour et Aravind, 2011)

1.3. L'innovation à l'encontre des normes et des institutions

Dans l'étude des organisations et des innovations, nous reprenons les travaux d'Alter (2015) sur l'innovation entendue comme un processus non linéaire (de son invention, son appropriation et son institutionnalisation). Alter (2010) souligne : « *l'analyse de l'innovation consiste alors à comprendre ce qui permet de passer d'un état à un autre. Elle s'attache à identifier les étapes de ce passage, étapes caractérisant l'histoire de l'action des innovateurs et de leurs opposants* » (Alter, 2010, p.7).

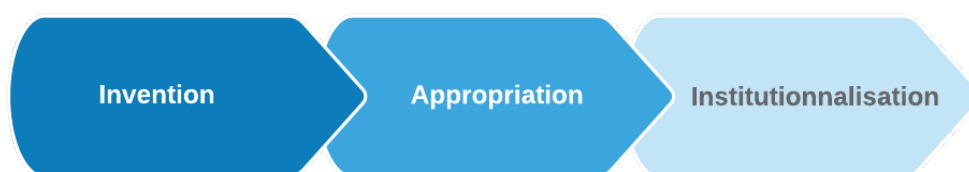


Schéma 3 – Un processus d'innovation en trois temps, d'après Alter (2010)

Le processus d'innovation proposé par Alter (2015) nous éclaire sur les implications organisationnelles d'une innovation à savoir qu'« *une innovation technique ne modifie pas les seules activités utilisant directement les outils en question, mais l'ensemble social vivant de ces activités* » (Alter, 2015, p.10). C'est ce que l'auteur qualifie d'« *innovations organisationnelles* » dans ses travaux. À l'appui du processus proposé par Alter (2015), nous justifierons ainsi des enjeux organisationnels et managériaux

sous-jacents à la recherche. Ensuite, nous introduisons et positionnons notre travail sur l'activité de diffusion.

La première phase est parfois confondue avec l'innovation elle-même : l'invention. Or, toutes les inventions ne deviennent pas des innovations. Par exemple, le concours Lépine français récompense les inventions chaque année, mais sont-elles pour autant toutes commercialisées et diffusées ? De plus, l'innovation se réclame hors des règles et des relations existantes encadrées. Les acteurs engagés dans une telle dynamique sont appelés des « innovateurs ». Alter (2015), inspiré des travaux de Becker (1963) indique que « *les opérateurs qui développent l'innovation sont déviants. Ils transgressent les normes et règles en vigueur à un moment donné. Ils n'acceptent pas les principes de justice proposés par l'institution parce qu'ils ont une autre conception du bien. Ils transgressent donc les règles au nom d'une autre conception du fonctionnement collectif de l'organisation* » (Ibid., p.81). Ce nouveau cadre d'action reste toutefois informel et préserve le bon fonctionnement des activités innovantes puisqu'il est considéré comme plus performants ou propices à atteindre les buts de l'organisation.

La deuxième phase correspond à l'appropriation d'une innovation. Cela correspond à sa « douce » acceptation par les autres membres de l'organisation. Par la tolérance de ces activités non autorisées, les acteurs sont peu à peu mobilisés dans la création de sens (Alter, 2015) nécessaire à la phase d'appropriation. Enfin, la troisième phase correspond à l'institutionnalisation de l'innovation : « *les directions transforment une partie des pratiques innovatrices en règles. Du même coup, elles les imposent à ceux qui ne les avaient pas encore mises en œuvre. Ces pratiques deviennent obligatoires et générales* » (Alter, 2015, p.76). Nous étudierons plus finement les acteurs, leurs rôles et leurs interactions dans la section suivante relative à la diffusion des innovations.

Ces applications du concept d'innovation visaient jusque-là le secteur marchand. Notre approche de l'innovation dans le champ de la santé correspond à la vision de l'innovation dans les services et le secteur public tel qu'étudiée par Moore and Hartley (2008, p.3) : « *la littérature sur l'innovation s'est principalement focalisée sur le secteur privé plutôt que sur le secteur public, et sur les innovations qui améliorent les performances organisationnelles par le biais d'innovations de produits et de procédés plutôt que les innovations du secteur public qui cherchent à améliorer les performances sociales par la réorganisation des processus décisionnels intersectoriels, systèmes de financement et de production de l'innovation* ».

Pour aller plus loin, soutenir les acteurs à innover requiert d'innover dans les modes de gouvernance : « *aller au-delà des frontières organisationnelles pour créer des systèmes de prise de décision, de financement, de prise de décision et de production basés sur des réseaux* » (Moore et Hartley, 2008, p.3) et au niveau managérial : « *à bien des égards, l'innovation managériale est la pièce manquante du puzzle de l'innovation* » (Mol et Birkinshaw, 2006, p. 26).

Après avoir exploré différentes formes de l'innovation et son émergence à l'encontre des normes et des institutions, nous nous focalisons sur une approche particulière de l'innovation organisationnelle et managériale : une approche par les pratiques.

Sous-section 2. Notre approche par les pratiques

Dans cette sous-section, nous spécifions notre lecture de l'innovation par les pratiques. Pour ce faire, nous étudions les travaux sur les pratiques pour définir et délimiter ce que nous regardons (2.1) et nous offrons une lecture particulière de l'innovation au sein, aux frontières, « hors des murs » de l'organisation mais également la remodelant (2.2.).

2.1. La définition et la délimitation de notre approche par les pratiques

Dans cette partie, nous présentons l'approche par les pratiques (2.1.1.), avant de définir notre lecture des pratiques managériales (2.1.2.).

2.1.1. L'approche générale par les pratiques

Nous mobilisons une approche par les pratiques pour étudier ce que font les acteurs : *« l'idée que la vie sociale est une production continue et qu'elle émerge donc des actions récurrentes des gens est au cœur de la perspective de la pratique. (...) Nous pensons que la théorie de la pratique, avec son accent sur la dynamique, les relations et la mise en œuvre, est particulièrement bien placée pour offrir de puissants outils analytiques pour nous aider dans ce domaine »* (Feldman et Orlikowski, 2011, p.1240).

À ce titre, nous retenons plusieurs définitions de la pratique. La première donne une définition générale de la pratique en insistant sur l'enchâssement d'éléments variés : *« la pratique est un type de comportement « routinisé » (mis en routine) qui consiste en plusieurs éléments interconnectés entre eux : des formes d'activités physiques, mentales, des « choses » et leurs usages, des connaissances de base sous la forme de compréhension, savoir-faire, d'états émotionnels et de motivation »* (Reckwitz, 2002). Les travaux de Schatzki (1996) et Reckwitz (2002) entendent les pratiques sous la forme de « blocs » irréductibles à un seul de ses éléments constitutifs ou encore comme une compilation d'un ensemble d'actions à coordonner. Cette définition met en évidence que les pratiques sont des « manières » ou des « façons » de « faire » (d'agir) qui forment des « blocs » (*bundle*) de plusieurs éléments interdépendants.

D'après Reckwitz (2002), les pratiques relèvent de « modèles » qui peuvent être « complétés » d'une multitude d'actions uniques au cours de la reproduction d'une pratique. Par exemple, les pratiques sont considérées comme des façons de travailler (ou toute autre action). Ces actions ont un caractère physique (comment agir ou faire) mais aussi mental décrites comme *« certaines façons routinières de comprendre, de savoir comment et de désirer »* (Reckwitz, 2002, p.250).

Nous retenons trois exemples étudiés dans la littérature pour comprendre les éléments sous-jacents, enchâssés et le niveau d'analyse des pratiques. Le premier exemple repose sur deux illustrations empiriques distinctives entre une pratique et un processus. Premièrement, Reckwitz (2002), dont nous avons mobilisé la définition de pratiques précédemment, soulève qu'une pratique relève d'une « manière » ou une « façon » de faire une action. À cette fin, il explicite sa définition de la manière suivante : *« une pratique - une façon de cuisiner, de consommer, de travailler, d'enquêter, de prendre soin de soi ou des autres, etc. - forme pour ainsi dire un « bloc » dont l'existence dépend nécessairement de l'existence et de l'interdépendance spécifique de ces éléments, et qui ne peuvent être réduits à aucun de ces éléments. De même, une pratique représente un modèle qui peut être rempli par une multitude d'actions uniques et souvent uniques reproduisant la pratique (une certaine manière de consommer des biens peut être remplie par de nombreux actes de consommation réels) »* (Reckwitz, 2002, p.249-250).

Ces précisions nous éclairent sur la nécessaire adaptation d'une pratique d'un individu à un autre, ou encore d'un contexte à un autre.

Nous mobilisons un second exemple basé sur la marche nordique comme une nouvelle pratique sportive adossée à un nouvel équipement qui a émergé et a ensuite rallié des adeptes : « *la marche nordique, une forme de marche « rapide » à deux bâtons, possède un certain nombre de qualités qui en font un cas particulièrement approprié pour examiner la relation entre les produits et les pratiques et la manière dont ils évoluent* ». (Shove et Pantzar, 2005, p.46).

Pour autant, les travaux de Jarzabkowski (2004) relèvent également le problème d'identification d'une pratique tel que soulevé par Reckwitz (2002) et Schatzki (2006) en proposant d'analyser les pratiques au regard de trois niveaux d'analyse : le « macro-contexte » correspondant aux pressions institutionnelles et du marché, le « micro-contexte » relatif au contexte organisationnel et enfin, le niveau individuel au regard de la cognition des acteurs.

2.1.2. Les pratiques managériales

Nous retenons également de la littérature le management étudié sous l'angle de pratiques managériales. Premièrement, au sens de Tidd et al. (2005, p.7), largement inspirés des travaux de Drucker, « *le problème d'une personne est l'opportunité d'une autre, et l'innovation est qu'elle est fondamentalement liée à l'entrepreneuriat – un mélange puissant de vision, passion, énergie, enthousiasme, perspicacité, bon sens et d'un travail évidemment difficile. Il permet aux bonnes idées de devenir réalité* ». Ils définissent également l'entrepreneuriat comme une « *caractéristique humaine qui mêle la structure à la passion, la planification à la vision, les outils à la compréhension de leurs usages, la stratégie à l'énergie de la mettre en œuvre et le bon sens à la propension à prendre des risques* » (Tidd et al., 2005, p.7).

Dans le cas d'une pratique managériale innovante, les acteurs (managers) sont également concernés par le façonnage de la pratique. À ce titre, les propos d'Alter (2015, p.23) intéressent également ces managers : « *ces différentes figures d'innovateurs soulignent bien le fait que la mise en œuvre d'une nouveauté passe toujours par l'action de pionniers, de francs-tireurs, voire de marginaux. Ils détruisent les conventions établies. Mais ils sont également des créateurs : ils s'attachent à construire de nouvelles conventions* » (Alter, 2015, p.23).

Les pratiques managériales peuvent revêtir différentes formes, dont Hamel et Breen (2007, extrait p.20) proposent une déclinaison de ces pratiques en six points :

Encadré – (Hamel et Breen, 2007, extrait p.20)

- Réglage et programmation d'objectifs
- Motivation et alignement des efforts
- Coordonner et affecter (« *assigning* ») les talents
- Accumuler et appliquer les connaissances
- Amasser et allouer des ressources
- Renforcer et entretenir les relations
- Équilibrer et répondre aux demandes des parties prenantes

Dans le cadre de notre recherche, la construction théorique d'un *réseau créatif de pratiques* intervient dans l'objectif de faire émerger, repérer et diffuser des pratiques innovantes. Les travaux ont labellisé les pratiques liées au management de différentes manières (cf. tableau suivant). Afin de faciliter le repérage empirique et l'analyse de ces pratiques, nous retenons la définition d'Ansari (2014) qui considèrent les pratiques managériales comme les activités d'acteurs en situation managériale qui s'avèrent nouvelles ou différentes de celles menées auparavant.

Pratiques liées au management	Définitions et auteurs
Innovation de management	« La création et la mise en œuvre d'une pratique, d'un processus, d'une structure ou d'une technique de gestion qui est nouveau dans l'état de l'art et qui vise à promouvoir les objectifs de l'organisation » (Birkinshaw, Hamel & Mol, 2008, p. 829).
Pratique organisationnelle	« La connaissance et la compétence partagées de l'organisation, [qui] tendent à être acceptées et approuvées par les employés de l'organisation et à être considérées comme une façon de faire certaines tâches qui va de soi » (Kostova, 1999, pp. 309–10).
Pratique managériale (Ansari et al., 2014)	« Des activités symboliques et matérielles qui reflètent les changements dans le travail managérial pour définir les orientations, prendre des décisions, coordonner les activités et motiver les personnes et qui impliquent un écart avec les processus, pratiques, structures et techniques traditionnels » (Ansari et al., 2014, p. 1315).

Tableau 2 – Les pratiques liées au management (à partir d'Ansari, 2014)

2.2. Innovation, pratique et organisation

Nous proposons une lecture de l'innovation par les pratiques et des enjeux sous-jacents abordés dans la littérature sur les organisations. Nous évoquerons tout d'abord les travaux liant l'innovation, les pratiques et l'organisation (2.2.1). Ensuite, nous présenterons les implications d'une approche de l'innovation par les pratiques (2.2.2.).

2.2.1. Premiers travaux liant innovation, organisation et pratiques

Nous avons précédemment évoqué que certaines formes d'innovations, telles que les innovations de produits et de services, sont étudiées comme des objets de recherches privilégiés dans la littérature sur les organisations. Pour autant, les travaux sur les innovations organisationnelles et managériales remettent en cause la compétence en innovation entièrement déléguée à un service ou un département Recherche et Développement. À cette fin, nous retenons trois principes fondamentaux sur lesquels reposent les innovations organisationnelles et managériales qui favorisent l'émergence et la circulation de pratiques innovantes (Johnson et al., 2018).

Premièrement, la désignation des services ou départements de Recherche et Développement comme unique lieu d'innovation contraint alors l'organisation à déléguer l'innovation à un faible nombre d'acteurs, dont l'unique objet est d'innover. Au contraire, les pratiques managériales et entrepreneuriales peuvent favoriser l'innovation en dehors de la Recherche et du Développement en sollicitant l'ensemble des acteurs d'une organisation en capacité d'avoir une idée innovante et facilitant son développement (Le Roy, 2013). D'une part, cela retire la pression de la délégation de l'innovation à seulement certains acteurs et, d'autre part, cela valorise l'engagement des acteurs à contribuer à innover.

Le deuxième principe fondamental appuie le précédent en associant la dimension collective, au sens de l'innovation ouverte développée par Chesbrough et al. (2006) et des travaux d'Alter (2010, p.7) en précisant l'interdépendance des acteurs pour innover, y compris lorsque l'innovation, à son stade d'idée ou d'invention est impulsée par le sommet hiérarchique : *« l'innovation correspond à un engagement collectif qui ne peut être confondu avec les décisions de la direction d'une entreprise, lesquelles ne correspondent qu'à l'invention initiale. Cela signifie que la direction peut inventer, mais elle ne peut pas à proprement parler innover, puisque cela suppose l'engagement des utilisateurs »*. Pour ce faire, les innovations organisationnelles et managériales laissent alors une marge de manœuvre aux acteurs *« innovateurs »* pour concevoir ou faire émerger des innovations, à notre sens des pratiques innovantes. Sans pour autant rendre entièrement autonome les acteurs, la dimension collective de l'innovation, renvoie à une minimisation des prises de décision ou injonctions « descendantes » au profit d'une ascendance d'idées ou de pratiques innovantes (Sahlin et Wedlin, 2008). Ainsi, l'innovation organisationnelle et managériale renouvelle le fonctionnement de l'organisation mais également la manière dont elle favorise l'innovation. Pour aller plus loin, l'ascendance des idées et des pratiques peut opérer aux frontières ou hors de l'organisation, les acteurs étant intégrés dans des communautés et des réseaux (Wenger, 1998 ; Brown et Duguid, 2001).

Enfin, le troisième principe fondamental relève de la nécessité de créer des marges de liberté favorables à l'innovation, et plus spécifiquement à l'expérimentation. En effet, alors que l'organisation se caractérise par une certaine stabilité (gouvernance, pilotage, normes, allocation de ressources, ...), l'innovation émerge « en dehors » voire « à l'encontre » du cadre existant. La littérature propose le terme d'*« espaces »* ou de *« lieux »* (e.g. Grandadam et al., 2013) mais la liberté d'expérimenter repose plus généralement sur le temps et les ressources nécessaire au développement d'une idée ou d'un projet qui n'aurait pu émerger et être expérimenté dans un autre cadre organisationnel (Johnson et al., 2015). Plus largement, Alter (2015) met en évidence le lien entre l'innovation, l'organisation et les pratiques : *« (...) une décision de changement, en matière d'organisation, fréquemment nommée « innovation organisationnelle », doit être conçue comme une simple invention, une ressource nouvelle ouvrant potentiellement la voie à de nouveaux usages et pratiques collectives. Mais en tant que telle, cette décision n'est pas une innovation, elle n'est, dans le meilleur des cas, que l'amorce de son processus »* (Alter, 2015, p.43).

2.2.2. Les implications d'une approche par les pratiques dans nos recherches

Dans le cadre de notre recherche, nous construisons le concept de *réseau créatif de pratiques* dans le but de décloisonner, faire émerger, repérer et diffuser des pratiques innovantes dans le champ de la santé. De manière générale, nous entendons l'innovation comme des pratiques qui améliorent la connectivité des acteurs autour de projets davantage décloisonnés (en interne et en externe), collaboratifs, et laissant place à l'émergence des idées et des pratiques.

Le principe fondamental d'une innovation organisationnelle est d'avoir un impact sur l'organisation, tant sur sa structure que sur sa gouvernance (Girard et al., 2002). À ce titre, Le Roy et al. (2013) identifient deux ensembles de questions de recherche à explorer et qui orientent notre recherche. En particulier, un premier ensemble de questions interroge les conditions liées à l'émergence et la diffusion de ce type d'innovation. À cette fin, les facteurs explicatifs, dont les facteurs structuraux ou les choix stratégiques par exemple sont repérés. Un deuxième ensemble de questions de recherche proposé par Le Roy et al. (2013) est relatif au rôle des acteurs dans la genèse des innovations managériales. Nous questionnons dans notre recherche le développement et le déploiement des innovations de type

organisationnel et managérial et du travail mené aux interstices pour favoriser la connectivité (Simon, 2009) et la diffusion (Mol et Birkinshaw, 2009) de celles-ci.

À ce titre, notre recherche porte sur une innovation organisationnelle et managériale qui contribue à soutenir et diffuser des pratiques innovantes : le Réseau Créatif de Pratiques (RCP). À partir de la définition des pratiques managériales d'Ansari et al. (2014), nous proposons une définition axiomatique des pratiques innovantes : « *des activités symboliques et matérielles qui reflètent des réponses discutées, validées et/ou adoptées par des praticiens* ». Cette définition repose sur l'axiome suivant : « *les praticiens sont (les plus) légitimes pour déterminer le caractère innovant des pratiques* ». Le RCP, une structure sociale composée de praticiens, agit comme un « filtre innovant » qui vise à discuter et valider des pratiques dans la perspective de retenir celles qui sont innovantes afin de les diffuser. Cet axiome nous semble raisonnable et nécessaire afin de pouvoir nous focaliser sur le RCP. Nous explicitons ce point dans la méthodologie.

En particulier, la perspective pratique permet d'étudier l'innovation au regard d'autres prismes de lectures tels que les processus, ces derniers représentant davantage l'ensemble des étapes aboutissant ou incluant une ou plusieurs pratiques. De ce point de vue, la pratique enrichit le processus (Brown et Duguid, 2001) et questionne à la fois le niveau d'analyse et les limites organisationnelles (Jarzabkowski, 2009). Empiriquement, la pratique reste complexe à identifier, puisqu'elle représente d'avantage un enchâssement de plusieurs pratiques, qualifiées de « faisceau » ou « bloc » de pratiques (Schatzki, 1996) qu'une pratique prédéterminée.

Dès lors, nous localisons l'innovation dans les pratiques des acteurs, questionnant également le renouvellement des lieux d'activité et des modes de gouvernance. Nous mobilisons alors les travaux sur les pratiques et leur circulation dans différents contextes (Sahlin et Wedlin, 2008, Ansari et al. 2014), ce que nous développons dans la section suivante (**section 2**), avant d'identifier les freins perturbant la diffusion dans le champ de la santé et les réponses apportées par la littérature (**section 3**).

Section 2 – Les mécanismes et les acteurs de la diffusion de l'innovation

Dans cette section, nous abordons la littérature sur la diffusion des innovations (**Sous-section 1**), par les mécanismes en jeu (**Sous-section 2**).

Sous-section 1. Recensement théorique de la diffusion d'innovations

La littérature sur la diffusion spatio-temporelle d'innovations a largement été étudiée. En ce sens, nous évoquons différents modèles de diffusion identifiés dans la littérature tels la S-curve (Rogers, 1995) ou encore le « *chasm* » ou l'abîme (Moore, 1991, 2006) (1.1.). Dans un second temps, nous abordons les contextes favorables à la diffusion de pratiques innovantes (1.2.).

1.1. La diffusion : premiers travaux théoriques sur les innovations

Nous proposons d'étudier la littérature sur la diffusion des innovations et des enjeux sous-jacents abordés dans la littérature sur les organisations. Nous évoquerons tout d'abord les travaux majeurs, en exposant les différentes définitions théoriques, les enjeux et exemples liés à la diffusion (1.1.1). Ensuite, nous présenterons les spécificités liées à la diffusion des pratiques innovantes soutenues par des innovations organisationnelles et managériales (1.1.2.).

1.1.1. La diffusion d'innovations : premières définitions théoriques

La diffusion des innovations consiste en la dernière étape du processus d'innovation. Dans le cadre des innovations « classiques », un premier et large ensemble théorique s'est centré sur les mécanismes et les efforts de diffusion impliqués. Dans un premier temps, nous proposons d'étudier les fondements théoriques de la diffusion des innovations, au sens large, et ce que nous retirons comme enseignements pour notre recherche. Enfin, dans un second temps, nous proposons de nous focaliser sur la diffusion des innovations organisationnelles et managériales, qui intéressent plus particulièrement notre recherche. Notre recensement théorique visera à mettre en exergue les mécanismes et les efforts identifiés dans la littérature sur les organisations.

La diffusion des innovations, au sens classique, a été largement abordée par Rogers, théoricien de la communication, dans ses travaux datant de 1995 et suivants. Avec plus de 100.000 citations³ et cinq éditions de son ouvrage du même nom, les travaux de Rogers abordent la diffusion comme « *le processus selon lequel une innovation est communiquée par certains canaux dans le temps, parmi des membres d'un système social* » (Rogers, 2003, p.5-6). L'auteur mobilise une approche de la diffusion par la communication d'idées ou de pratiques entre individus (ou une autre unité d'adoption) dont la conséquence peut être un changement social (Rogers, 2003, p.6).

Nous proposons de revenir sur les différentes facettes de cette première définition. Premièrement, nous nous appuyons sur les deux dimensions diffusion d'une innovation selon Rogers (1995) : **le temps et l'espace**. La diffusion dans le temps se compose de cinq phases au cours desquelles des acteurs aux rôles distincts vont adopter et concourir à la diffusion de l'innovation. Dans le modèle de Rogers, la diffusion se mesure dans le temps et l'espace par les consommateurs. Nous reviendrons plus longuement sur les catégories d'acteurs concernés par la diffusion au point suivant.

³ 121.313 citations sur Google Scholar au 26/10/2020.

Deuxièmement, les **canaux de communication** issus des travaux de Rogers font référence à deux éléments complémentaires. D'une part, le biais par lequel deux individus communiquent ou la manière dont la communication s'opère : la communication peut être directe (face à face) ou encore virtuelle via internet. D'autre part, nous retenons de l'approche communicationnelle de Rogers, les difficultés à échanger et diffuser dans les situations les plus courantes caractérisées par l'hétérophilie des individus (au sens de la diversité) alors que la tendance des individus est de se rapprocher d'individus similaires (homophilie). En effet, l'hétérophilie des individus peut entraîner « *des communications inefficaces, comme deux individus ne parlant pas le même langage* » (Rogers, 2003, p.18) et freiner la diffusion.

Selon Rogers (2003), le mécanisme de diffusion comprend deux formes d'activité : une diffusion planifiée et une diffusion spontanée de nouvelles idées (Rogers, 2003, p.6). Ces activités concourent à l'adoption d'une innovation. **L'adoption** d'une innovation dépend de plusieurs caractéristiques : l'avantage de l'innovation par rapport aux solutions existantes, la compatibilité de l'innovation (au sens de l'assurance de la pertinence de celle-ci pour prévenir son rejet), sa complexité à la comprendre et à l'utiliser, l'expérimentation cadrée (ou « *triability* ») de l'innovation pour limiter l'incertitude et apprendre par la pratique, et l'observabilité (degré de visibilité de l'innovation, au sens de la stimulation des discussions entre pairs, cf. Rogers, 2003, pp.15-16).

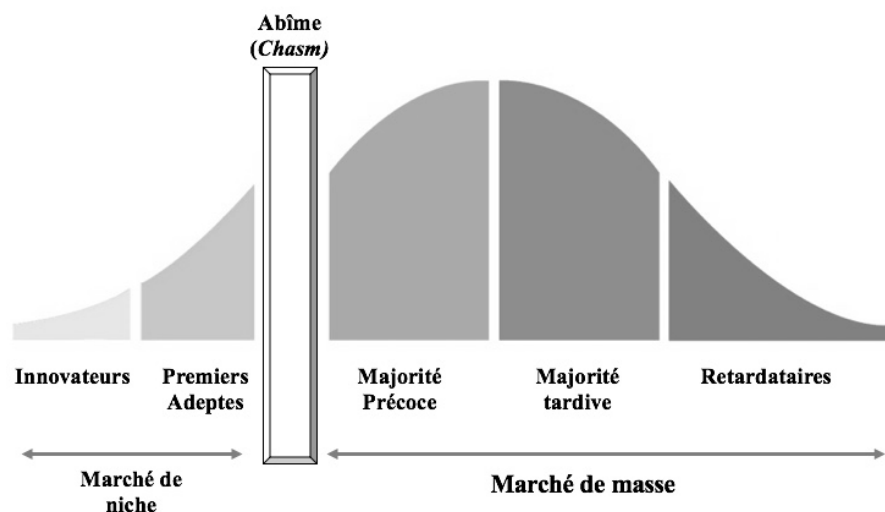


Schéma 4 – La courbe de diffusion et son abîme (d'après Rogers, 1995 ; Moore, 1991)

La typologie des consommateurs et la courbe de diffusion proposées par Rogers sont reprises par Moore (1991) éclairées du concept de « *chasm* », correspondant à un abîme ou un fossé entre deux marchés. Ainsi, l'abîme permet de distinguer deux raisons menant à l'adoption d'une innovation. La première raison justifiant et soutenant l'adoption d'une innovation est la sensibilité à la technologie des consommateurs. En reprenant la typologie de Rogers, les innovateurs et les adeptes précoces (« *early adopters* ») sont concernés par l'adoption pour raison technologique et représentent environ 16% de la population et par leur adoption provoquent la diffusion : « *on les qualifie de diverses façons : adopteurs précoces (early adopters), pionniers, passeurs, portiers, traducteurs, cosmopolites, etc. Ces individus minoritaires prennent un risque considérable, celui de transgresser les normes : être le premier à faire quelque chose de nouveau amène à ne pas respecter les conventions établies, et toute société a tendance à sanctionner par l'exclusion ceux qui ne respectent pas les normes, soit les déviants.* » (Alter, 2012, p.6).

De l'autre côté de l'abîme, la majeure partie de la population reste à « conquérir » : la majorité précoce, la majorité tardive et les retardataires. L'intérêt de l'adoption réside dans la recherche de solutions ou de praticité de l'innovation. La majorité précoce représente près d'un tiers de la population et s'appuie sur les retours des premières adoptions avant l'achat. À ce stade, près de 50% de la population est devenue consommatrice du produit. La majorité tardive suit le mouvement d'adoption et se laisse séduire par les retours expérimentés sur le produit. La majorité tardive représente également un tiers de la population. Enfin, les retardataires sont les derniers consommateurs à se laisser convaincre d'acheter. Les retours expérimentés et l'efficacité prouvée du produit sont accompagnés d'une large disponibilité et d'un usage devenu courant du produit.

1.1.2. La diffusion des innovations : le parcours de l'innovation

Alors que les travaux de Rogers et Moore s'intéressent à la propagation spatio-temporelle des innovations et la conquête des consommateurs, les travaux de Garud et al. (2016) basés sur les travaux de Jolly (1997) (**Schéma 8**), tout comme Alter (2010), insistent sur la non-linéarité caractéristique du parcours d'une innovation. Nous retenons de ces travaux les efforts nécessaires pour encourager la diffusion de l'innovation, et ainsi favoriser son succès (au sens commercial pour les innovations « classiques », mais pas uniquement).

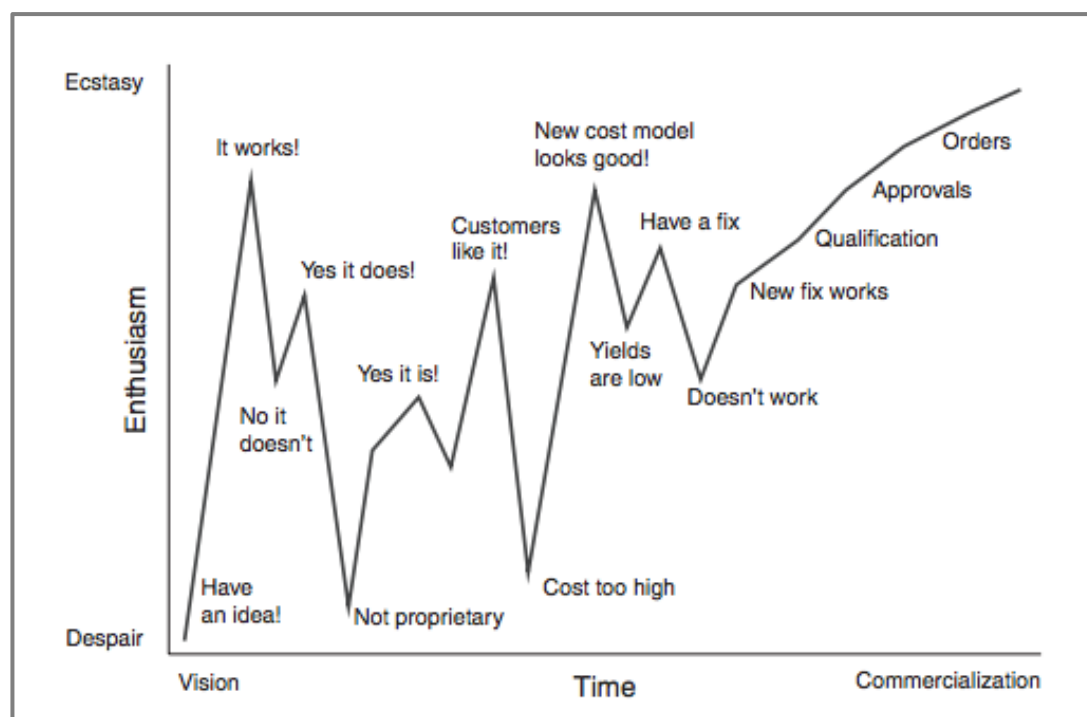


Schéma 5 – Hauts et bas dans le parcours de l'innovation (« innovation journey »), d'après Garud et al. (2016, p.460) et Jolly (1997)

La mobilisation des travaux de Garud et al. (2016) entre en cohérence avec l'analyse porterienne, à savoir la prise en compte de l'environnement dans la conception et la diffusion de l'innovation. En effet, de l'émergence de l'idée à la diffusion de l'innovation, un grand nombre d'acteurs se trouve à son contact et, pour aller plus loin, contribue à l'activité de diffusion de celle-ci. Nous reprenons les travaux questionnant les formes organisationnelles favorables à la diffusion telles que les clusters et les réseaux afin d'en comprendre les ressorts.

La réinvention de l'innovation lors de sa diffusion est abordée par la littérature comme l'activité de certains acteurs à customiser et adapter l'innovation dans l'objectif de s'adapter à leur situation. Le concept d'adaptation ou de l'anglais « *fit* » est plus récemment mobilisé dans la littérature de la diffusion (Ansari et al., 2014). L'adoption peut être décidée au niveau individuel, communautaire ou organisationnel, voire à un niveau systémique (Rogers, 2003, p.21). Ainsi, plus le nombre d'individus impliqué dans la décision de diffusion (c'est-à-dire d'adoption ou de rejet de l'innovation) est élevé, plus la décision de diffusion est difficile à prendre.

1.2. Les contextes favorables au soutien et à la diffusion de pratiques innovantes

Dans cette partie, nous étudions les contextes favorables au soutien et à la diffusion de pratiques innovantes. Pour ce faire, nous regardons les innovations organisationnelles et managériales comme de tels contextes (1.2.1.) et ce qui se diffuse d'un contexte à un autre (1.2.2.).

1.2.1. Les innovations organisationnelles et managériales comme des contextes favorables

Dans le cas d'une innovation managériale, Birkinshaw et Mol (2008, p.832) identifient un processus récursif spécifique de l'innovation managériale mêlant dix activités (**schéma suivant**). Dans ce schéma, la récursivité est indiquée par des flèches à sens contraire, et les activités sont numérotées dans l'ordre correspondant au processus établi. La lecture du processus proposée par Birkinshaw et Mol. (2008) est mise en perspective à trois niveaux. Premièrement, les auteurs distinguent (1) l'influence des contextes organisationnels (liée au management interne) et environnementaux (en externe et institutionnel) pour chaque activité ; deuxièmement, les acteurs internes et externes en charge des activités et troisièmement, sous la forme d'un processus hybride en quatre phases : motivation, invention, implémentation et l'ultime phase de théorisation et d'étiquetage (au sens de l'anglais « *labelling* »).

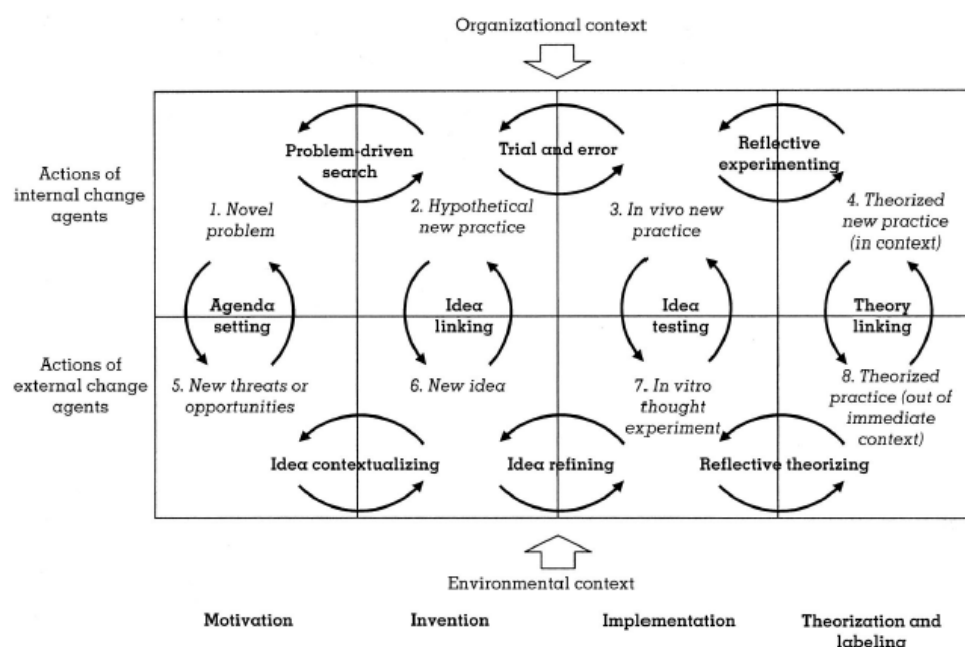


Schéma 6 – Processus de l'innovation managériale (d'après Birkinshaw et Mol, 2008, p. 832)

Le principe fondamental d'une innovation organisationnelle est d'avoir un impact sur l'organisation, tant sur sa structure que sur sa gouvernance (Girard et al., 2002) mais nous allons plus loin en questionnant la diffusion de pratiques innovantes au sein d'un champ de la santé fortement institutionnalisé auquel notre recherche s'intéresse.

Le Roy et al. (2013) identifient deux ensembles de questions de recherche qui relèvent des différentes littératures présentées précédemment et dont certaines orientent notre recherche. En particulier, un premier ensemble de questions interroge l'émergence et la diffusion de ce type d'innovation : les facteurs explicatifs, dont les facteurs structuraux par exemple. Un deuxième ensemble de questions est relatif au rôle des acteurs dans la genèse des innovations managériales. Nous questionnons dans notre recherche le développement et le déploiement des innovations de type organisationnel et managérial et du travail mené aux frontières des organisations afin de favoriser l'émergence et la diffusion de pratiques innovantes (Mol et Birkinshaw, 2009, Ansari, 2014).

1.2.2. Le soutien à la diffusion des pratiques : ce qui se diffuse d'un contexte à un autre

Notre approche de l'innovation relève des pratiques innovantes conçues et diffusées par les acteurs. Ce sont les travaux de Sahlin et Wedlin (2008) qui définissent l'approche de la diffusion par les pratiques en soulignant que ce ne sont pas directement les pratiques qui sont transférées d'un contexte à un autre mais davantage des « idées » de ces pratiques. En particulier, les auteurs se concentrent sur la circulation des idées en partant du stade de la prise de décision aux aspects plus dynamiques de la « circulation » des idées qui incluent la diffusion, la traduction et les conséquences organisationnelles. Le terme d'idées renvoie tout d'abord à une première dimension qui est l'objet qui circule (la pratique) et une seconde dimension liée à la « malléabilité » d'une idée. Les auteurs expliquent ce point : *« les idées changent autant qu'elles circulent. Les idées, sous la forme de modèles ou pratiques peuvent être adaptées, modifiées, refaçonnées, mais les idées peuvent également prendre de nouvelles formes et de nouveaux sens autant qu'elles circulent au sein et entre les contextes »* (Sahlin et Wedlin, 2008, p.220).

Par ailleurs, nous avons vu précédemment que les pratiques sont étudiées dans la littérature comme des routines partagées entre acteurs, également rattachées à des groupes sociaux (i.e. Schatzki, 2001 ; Whittington, 2006 ; Zietsma et Lawrence, 2010). Au-delà de la pratique en tant qu'activité ou action (au sens de « *doing* » de Whittington, 2006), notre approche de la pratique vise à comprendre comment elle émerge, se traduit et se diffuse et contribue à soutenir la transformation d'une organisation ou des arrangements organisationnels innovants.

La nature « routinière » des pratiques est héritée des travaux sur la structuration (Giddens, 1984) où l'interaction entre agents et structures conduit à la stabilité de l'ordre social. Selon Reckwitz (2002, p.251) : *« les pratiques sociales correspondent à des routines : des routines consistant à déplacer le corps, à comprendre et à vouloir, à utiliser des objets, interconnectées dans une pratique. La structure n'est donc rien qui n'existe que dans la "tête" ou dans des schémas de comportement : on peut la trouver dans la nature courante de l'action (...) Pourtant, l'idée de routine implique nécessairement l'idée d'une temporalité de structure : il existe des pratiques sociales routinières dans une séquence de temps, en répétition ; l'ordre social constitue donc essentiellement une reproduction sociale »*. Les tensions liées à la récursivité et l'adaptabilité d'une pratique sont étudiées par Jarzabkowski (2004) entre trois niveaux d'analyse (l'acteur, l'organisation et l'institution).

Les travaux d'Akrich, Callon et Latour (1988) relèvent d'une approche sociologique spécifique, la théorie de l'acteur-réseau ou la sociologie de la traduction et pour laquelle les auteurs mettent en lien

l'innovation avec un réseau et une traduction particulière. D'après les auteurs une innovation : « (...) doit s'intégrer dans un réseau d'acteurs qui la reprennent, la soutiennent, la déplacent » (Akrich, Callon et Latour, 1988, p.20). Cette définition met également en lumière l'importance des relations au sein d'un environnement d'humains et de non-humains relatif à une activité, une organisation ou une institution.

C'est notamment dans l'objectif de diffuser l'innovation, et donc en faveur du succès de l'innovation que le réseau est pertinent. Nous retenons une première définition du réseau : « *la toile qui assure, comme on dit, une 'couverture' est en fait une dentelle ajourée où les vides sont plus nombreux que les pleins. Et c'était bien les vides qui nous intéressaient (...) puisque ce sont eux qui vont permettre de déployer bien d'autres formes de vie, bien d'autres types de mouvement, bien d'autres types d'êtres que ceux qui étaient reconnus comme des membres à part entière de l'univers social. 'Avoir ou ne pas avoir de réseau, that's the question' ».* (Latour, 2011). Le travail de traduction est également envisagé dans les travaux d'Akrich, Callon et Latour (1988) comme une opération de transformation que des auteurs tels que Sahlin et Wedlin (2008) expliciteront comme favorisant une circulation active de pratiques.

Alors que les travaux de Sahlin et Wedlin (2008) indiquent que « *les idées sous forme de modèles ou de pratiques peuvent être adaptées, modifiées ou remodelées, mais les idées peuvent aussi prendre de nouvelles formes et significations au fur et à mesure qu'elles circulent dans et entre les contextes* » (Sahlin et Wedlin, 2008, p.220), celles-ci peuvent être utilisées comme base de régulation, que ce soit une « *soft regulation* » ou de nouveaux standards (bonnes pratiques, guidelines). De plus, à un niveau infra, des divergences dans les degrés d'adaptation des pratiques peuvent être opérées. En effet, Ansari, Fiss et Zajac (2010) reprennent la définition de la diffusion de pratiques comme l'action de « *traduire, co-construire, et éditer les activités dans des contextes culturels et sociaux différents ; ce qui peut mener à une divergence et une variation des pratiques qui sont adoptées, promulguées (au sens « enacted ») et adaptées* » (p.68).

Sous-section 2. Les mécanismes soutenant la diffusion de pratiques

Dans cette sous-section, nous mobilisons les travaux de Sahlin et Wedlin (2008) pour étudier la diffusion de pratiques. Qualifiée de circulation de pratiques (et non pas de diffusion) dans ces travaux, les auteurs soulignent ainsi le dynamisme impliqué lors de la circulation de pratiques (un sens de circulation, d'un point A à un point B). Nous retenons de ces travaux les quatre dimensions de la diffusion des pratiques, que nous détaillerons ensuite : la circulation de l'idée (dynamisme), l'imitation de l'idée (adoption de telle pratique, comment, pourquoi et par qui), le transfert et la traduction de l'idée (au nouveau contexte, nouveaux acteurs et organisations) et enfin l'édition de la pratique (la diffusion n'entraîne pas forcément l'homogénéisation car la pratique peut nécessiter une adaptation).

Nous étudions la diffusion des innovations comme une circulation active, préparée et contextualisée au sein des organisations (2.1.) et leur diffusion élargie par des réseaux (2.2.).

2.1. Une circulation active, préparée et contextualisée

Nous étudions la diffusion à l'appui des travaux de Sahlin et Wedlin (2008) : d'une part, nous expliciterons le dynamisme sous-jacent de la diffusion de pratiques (également qualifiée de circulation) (2.1.1) ; et d'autre part, nous aborderons les efforts particuliers nécessaires à la diffusion de pratiques : les opérations de traduction et de contextualisation des pratiques (2.1.2.).

2.1.1. Une circulation « dynamique »

D'après Greenwood et al. (2006), deux éléments contribuent à la diffusion d'une innovation : l'adoption et la légitimité. Nous mobilisons les travaux de Sahlin et Wedlin (2008) qui entendent la diffusion comme la circulation des idées et des pratiques dans différents contextes. Le terme de circulation accentue le caractère actif de la diffusion. En effet, des efforts particuliers soutiennent la circulation et sont réalisés par certains acteurs. Les efforts que constituent l'adoption sont l'édition, l'adaptation et la traduction des pratiques et des idées.

L'adoption d'une pratique n'implique pas nécessairement une réplique exacte dans un autre contexte. L'adoption, au sens de Sahlin et Wedlin (2008), consiste en une circulation rythmée par l'adaptation de la pratique à son nouveau contexte.

Nous retenons des travaux de Sahlin et Wedlin (2008), d'une part, qu'une pratique n'est pas directement transposable ou répliquable, et d'autre part, que la diffusion entraîne deux mouvements : une homogénéisation potentielle des pratiques et des variations de celles-ci. L'adaptation d'une pratique est le processus de transformation d'une pratique originale construite dans un certain contexte (organisation, institution, champ) et changeant de contexte local. Les différentes pratiques dérivées de l'originale sont appelées « *home-grown solutions* » (i.e. Ansari, 2010). Différentes appellations désignent le processus d'adaptation (cf. Tableau suivant) :

Terme utilisé pour désigner l'adaptation d'une pratique	Auteurs
Réinvention	Larsen et Argawalla-Rogers, 1977 ; Rice & Rogers, 1980 ; Rogers, 1995
Réorientation et variation	Normann, 1971
Corruption	Lozeau, Langley et Denis, 2002
Niveaux de transfert	Lillrank, 1995
Modification et optimisation	Damanpour & Evan, 1984
Reconfiguration	Henderson & Clark, 1990 ; Meyer & Goes, 1988
Emulation de l'innovation	Westney, 1987
Modification	Mamman, 2002
Hybridation	Botti, 1997

Tableau 3 – L'adaptation de pratiques, différentes appellations (Ansari et al., 2010)

Les travaux d'Ansari et al. (2014) soulignent également la tension rencontrée par les organisations entre des besoins locaux d'adaptation et de standardisation des pratiques dans un contexte de diffusion au sein de filiales dispersées géographiquement. Les auteurs transcrivent cette tension dans les termes suivants : « *les organisations maintiennent un équilibre délicat entre la standardisation des pratiques et l'adaptation locale. Elles le font en spécifiant, en incitant et en appliquant certains types de conformité lorsque l'adaptation est indésirable, tout en tolérant ou en encourageant une adaptation locale considérée comme potentiellement bénéfique pour l'organisation* » (Ansari et al., 2014, p.1333). Afin de souligner l'état d'avancement de l'adoption, des niveaux de réalisation ont été définis par les auteurs afin de mesurer le niveau d'adoption de la pratique : niveaux bronze, argent et or.

Le concept de « *fit* » défini à l'origine par Nadler et Tushman (1980) correspond au « *degré selon lequel les besoins, les demandes, les buts, les objectifs et/ou les structures d'une composante correspondent aux besoins, demandes, buts, objectifs et/ou structures d'une autre composante* » (Nadler et Tushman, 1980, p.45). Les « *fits* » et « *misfits* » sont de trois ordres : culturels, techniques et politiques. Ansari et al. (2010) s'intéressent plus particulièrement aux évolutions des pratiques en tenant compte des « *fits* » et « *misfits* » de la pratique diffusée. Les auteurs étudient la diffusion des pratiques en analysant plus finement les variations et mécanismes (individuels et organisationnels) permettant l'implémentation de pratiques adaptées.

2.1.2. Les efforts de traduction et de contextualisation

Alors que nous avons évoqué que les idées ou les pratiques circulent activement, nous étudions les efforts de contextualisation et de traduction opérés pour les diffuser dans un contexte nouveau (organisation, acteurs, institutions) (Sahlin et Wedlin, 2008).

La diffusion d'une pratique consiste en son adoption élargie. L'adoption nécessite un mécanisme d'adaptation par un réseau d'acteurs encouragé par leur intéressement et la « traduction » de la pratique (Akrich, Callon et Latour, 1988, p.3 ; Latour, 2011). Des **efforts de traduction** sont étudiés pour caractériser la diffusion comme une action favorisant l'adoption d'une pratique : « *le concept d'édition a servi à décrire et à expliquer le déroulement de cette traduction - en mettant ainsi davantage l'accent sur la dynamique des idées en circulation* » (Sahlin et Wedlin, 2008, p.219). Ces efforts de traduction contribuent à la création et l'attribution de nouveaux sens à la pratique et visent ainsi une meilleure adoption : « *ce qui est transféré d'un contexte à un autre, ce n'est pas une idée ou une pratique, mais davantage des récits et des matérialisations d'une certaine idée ou pratique* » (ibid., p.225).

Gondo et Amis (2013) font la distinction entre la diffusion au sein d'une organisation (en interne) et la diffusion entre diverses organisations. Au sein d'une organisation ou d'un champ, la diffusion d'une pratique peut être réalisée par une simple « transmission » entre individus motivés par la mise en conformité ou la pression sociale rendant la pratique indispensable à adopter et légitime. La diffusion d'une organisation à une autre nécessite la résolution d'un problème commun ou générique dont la pratique est considérée comme la solution. La traduction intervient ici au titre du partage d'expériences afin de rendre la pratique compréhensible et, puisqu'elle est la solution, comme un choix conscient d'adoption. Les auteurs distinguent deux dimensions liées à l'adoption : l'acceptation et la mise en œuvre. En effet, les auteurs précisent que : « *différentes réponses à l'adoption seront associées à différents niveaux d'acceptation de la nécessité d'adopter une pratique - la dimension d'acceptation - et à différents niveaux de réflexion consciente lors de mise en œuvre - la dimension de mise en œuvre* » (Gondo et Amis, 2013, p.241).

La diffusion est favorisée par un deuxième effort particulier : la contextualisation de la pratique (Gond et Boxembaum, 2013), comme un mécanisme d'adaptation de la pratique (Ansari et al., 2014), de customisation (Raffaelli et Glynn, 2014) ou encore de l'édition de la pratique (Sahlin et Wedlin, 2018). Dans le cadre des travaux sur la circulation des idées et des pratiques le terme d'édition est utilisé pour : « *souligner que cette recontextualisation peut modifier la formulation, ainsi que le sens et le contenu des expériences et des modèles* » (Ibid., p.226).

Plus généralement, c'est le terme d'adaptation qui est utilisé dans la littérature. L'adaptation peut survenir à trois niveaux d'analyse : le niveau national, le niveau inter-organisationnel, tel un champ, et le niveau intra-organisationnel (Ansari et al., 2014). Leurs travaux s'intéressent à l'adoption au niveau

intra-organisationnel et montrent comment les organisations parviennent à gérer la tension entre les besoins locaux d'adaptation (variation) et l'adoption de pratiques similaires (standardisation). Les auteurs montrent que les pratiques se diffusent parce qu'elles sont conçues initialement pour s'adapter au mieux à un nouveau contexte en supportant des modifications, ce qui contribue à une meilleure acceptation des acteurs (diffusion). L'équilibre entre les « *turnkey or tailored practices* » est recherché par les organisations et reste un exercice délicat à mener car nécessite un accompagnement à l'adoption.

À cette fin, l'adaptation d'une pratique se mesure selon deux paramètres : la fidélité et l'extensivité. Premièrement, la fidélité mesure la similarité « en nature » (au sens de la ressemblance ou l'écart) d'une pratique adoptée, à sa version précédente, c'est-à-dire celle diffusée. Deuxièmement, l'extensivité vise à mesurer « *le dosage de la pratique* » au sens où un faible degré de mise en œuvre correspond au découplage ou une adoption superficielle « (dont) *la mise en œuvre reste symbolique plutôt que matérielle* » (Ansari et al., 2014, p.1316).

Gond et Boxenbaum (2013) décrivent trois formes de « travail de contextualisation » entrant en jeu lors d'une diffusion, caractérisée de « glocalisation », entre des contextes nationaux : le filtrage, la redéfinition (« *repurposing* ») et le couplage (« *coupling* »). Les travaux de Raffaelli et Glynn (2014) approfondissent également la question de la customisation ou la standardisation des pratiques diffusées et soulignent que la customisation d'une pratique intervient dans un contexte plus large de réseau, et non de l'organisation seule. Cette customisation est directement permise et influencée par les attaches relationnelles jouées par les pairs et les effets des « *filtres* » institutionnels – au sens de la théorie néo-institutionnaliste.

Ansari (2014) dénombre trois formes d'adaptation : i. l'adaptation ou la cooptation de pratique, ii. le changement organisationnel et iii. l'adaptation mutuelle. Les auteurs expliquent que l'adaptation peut concerner la pratique, l'organisation ou les deux simultanément : « *l'adaptation peut conduire à un changement de pratique mais pas dans l'organisation (adaptation ou cooptation de pratique), à un changement dans l'organisation mais pas de pratique (changement organisationnel), ou à un changement à la fois de l'organisation et de la pratique (adaptation mutuelle)* » (Ansari et al., 2010 ; Canato et al., 2013 ; Lozeau, Langley et Denis, 2002). L'adaptation de la pratique est analysée dans ses travaux de 2014.

La diffusion d'une pratique entraîne une action de customisation ou encore de standardisation (Raffaelli et Glynn, 2014). En amont de la diffusion, la pratique peut (1) revêtir un caractère plus ou moins « prête-à-l'emploi » ou « allant de soi » dans l'objectif d'une adoption quasi-immédiatement (sous réserve de la reconnaissance de sa légitimité), ou (2) être suffisamment personnalisable pour parvenir à contextualiser la pratique. Les raisons de l'adoption d'une pratique (par le biais de sa diffusion) dépendent, selon les auteurs, de plusieurs éléments : du secteur d'appartenance de l'organisation, de la pratique au sein du réseau, des liens relationnels et des filtres institutionnels.

2.2. Une diffusion « hors des murs » de l'organisation

Dans cette partie, nous abordons la diffusion « hors » des murs de l'organisation lorsque les acteurs, inscrits dans d'autres contextes se saisissent ou sont appelés à adopter des pratiques innovantes. Pour ce faire, nous questionnons la manière dont circule des pratiques au sein d'un champ et au sein d'une institution (2.2.1.) avant d'approfondir leurs effets de filtres sur ces pratiques (2.2.2.).

2.2.1. La diffusion au sein d'un champ et d'une institution

Les théoriciens institutionnels ont focalisé leurs travaux sur la stabilité institutionnelle par l'exercice d'une « pression institutionnelle » à adopter pratiques et structures similaires pour gagner en légitimité (Di Maggio et Powell, 1983 ; Oliver, 1991 ; Scott, 1995). Il existe une multiplicité de définitions de la notion d'institution dans la littérature. Nous retenons les définitions de l'institution qui couvrent un système de normes ou encore de routines, qui incluent des cadres cognitifs, des pratiques légitimes et « *pris pour acquis* »⁴ par des organisations qui les adoptent, au sens strict où elles s'y conforment.

Nous basons notre travail sur les **trois définitions de l'institution** suivantes de ce courant de pensée :

- « *Dans ce sens, les institutions sont des ensembles de règles et de ressources culturelles que nous utilisons pour structurer notre comportement et interpréter l'activité sociale (Geertz, 1973). Elles agissent pour façonner notre expérience du monde et nos idées de modèles d'organisation légitimes* » (Dowling and Pfeffer, 1975 ; Meyer and Rowan, 1977).
- « *En conséquence, ces modèles culturels institutionnalisés agissent comme une ressource pour résoudre les problèmes tout en limitant simultanément l'action et la capacité des acteurs sociaux à concevoir des options lorsqu'ils agissent dans des situations quotidiennes* » (Giddens, 1984).
- « *Des modèles d'organisation pris pour acquis qui façonnent et contraignent le comportement des membres de la société (Berger et Luckmann, 1966 ; Zucker, 1983) qui à la fois permettent et contraignent le comportement des acteurs et des organisations, rendant leurs comportements prévisibles et significatifs* » (Powell and DiMaggio, 1991 ; Scott 2001).

L'institution peut différer selon le niveau d'analyse. Nous prendrons trois exemples d'institution appliqués au milieu de la santé et expliciterons le niveau d'analyse sélectionné pour sa pertinence avec notre recherche. Premièrement, certaines professions peuvent offrir un cadre suffisamment fort d'exercice pour être analysées comme une institution. Par exemple, la profession médicale ou la profession managériale peuvent être en conflit dans les organisations de santé pluri-professionnels. Deuxièmement, au niveau individuel, il est également possible qu'un acteur soit confronté simultanément à deux institutions. En reprenant l'exemple précédent, la figure de chef de pôle à l'hôpital (Grenier et Bernardini, 2015) compose avec ces deux institutions (médicales et économico-managériales). Enfin, un champ organisationnel peut constituer une institution. Le champ se compose d'organisations et d'acteurs variés. Dans le secteur de la santé, l'hôpital est le sujet de nombreuses recherches académiques.

Le **champ organisationnel** est composé d'un ensemble d'organisations qui constituent un espace reconnu pour l'exercice de la vie institutionnelle. Nous retenons principalement la définition de Di Maggio et Powell (1983) complétée de l'approche évolutive des institutions d'Hoffman (1999) :

- « *Les champs organisationnels comme "les organisations qui, dans l'ensemble, constituent un domaine reconnu de la vie institutionnelle : les principaux fournisseurs, les consommateurs de ressources et de produits, les organismes de réglementation et d'autres organisations qui produisent des services de produits similaire* » (DiMaggio & Powell, 1983, p. 148) ;
- « *Ils se définissent autour de problèmes qui évoluent dans le temps* » (Hoffman, 1999).

⁴ Au sens de l'anglais "taken for granted".

Plus précisément, nos cas intéressent le champ de la santé et ses dynamiques d'innovation actuelles (ascendantes, descendantes et transversales). Nous regardons le mouvement de « fond » s'opérant dans le champ de la santé et qui s'oriente vers davantage de coordination et d'intégration. Notre regard porte davantage sur les pratiques innovantes que déploient les acteurs. Dans un champ organisationnel stable, nous pouvons décrire la vie institutionnelle comme l'analyse des facteurs clés de succès au sein d'un environnement concurrentiel (Porter, 1990). Dans un champ organisationnel en mutation tel que le champ de la santé, nous regardons comment émergent, se traduisent et se diffusent ses pratiques et configurations organisationnelles favorables à la coordination et l'intégration.

2.2.2. Les filtres institutionnels

Les auteurs analysent l'impact des filtres institutionnels à l'intérieur desquels les pratiques sont précipitées lors de leur diffusion. Ainsi, lorsqu'une pratique parvient à « traverser » ces filtres institutionnels avec succès, l'adoption devient effective. Raffaelli et Glynn (2014) à l'appui des travaux de Greenwood et al. (2011) analysent quatre filtres institutionnels exerçant une influence sur l'adoption de pratiques :

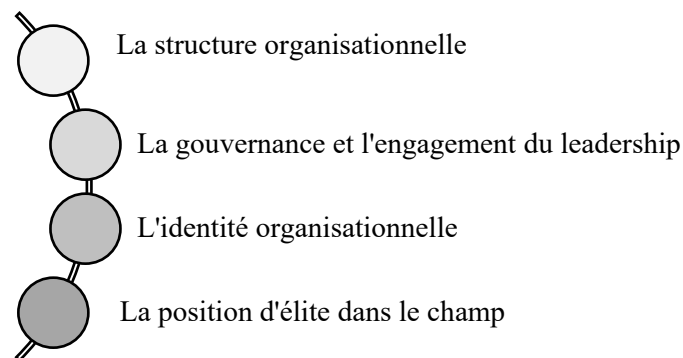


Schéma 7 – Les filtres institutionnels (d'après Ansari et al., 2014 ; Greenwood et al., 2011)

L'influence de la structure organisationnelle est considérée comme un premier filtre, au sens où la diffusion d'une pratique ne fait pas de l'organisation, des individus ou tout adoptant le réceptacle passif de celle-ci. En effet, la pratique diffusée nécessite une adaptation, qui correspond à sa contextualisation avec des modifications mineures ou majeures contribuant à sa compréhension, sa légitimation et enfin son adoption effective.

Le premier filtre de l'organisation consiste à veiller à suivre ce cheminement de l'adoption. Quand la gouvernance et le leader d'une organisation s'engagent et impulsent l'adoption de pratiques, le sommet de la hiérarchie agit comme un second filtre favorable à l'adoption de pratiques au sein de l'organisation. L'identité organisationnelle est entendue comme les valeurs de l'organisation qui régissent l'adoption de pratiques. Dans le cas des pratiques de Responsabilité Sociales des Entreprises (RSE) étudiées par Raffaelli et Glynn (2014), l'identité agit comme un troisième filtre pour les pratiques facilement adaptables (« *tailored practices* »), tout en s'assurant de l'alignement avec les valeurs de l'organisation. Enfin, le quatrième filtre correspond aux organisations positionnées comme « élites » du champ. Basées sur la pression à adopter les pratiques des pairs, les élites orientent la diffusion des pratiques au niveau du champ.

Au-delà des filtres institutionnels et du mimétisme entre pairs, le pluralisme relationnel offre une opportunité dans l'adoption de pratiques fortement adaptables (« *tailored practices* »). Au contraire, la conclusion des auteurs met en évidence que la diffusion de pratiques « *prêtes à l'emploi* » (« *turnkey practices* ») s'opère lorsque les pratiques sont portées par une seule voix « relationnelle » ou institutionnelle car elles ne nécessitent aucune adaptation pour être acceptées de tous.

Les travaux de Raffaelli et Glynn (2014) abordent également la question de la customisation ou la standardisation des pratiques diffusées et soulignent que la customisation d'une pratique lors de la diffusion intervient dans un contexte plus large de réseau, et non d'une organisation seule. Cette customisation est directement permise et influencée par les attaches relationnelles jouées par les pairs et les effets des « filtres » institutionnels. Trois types de réseaux sont mis en évidence et ont des implications dans le potentiel de diffusion d'une pratique : (1) les réseaux professionnels exercent une pression pour une mise en conformité, au sens de l'adoption homogène de certaines pratiques ; (2) les réseaux de pratiques professionnelles fournissent des pratiques « *prêtes-à-l'emploi* » car légitimées par les membres professionnels ; (3) les pairs-institutionnels sont considérés comme des modèles ou exemples au niveau de l'institution, avec la promotion de pratiques légitimées mais tout à fait personnalisables (contexte). Les réseaux sont dans cet article étudiés comme facilitant la « traversée » des filtres institutionnels par les pratiques.

Section 3 – Les tensions au soutien et à la diffusion des pratiques innovantes dans le champ de la santé

Dans cette section, nous proposons une mise en lumière des difficultés de circulations, nommées tensions au soutien et à la diffusion de pratiques. Dans le contexte de notre travail de recherche, le champ de la santé se caractérise par un cloisonnement causé par un contexte institutionnel fort mais également au pluralisme des acteurs, des sphères de décision et des objectifs divergents auxquels se heurtent les acteurs innovateurs. Nous relevons ces difficultés au préalable afin d'en apporter une réponse par la construction du concept de Réseau Créatif de Pratiques.

Alors que les modalités d'intervention et de gouvernance en santé sont questionnées lors des successives réformes françaises depuis le milieu du vingtième siècle, la structure historique du champ « en silo » cristallise les tensions entre professionnels de santé, opérateurs de santé et décideurs du champ à coordonner leurs interventions.

À ce titre, nous présentons successivement les difficultés à soutenir et diffuser des pratiques innovantes au sein d'un champ pluraliste et cloisonné (**Sous-section 1**) au regard de deux tensions : d'une part entre l'exploration de pratiques innovantes et l'exploitation de certaines d'entre elles ; et d'autre part, entre la généralisation et la contextualisation des pratiques diffusées (**Sous-section 2**).

Sous-section 1. La diffusion de pratiques dans un environnement pluraliste et pluri institutionnalisé

Le cloisonnement historique et juridique des organisations et professionnels de santé (médecine de ville versus hôpital, sanitaire versus médico-social, etc.) est pointé du doigt par l'ensemble des acteurs de santé et l'organisation en mode parcours « fluide et coordonné » promue... est toujours en construction. Le champ de la santé est notamment constitué de « petits-mondes » : sanitaire, médico-social, etc. des spécialités médicales, chirurgicales, etc. aux frontières contestées dans un mode « parcours » (de soins, de santé et de vie) encastré et coordonné. Nous identifions le champ de la santé comme l'ensemble des acteurs du système de santé en interaction (Scott, 2000, p.32-33), que l'auteur classe en quatre grands acteurs (Gouvernance, Offreurs, Demandeurs et Intermédiaires) dont les fonctions diffèrent mais se complètent en faveur d'un champ de la santé stable.

La santé est également définie comme un environnement pluraliste (Denis et al., 2007) et pluri institutionnalisé (Grenier et Denis, 2017). En particulier, les travaux de Grenier et Denis (2017) soulignent les difficultés à innover et, en particulier diffuser l'innovation dans le contexte institutionnel et pluraliste du champ de la santé : « *une première raison découle de la nature institutionnelle des organisations ou des systèmes à transformer, requérant des transformations de pratiques, de schémas cognitifs et de normes qui façonnent le comportement des acteurs qui y agissent et limitent le changement et l'innovation* (Friedland et Alford, 1991). *Une seconde raison découle de l'agencement pluraliste* (Denis et al., 2001) *qui caractérise les champs publics à leurs échelons locaux, régionaux et nationaux* » (Grenier et Denis, 2017, p.191-192).

Dans cette première sous-section, nous abordons les spécificités de la diffusion de pratiques dans des environnements pluralistes (1.1.) et pluri institutionnalisés (1.2.). En effet, notre recherche questionne l'accompagnement et/ou le soutien des acteurs d'un tel champ à soutenir et diffuser des dispositifs innovants ou pratiques innovantes.

1.1. La diffusion de pratiques dans un champ pluri institutionnalisé

Nous abordons dans cette partie l'influence d'un cadre institutionnalisé prégnant (1.1.1.) qui définit les pratiques qui sont légitimes ou non à diffuser (1.1.2.), ce qui est à l'origine des rigidités organisationnelles et institutionnelles mais également d'injonctions et dynamiques contradictoires (Grenier, 2014).

1.1.1. Les mécanismes de diffusion en contexte institutionnalisé

L'isomorphisme fait référence à la relation entre une organisation et son contexte institutionnel (Greenwood et al., 2006). Les organisations sont « *captives de l'environnement institutionnel dans lequel elles existent* » (Tolbert et Zucker, 1983, p.22), ce qui est qualifié par la littérature de « pressions institutionnelles » à adopter certains comportements, certaines pratiques ou encore certaines formes organisationnelles considérées comme adéquates. La théorie institutionnelle aborde les pressions institutionnelles comme facteur d'homogénéisation des comportements, des pratiques et des formes organisationnelles par l'étude des sources de l'isomorphisme. Di Maggio et Powell (1983) identifient trois mécanismes de diffusion source d'isomorphisme au sens institutionnaliste : une diffusion coercitive, normative ou mimétique (**Tableau 4**).

	Définitions	Motivations
Diffusion coercitive	Pressions externes et internes (organisations « fortes ») à adopter.	Évitement de la sanction.
Diffusion normative	Induite par la professionnalisation des membres de l'organisation, des réseaux professionnels.	Respect des obligations sociales.
Diffusion mimétique	Imitation des comportements d'organisation et entre les organisations.	Survivre dans l'incertitude. Ne pas être considéré comme déviant ou rétrograde.

Tableau 4 – Les mécanismes de diffusion et isomorphisme de Di Maggio et Powell, 1983, d'après Greenwood et al., 2006

Comme le soulignent Greenwood et al. (2008), plus le nombre d'adoption par les organisations est croissant, plus les pratiques, les comportements ou formes organisationnelles deviennent « *progressivement légitimées* ».

À partir du terme de « survie » tel qu'employé par Meyer et Rowan (1977), nous soulignons l'enjeu vital pour les organisations d'adopter des comportements légitimes ou de réagir face aux pressions institutionnelles : « *la survie de certaines organisations dépend davantage de la gestion des demandes de relations internes et de relations aux frontières, alors que la survie des autres dépend davantage des demandes cérémoniales d'environnements hautement institutionnalisés* » (Meyer et Rowan, 1977, p.353).

1.1.2. Les effets institutionnels sur les pratiques

L'isomorphisme fait référence à la relation entre une organisation et son contexte institutionnel (Greenwood et al., 2008). Cependant, les travaux des années 1990 s'inscrivent dans le changement et l'évolution institutionnel(le)s. En particulier, les travaux de Fligstein (1997) nous éclairent sur les réponses qui peuvent ne pas être dans la lignée des pressions institutionnelles. En effet, nous reprenons

les propos de Greenwood et al. (2008, p.11) sur les travaux de Fligstein (1997) : « *les organisations complexes constituent des arènes où les groupes luttent pour le pouvoir et font appel de manière sélective aux pressions institutionnelles pour légitimer leurs revendications* ».

La nature des réactions aux pressions institutionnelles est étudiée dans la littérature par Oliver (1991) qui en propose une typologie (**Tableau 5**). Cinq réponses stratégiques sont présentées dans ses travaux (acquiescement, compromis, évitement, défiance et manipulation) et sont déclinées en trois tactiques sous-jacentes décrites par des verbes d'action. Par exemple, la dernière stratégie de manipulation vise à coopter les acteurs influents, influencer le façonnage de nouvelles valeurs et enfin contrôler l'ensemble des éléments et processus institutionnels.

	Tactiques
Acquiescement	• S'habituer : Suivre des normes invisibles et « allant de soi »⁵ • Imiter : Imiter des modèles institutionnels • Se conformer : Respecter des règles et acceptation des normes
Compromis	• Équilibrer : les attentes des parties prenantes • Pacifier : positionnement et accommodation des éléments institutionnels • Négocier : avec les parties prenantes institutionnelles
Évitement	• Dissimuler : la non-conformité • Amortir : les liens institutionnels • Fuir : changer d'objectifs
Défiance	• Nier : les normes et valeurs explicites • Contester : les règles et les prescriptions • Attaquer : les sources des pressions institutionnelles
Manipulation	• Capter : les acteurs influents • Influencer : façonner les valeurs • Contrôler : les processus institutionnels

Tableau 5 – Réactions stratégiques aux pressions institutionnelles (d'après Oliver, 1991, p.152)

Premièrement, nous retenons trois contributions majeures de Meyer et Rowan (1977) : la mise en lumière du processus d'institutionnalisation comme une mise en conformité par le respect de règles institutionnelles « allant de soi », l'identification des pratiques institutionnalisées et enfin le rôle actif joué par certaines organisations « fortes » qui contribue à « façonner » un contexte institutionnel c'est-à-dire contribuer à édicter et faire respecter des règles institutionnelles auxquelles toutes les organisations du champ doivent se conformer.

Les pratiques institutionnalisées sont analysées par Meyer et Rowan (1977) selon trois indicateurs de « diffusion » ou d'« adoption » : ces pratiques sont largement suivies, sans débat et promues en permanence. Zucker (1977) souligne alors que la pression à diffuser s'exerce de génération en génération sans nécessiter de contrôle de ce qu'il qualifie d'« *actes institutionnels* ». En effet, les mythes rationalisés et institutionnalisés sont identifiés par Meyer et Rowan (1977) comme vecteurs de formalisation et de légitimité des organisations, notamment dans un contexte post-industriel. Ainsi, les organisations développent leur rationalité par la poursuite des mythes telles des formes organisationnelles, pratiques et/ou comportements prescrits.

Alors que nous avons précédemment défini l'institution, nous évoquons l'institution et les « effets » institutionnels. D'après Greenwood et al. (2008) l'institution (et ses effets) est (sont) : « *un*

⁵ Allant de soi : traduction personnelle de l'anglais "*taken-for-granted*".

comportement social répétitif plus ou moins considéré comme allant de soi, qui repose sur des systèmes normatifs et des compréhensions cognitives qui donnent un sens à l'échange social et permettent ainsi à un ordre social qui se reproduit de se reproduire ». Plus précisément, la variété des acteurs d'un champ (Meyer et Rowan, 1983) en interaction est identifiée comme enjeu dans le façonnage et l'évolution d'une institution. De plus, Meyer et Rowan (1983, p. 148) s'intéressent aux différents acteurs de la vie institutionnelle : *« les organisations qui, globalement, constituent un champ reconnu de la vie institutionnelle : fournisseurs, consommateurs, agences »*.

1.2. La diffusion de pratiques dans un environnement pluraliste

Denis et al. (2007) définissent le pluralisme en trois axes majeurs : le pluralisme des acteurs, des sphères de décision et enfin des objectifs divergents auxquels se heurtent, en particulier les acteurs innovateurs. Dans cette sous-section, nous étudions les déterminants d'un environnement pluraliste (1.2.1) et nous présentons deux exemples empiriques de diffusion dans le champ de la santé, champ que nous étudions (1.2.2).

1.2.1. Éléments théoriques sur le pluralisme

Les travaux de Denis (2001, 2004 et 2007) sur les environnements pluralistes reposent sur les travaux des années 1970 de Michael Cohen, James March et Johan Olsen portant sur les universités américaines pour forger le concept de l'« *anarchie organisée* ». Les travaux de Cohen et al. (1972) intéressent une frange des organisations, non seulement les universités, mais plus globalement les organisations publiques ou toutes les organisations considérées comme illégitimes. En effet, sommés de contradiction, les auteurs expliquent la difficulté à appliquer les théories organisationnelles de coordination et de contrôle « classiques ». Ainsi, selon Cohen et al. (1972, p.2) : *« lorsque les objectifs et la technologie sont flous et que la participation est fluide, de nombreux axiomes et procédures de gestion s'effondrent »*. C'est à partir de ce constat que les auteurs développent le concept d'anarchie organisée et décryptent en particulier le processus de décision appelé « modèle de la poubelle » en situation d'« *anarchie organisée* ».

Cohen et al. (1972) suggèrent que les organisations – ou plus généralement les situations de décision – peuvent toutes être concernées par une ou plusieurs dimensions du concept de l'anarchie organisée. Cependant, c'est bien la somme des trois dimensions qui forme le concept de l'anarchie organisée à savoir *« des organisations caractérisées par des préférences problématiques, une technologie incertaine et une participation fluide »* (Cohen et al. 1972). Afin de caractériser l'anarchie organisée, les auteurs mettent en évidence deux phénomènes. Le premier phénomène correspond à la prise de décision dans un contexte d'absence d'objectifs communément partagés. En effet, l'ambiguïté ou l'absence de consensus autour d'objectifs communs sont décrits par les auteurs comme habituellement rencontrés par les organisations complexes. Le second phénomène a trait à *« la manière dont les membres sont activés »* (Cohen et al., 1972, p.1-2) et en particulier l'implication ou la mise à l'écart des acteurs occasionnels dans la prise de décision.

L'analogie de la poubelle est utilisée pour analyser le processus de décision au sein des anarchies organisées comme : *« une accumulation de choix recherchant des problèmes, des problèmes et des sentiments recherchant des situations décisionnelles dans lesquelles elles pourraient être diffusées, des solutions recherchant des problèmes auxquels ils pourraient être une réponse et des décideurs à la recherche de travail »* (Cohen et al., 1972, p.2). L'image de la poubelle fait référence à l'accumulation anarchique de problèmes, solutions, décideurs et moments comme des papiers accumulés au fond d'une poubelle et plus largement mobilisée pour analyser les décisions irrationnelles ou anarchiques : *« les*

décisions se prennent suivant un processus généralement associé à l'image de la poubelle pour exprimer l'idée que les problèmes, les solutions et les choix ne sont pas couplés les uns aux autres et que les choix critiques sont faits de différentes manières au gré des participants » (Denis et al., 2004, p.3).

Le modèle de la poubelle est ainsi forgé sur quatre fondements – les problèmes, les solutions, les participants et les opportunités de choix – et également sur le sens des changements de choix dans le temps : *« les organisations peuvent être vues comme des véhicules pour résoudre des problèmes ou des structures bien définies dans lesquelles un conflit est résolu par négociation, elles fournissent aussi des ensembles de procédures qui conduisent les participants à une interprétation de ce qu'ils font et de ce qu'ils ont fait pendant la réalisation du processus » (Cohen et al., 1972, p.2).* Les problèmes concernent les acteurs internes et externes de l'organisation et peuvent émerger à différents niveaux (familial, travail, média, idéologie). Les solutions sont entendues comme une construction humaine répondant à un besoin, y compris un besoin encore mal défini. Les participants *« vont et viennent »* (ibid., p.3) et sont amenés à être plus ou moins convoqués selon la décision à venir.

En 2001, les travaux de Denis, Lamothe et Langley (2001, p.24) font référence aux organisations pluralistes en proposant une définition fondée sur trois caractéristiques : un pouvoir diffus (*« fragmented power »*), de multiples objectifs divergents et la multiplicité des parties prenantes. Les auteurs soulignent la tension qui découle des organisations pluralistes et étudient l'enjeu du leadership dans un tel contexte. En effet, au-delà d'une caractéristique organisationnelle, les propos des auteurs questionnent le contexte pluraliste dans lequel évoluent les acteurs et l'organisation. Plus précisément, les auteurs identifient plusieurs facteurs de couplage entre les problèmes, les solutions et les choix tirés du modèle de la poubelle : *« le relâchement, l'encastrement social, l'opportunisme créatif et le temps, l'inattention et la position officielle »* (ibid., p.25). Alors que les auteurs soulignent que le couplage est source de stabilité, leur analyse met en évidence les difficultés empiriques à y parvenir en questionnant notamment les capacités des organisations à mener ce travail, et nous ajoutons à le *« rendre visible »*.

Ainsi, après avoir étudié une stabilité qui peine à être trouvée, le changement stratégique est largement abordé dans un contexte pluraliste (Denis et al., 2004 ; Denis et al, 2007). Nous retenons de ces travaux les difficultés à diffuser une vision stratégique dans un tel contexte qui se cristallise par une récursivité peu favorable : *« dans ces contextes, le changement se fait de manière cyclique selon une suite d'allers-retours. En même temps que les actions concertées des leaders organisationnels pour implanter la vision stratégique contribue irréversiblement au changement, elles stimulent de la résistance menant éventuellement au remplacement des leaders et à des retours en arrière sur le plan de l'implantation »* (Denis et al., 2004, p.7).

1.1.2. La diffusion dans le champ de la santé perturbée par un environnement pluraliste et pluri institutionnalisé

Les travaux de Denis et al. (2001 et 2007) intéressent d'autant plus notre recherche qu'ils questionnent l'action de leaders dans l'impulsion de changements stratégiques au sein d'organisations de santé. Ainsi, ils rapprochent le champ de la santé d'un contexte pluraliste caractérisé par une multiplicité d'acteurs confrontés à des objectifs divergents et un pouvoir diffus interreliés par des relations de pouvoirs non clairement définis. Nous reprenons la définition complète proposée par Denis et al. : *« la santé est un domaine pluraliste classique impliquant des objectifs divergents (soins aux patients individuels, santé de la population, contrôle des coûts) et des acteurs multiples (professionnels, administrations, groupes communautaires, politiciens) liés entre eux dans des relations de pouvoir fluides et ambiguës »* (Denis et al., 2001, p.3).

Deux enjeux sont toujours d'actualité et présentés dans ces travaux (Denis et al., 2004) : d'une part, la remise en question de la capacité d'influence des décideurs, et d'autre part, la favorisation d'une « *inertie organisationnelle* » causée par un grand nombre d'individus à associer et qui encourage davantage l'action individuelle que l'action collective (Hardy et al., 1984 ; Cohen et March, 1986). Le « *consensus* » est alors peu satisfaisant au vu de la problématique initiale, et enfin, les manques de cohérence entre des objectifs multiples et de clarté quant à la détention du pouvoir entraînent des négociations incessantes perturbant la diffusion et dont la dilution progressive fragilise – ou renforce les rigidités – d'un contexte pluraliste. Ainsi, nous illustrons les différentes caractéristiques d'un contexte pluraliste du champ de la santé à la lumière des travaux de Denis et al. (2001) :

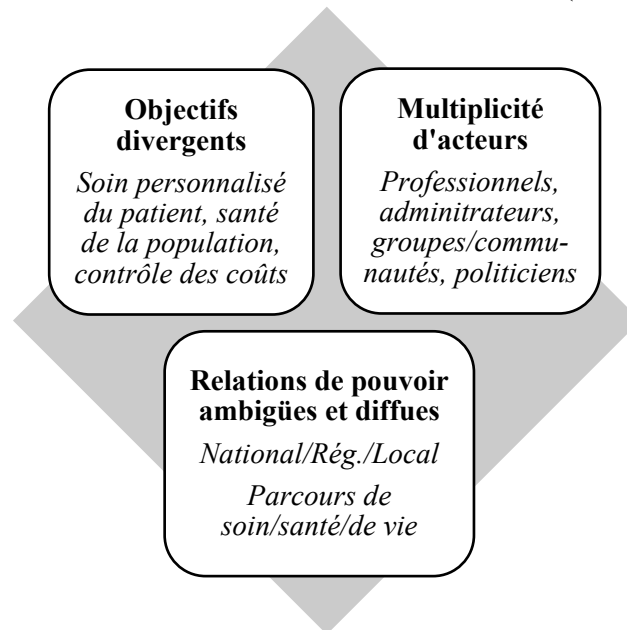


Schéma 8 – Le champ de la santé, un contexte pluraliste

Quant au pluralisme comme frein : « *la pluralité des acteurs (professionnels, publics, usagers...) aux intérêts rarement alignés et la distribution de leurs pouvoirs à des niveaux multiples d'intervention ou de responsabilité expliquent largement la difficulté à penser et à imposer des innovations uniquement par les processus usuels de formulation et de planification des politiques publiques (inter-)sectorielles* » (Grenier et Denis, 2017, p.191-192).

À ce titre, les auteurs soulignent que la portée de l'action des opérateurs de santé reste locale et centrée sur l'utilisateur : « *les opérateurs, également entendus comme des organisations pluri-professionnelles et pluralistes, et situées aux interstices d'enjeux multiples et contradictoires : qualité et contrainte budgétaire, réponses personnalisées et normalisation, adaptations localisées et pilotage "par un haut" des cadres réglementaires* ». Nous qualifions ces contextes micro pluralistes comme des freins à la diffusion d'un contexte local à un autre (c'est-à-dire d'un contexte micro à un autre, et ainsi jusqu'à diffuser au niveau macro du champ).

Sous-section 2 – Les tensions liées au soutien et à la diffusion de pratiques innovantes

Après avoir discuté les effets institutionnels et le pluralisme du champ de la santé, nous abordons les tensions qui freinent le soutien et la diffusion de pratiques innovantes. En particulier, ces spécificités génèrent des tensions : une première tension entre le soutien de l'exploration de pratiques innovantes et

l'exploitation de certaines d'entre elles et une seconde tension entre la généralisation et la contextualisation des pratiques diffusées.

2.1. La tension entre l'exploration de pratiques innovantes et l'exploitation de certaines pratiques

Dans cette première partie, nous abordons la tension entre l'exploration et l'exploitation comme de activités (2.1.1.) à concilier (2.1.2.) afin de soutenir l'émergence et la diffusion de pratiques innovantes.

2.1.1. L'exploration et l'exploitation

Depuis les travaux de Schumpeter (1934), March (1991, p.71) définit l'exploration et l'exploitation comme deux activités aux logiques distinctes : « *l'exploration comprend des choses saisies par des termes tels que la recherche, la variation, la prise de risque, l'expérimentation, le jeu, la flexibilité, la découverte, l'innovation. L'exploitation comprend des éléments tels que l'affinage (refinement), le choix, la production, l'efficacité, la sélection, la mise en œuvre, l'exécution* ». Selon March (1991) et les travaux qui ont succédé sur le sujet, les deux activités sont « essentielles » mais les ressources limitées entraînent les organisations à faire des choix « explicites », tels que les investissements ou des stratégies mises en œuvre ou « implicites », tels que des rigidités organisationnelles et de faibles marges de manœuvre des acteurs, entre les deux activités.

Dès lors, les travaux ont porté sur le « compromis » (*trade-off*) nécessaire au rééquilibrage entre efficience et flexibilité, une autre manière d'aborder la tension entre exploitation et exploration tout en soulignant le « paradoxe » entre la manipulation de ces deux logiques au sein des organisations (Thompson, 1967). La logique d'exploitation dans les entreprises consiste en la recherche d'une rapide mise sur le marché de nouveaux produits et services reposant sur les compétences maîtrisées, en termes de marketing et de technologie, s'avérant encore davantage vérifiée avec un contexte d'hypercompétition (Chanal et Mothe, 2005). La logique d'exploration repose sur la recherche d'un avantage concurrentiel avec un horizon de plus long terme. Elle requiert des technologies nouvelles et questionne le renouveau ou l'agrandissement de la palette des compétences de l'organisation. Les innovations qui suivent une logique d'exploration offrent des opportunités nouvelles de se démarquer ou de créer de nouveaux marchés.

En particulier en matière d'innovation, la tension entre l'exploration et l'exploitation cristallise le dilemme dans l'affectation des ressources (e.g. financières, humaines) qui sont limitées, à l'une des activités uniquement ou majoritairement, ou au soutien des deux activités (Christensen, 1997 ; Christensen et Raynor, 2003). Dès lors, la priorisation de l'une des activités par rapport à l'autre a des conséquences sur la portée et le degré de l'innovation : les innovations viseront davantage l'amélioration de l'existant (incrémentales) lorsque l'exploitation est la logique dominante alors que les innovations seront de rupture ou radicales lorsque l'exploration est prisée. D'après les auteurs, c'est davantage les faiblesses et les rigidités organisationnelles qui freinent le suivi des deux logiques, plus que le manque de ressources ou l'évolution de la société (i.e. technologique).

2.1.2. La conciliation des deux activités

La littérature s'est intéressée à des cas d'entreprises multinationales ou de taille moyenne pour définir et chercher à séparer et articuler ces deux activités ou logiques (exploration et exploitation). Le suivi des deux logiques d'exploitation et d'exploration repose sur le paradoxe qu'une organisation rencontre à vouloir assurer l'état de ses finances en optant pour une posture de « maintien » de l'existant par une

logique d'exploitation, et à vouloir également stimuler la créativité de nouveaux produits ou marchés par une logique d'exploration comme enjeu de durabilité face à la concurrence. Le paradoxe concerne les arrangements organisationnels à mettre en place pour être en capacité de suivre les deux logiques. La question du design organisationnel est étudiée dans la littérature sous plusieurs angles :

- Le suivi des deux logiques simultanément par une organisation est contradictoire et repose sur des principes organisationnels dissociés ;
- Le suivi des deux logiques simultanément correspond à la notion d'ambidextrie (Duncan, 1976 ; Tushman et O'Reilly, 1996 ; Gibson et Birkinshaw, 2004) et questionne les arrangements organisationnels pour y parvenir. La littérature s'intéresse notamment à des modes d'organisation hybrides nés de la réorganisation. Nous retenons l'exemple de Chanal et Mothe (2005) qui analyse le cas de la réorganisation du département Recherche et Développement, en mode hybride, d'une grande entreprise du secteur automobile en contexte d'hypercompétition. L'apport des auteurs est de proposer une réflexion sur un accompagnement managérial en amont à la création d'une telle forme hybride d'organisation ;
- Le suivi d'une logique plus ou moins intensément par rapport à l'autre ou le suivi des deux logiques simultanément dépendra également du contexte historique de l'organisation et d'autres facteurs (secteurs, positionnement sur le marché, décisions stratégiques, ...).

Au regard de notre problématique, la tension questionne la nécessité de mener des activités d'exploration, qui contribuent à faire émerger des pratiques innovantes, et la nécessité de conduire des activités d'exploitation, quant à la diffusion de certaines de ces pratiques. À ce titre, la littérature identifie la nécessité de séparer et articuler les deux activités pour déterminer un équilibre bénéfique à l'organisation :

En premier lieu, cela conduit les décideurs à ne pas favoriser l'une des activités par rapport à l'autre. Dans notre recherche, cela se traduit par la nécessité de ne pas soutenir les activités d'exploitation (diffusion) de manière dominante et au détriment des activités d'exploration (des pratiques innovantes). En effet, les deux activités relèvent d'une phase amont (exploration) et avale (exploitation) d'un même processus d'innovation (Le Loarne, 2012). En second lieu, c'est davantage la recherche d'un équilibre entre les deux activités d'exploration et d'exploitation, de manière simultanée (ambidextrie, voir Duncan, 1976 ; Tushman et O'Reilly, 1996 ; Gibson et Birkinshaw, 2004) ou le suivi de manière plus ou moins intense de l'une des activités par rapport à l'autre (Chanal et Mothe, 2005) qui est identifié par la littérature.

En particulier, lorsque les acteurs sont dispersés géographiquement et dans des organisations plus fluides (i.e. Agterberg et al., 2010), la nature de leur management soulève cette tension : lors d'un management fort, directif ou descendant, les relations entre acteurs sont soutenues et encadrées ce qui favorise l'exploitation (diffusion) de pratiques mais limite alors l'exploration de pratiques innovantes par les acteurs ; au contraire, un management incitatif ou facilitateur offre une marge de liberté pour les acteurs désireux d'explorer des pratiques innovantes tout en renforçant leurs liens (dans une communauté et/ou un réseau) particulièrement favorables au partage de ces nouvelles pratiques et leur laissant définir ce qui est pertinent à adopter dans leurs propres contextes (Kleinnijenhuis, 2011 ; Soekijad et al., 2011 ; Chantelot et Errami, 2015).

Nous retenons également des apports théoriques sur la conciliation des deux logiques dans des organisations qui mènent les deux activités. Nous retraçons plusieurs formes ou arrangements organisationnels que nous qualifions volontairement de favorables aux innovations.

- La souplesse et l'adaptabilité des structures organiques ou adhocratiques (Mintzberg, 1982, 2015) ;

- La création d'une communauté dédiée à l'innovation : communautés de pratiques (Lane et Wenger, 1991 ; Brown et Duguid, 1991), communautés dynamiques, entre autres ;
- L'hybridité structurelle présentée dans le cas de l'entreprise Audika (Ravasi et Revona, 2001) par l'interaction constante avec des scientifiques ;
- La souplesse d'arrangements organisationnels nouveaux : organisation partielle ou fluide (Ahrne et Brunsson, 2005, 2011 ; Schreyögg et Sydow, 2010).

La littérature fait état de trois approches majeures pour étudier la séparation et l'articulation des deux activités (Raish et Birkinshaw 2008). Les travaux sur l'ambidextrie ont dans un premier temps concerné les aspects structurels (ambidextrie structurelle) pour proposer une séparation des activités d'exploitation et d'exploration au sein d'une organisation. La deuxième approche concerne les adaptations contextuelles dont l'objectif est la poursuite des deux logiques au sein d'une même unité : une orientation des travaux de recherche sur l'ambidextrie contextuelle est portée par des individus (Birkinshaw et Gibson, 2004) qualifiés d'ambidextres à savoir : à l'écoute d'opportunités, capables de travailler de manière collaborative, à la recherche de nouveaux partenariats (« *brokers* ») et souhaitant avoir plusieurs missions simultanées. La troisième approche est liée au leadership comme moyen utilisé par l'équipe du top-management pour concilier les deux logiques et résorber les tensions générées à cette occasion.

D'après Raisch et Birkinshaw (2008), les tensions générées par la gestion des logiques d'exploration et d'exploitation se résolvent au niveau organisationnel inférieur. À ce titre, plusieurs cas sont étudiés dans la littérature et retiennent notre attention :

Contexte organisationnel	Ambidextrie	Auteurs
Cas d'une <i>business unit</i>	Création de deux sous-divisions (ou fonctions) avec différentes activités	Benner et Tushman (2003)
Cas d'une équipe	Création de rôles différents pour chaque individu	Jansen et al. (2008)
Cas des individus d'une même <i>business unit</i>	Mènent des activités à la fois d'exploration et d'exploitation	Gibson et Birkinshaw (2004)
Cas d'un manager	Engagement dans les deux activités et être source d'ambidextrie	Mom et al. (2007)

Tableau 6 - Création de l'ambidextrie au niveau organisationnel inférieur (basé sur Raisch et Birkinshaw, 2008)

Au niveau individuel, la littérature s'est intéressée aux caractéristiques personnelles d'un individu (voir Mom et al., 2007) sensible aux flux de connaissances remontants et descendants et, dans le cas précis d'un manager, la prise en compte des objectifs de court terme et de long terme est propice à générer l'ambidextrie (O'Reilly et Tushman, 2004). Les caractéristiques personnelles et les facteurs organisationnels peuvent être liés, l'un exerçant une influence sur l'autre comme le précisent Raisch et al. (2009).

Dès lors que la gestion de cette tension interroge un niveau organisationnel inférieur (Raish et Birkinshaw, 2008), nous retenons le niveau intermédiaire, les caractéristiques personnelles de certains membres et les caractéristiques organisationnelles (i.e. le contexte, Gibson et Birkinshaw, 2004) pour forger notre concept de RCP. Ces caractéristiques soutiennent la poursuite des deux activités par un

acteur ou un groupe en situation de management, les mécanismes d'action et d'interaction au sein des équipes de travail pour accueillir les deux logiques (Jansen et al., 2008).

2.2. La tension entre généralisation et contextualisation des pratiques

Dans cette seconde partie, nous traitons la seconde tension qui concerne la diffusion de pratiques et la manière dont elle peut ou doit être conduite et soutenue par les acteurs (managers ou opérationnels). Pour ce faire, après avoir préalablement étudié les mécanismes liés à la diffusion de pratiques (cf. section 2), nous abordons cette tension en deux temps. Dans un premier temps, la recherche d'une homogénéité dans les pratiques des membres d'une organisation ou d'un champ est soulevée dans la littérature (2.2.1.). Dès lors, la diffusion repose davantage sur une standardisation de pratiques que nous qualifions de mouvement de « généralisation » des pratiques. Dans un second temps, nous abordons la nécessité d'offrir une marge de liberté aux acteurs pour adapter ces pratiques diffusées à leurs contextes locaux, ce que nous qualifions de contextualisation (2.2.2.). Les deux versants de cette tension s'accordent sur le fait que les pratiques ne sont pas directement transposables d'un contexte (où elles ont émergé) à un autre (« réceptacle »), mais soulèvent davantage la question de ce qui est légitime et pertinent à diffuser et les mécanismes nécessaires à l'adoption effective de ces pratiques.

2.2.1. Entre la recherche d'une homogénéité...

La recherche d'une homogénéité dans les pratiques intervient à deux niveaux : d'une part, elle concerne les acteurs d'un même champ organisationnel, et d'autre part, les acteurs d'une même organisation, en particulier lorsque ses membres sont dispersés géographiquement.

Premièrement, nous avons préalablement évoqué la diffusion de pratiques des acteurs d'un champ (pluri)institutionnalisé dans la section précédente. En effet, ce sont les critères de légitimité et de conformité qui offrent un cadre propice à une diffusion des pratiques homogènes. À ce titre, les travaux fondateurs de la littérature institutionnaliste des années 1970 et 1980, largement cités dans la littérature (Greenwood et al., 2008 ; Meyer et Rowan, 1977, 1983 ; Zucker, 1977 ; Di Maggio et Powell, 1983 ; Meyer et Scott, 1983 et Tolbert et Zucker, 1983).

Les travaux de Meyer et Rowan (1977) et la majeure partie des travaux des années 1980 identifient la légitimité comme source d'homogénéisation des pratiques. Puis, des travaux majeurs dans les années 1990 éclaircissent les formes de la légitimité afin de pouvoir les saisir, les gérer et les mobiliser.

Les travaux de Scott (1985) identifient les trois piliers fondateurs de l'institution – les piliers régulateurs (coercitifs), normatifs (routines, habitudes) et mimétiques (cognitifs, culturels) – sur lesquels reposent les trois formes de légitimité qu'il étudie – les piliers régulateurs, normatifs et culturo-cognitifs. Le pilier régulateur correspond au cadre réglementaire régulant les organisations (Hoffman, 1999). Le rôle de l'État à former le cadre réglementaire est légitimé. Le pilier normatif comprend les normes acceptées sans nécessiter de les transcrire dans le cadre réglementaire. Le pilier normatif de l'institution renvoie à la dimension morale des valeurs et des normes et agit telle une prescription. Le pilier culturo-cognitif met en lumière l'interaction des éléments cognitifs (l'influence ou la médiation de l'environnement dans lequel évoluent les individus dans leurs pratiques et leurs perceptions) et culturels (sens, croyances, symboles) comme fondations de l'institution.

Deuxièmement, les travaux sur les organisations internationales, telles que les ONG ou les multinationales, ou des organisations dont les membres sont dispersés géographiquement illustrent également cette tension au regard de la multiplicité des lieux et des acteurs en présence. En effet, lorsque des pratiques sont impulsées et diffusées par le top-management (sommet stratégique) d'une organisation « dispersée », deux critères orientent la diffusion de pratiques : dans une perspective économique, la diffusion de pratiques relève de choix efficaces des pratiques à adopter (*rational accounts*) (i.e. Rogers, 1995) et, dans une perspective sociologique, elle est également influencée par la pression sociale (*social accounts*), qu'elle soit de nature normative ou culturelle par exemple, visant à diffuser par imitation des autres organisations et rester en conformité.

Enfin, au-delà des différents cadres institutionnels et organisationnels que nous avons évoqués, la diffusion de pratiques est également influencée par un pluralisme relationnel (Shipilov et al., 2014, p.449) : « *les organisations, en tant que systèmes adaptatifs complexes, sont intégrées dans des réseaux hétérogènes composés de nombreux types de nœuds différents (personnes, projets, machines, bâtiments). (...) En étudiant le pluralisme relationnel, nous nous intéressons à la manière dont les relations variées peuvent être caractérisées non seulement comme multiplex, mais aussi comme étant à multiples facettes* ». Cela se traduit par différents réseaux qui influencent également la diffusion de pratiques (Raffaelli et Glynn, 2014, p.555). En particulier, les auteurs identifient les réseaux professionnels et les réseaux de pratiques professionnels comme des sources de légitimité aux pratiques qui sont diffusées.

Dans notre cas, nous retenons ces « forces » exercées à un niveau institutionnel qui tendent à favoriser une diffusion de pratiques par généralisation. Par ailleurs, nous retenons également les travaux sur les organisations dont les membres sont dispersés géographiquement qui identifient cette nécessité de diffuser des pratiques homogènes au sein des différentes entités de l'organisation.

2.2.2 ... et de l'adaptation des pratiques

Pour autant, nous avons vu précédemment que les pratiques ne sont pas transposables directement dans un nouveau contexte du fait de leur émergence et leur conception dans un contexte spécifique. En effet, les pratiques circulent de manière « *dynamique* » ou « *active* » (Sahlin et Wedlin, 2008). Pour ce faire, la diffusion de pratiques relève d'un processus d'adaptation (Ansari et al., 2010), et plus particulièrement de traduction (Akrich, Callon et Latour, 1988 ; Latour, 2011) et de contextualisation (Gond et Boxenbaum, 2013). En particulier, la contextualisation repose sur la customisation d'une pratique qui intervient dans un contexte plus large de réseau (Raffaelli et Glynn, 2014).

Premièrement, la littérature a identifié l'adaptation des pratiques comme un processus favorisant une meilleure adoption (diffusion) de pratiques (Ansari et al., 2010, 2014). Ce processus révèle la manière dont évoluent ou sont influencées les pratiques au cours de leur circulation (Sahlin et Wedlin, 2008) : « *comment les choses – les idées et les pratiques – partent d'ici et arrivent là* » (Katz, 1999, p.145). En effet, la nécessité d'adapter les pratiques diffusées intervient pour améliorer le « *fit* » (Nadler et Tushman, 1980) des pratiques avec les attentes, les objectifs et la structure d'une organisation. À partir de ces travaux, Ansari et al. (2010) mobilisent le concept de « *fit* » pour analyser les problèmes d'adoption : « *l'adaptation fait référence au processus par lequel un adoptant essaie de créer une meilleure "adéquation" (fit) entre une pratique et les besoins particuliers des adoptants, l'adéquation étant "le degré" auquel les caractéristiques d'une pratique sont cohérentes avec les besoins (perçus), les objectifs et la structure d'une organisation adoptante* » (Ansari et al., 2010, p.71).

À ce titre, les auteurs identifient trois dimensions potentiellement sources de « *misfits* » qui révèlent une mauvaise adaptation de la pratique qui impliquera négativement son adoption. Ces « *misfits* » sont de nature culturelle, technique et politique. Pour y répondre, les auteurs identifient les variations des pratiques et les mécanismes individuels et organisationnels à l'œuvre qui contribuent à adopter effectivement des pratiques adaptées au nouveau contexte. Les pratiques diffusées sont analysées en termes de fidélité, au sens où « *la pratique adaptée ressemble ou s'écarte en nature des caractéristiques de la version précédente de la pratique, telle qu'elle est transmise* » (Ibid., p.71) et également en termes d'extensivité entendue comme le « *degré* » ou le « *dosage* » sauvegardé de la pratique initiale (Ibid., p.71).

Deuxièmement, les pratiques portent elles-mêmes des caractéristiques les rendant plus aptes à être adoptées dans d'autres contextes, ce que certains auteurs qualifient de « *made to fit* » (Ansari et al., 2010 ; 2014). Cela se traduit par des pratiques qui sont plus ou moins « *clés en main* » ou « *prêtes-à-l'emploi* » (« *turnkey practices* ») ou personnalisables (« *tailored practices* »). Selon les auteurs, ce sont alors les adoptants eux-mêmes qui développent des « *solutions maisons* » (*home-grown solutions*) en adaptant les pratiques au contexte local. Pour ce faire, la diffusion s'opère par traduction (Akrich, Callon et Latour, 1988 ; Latour, 2011), concept emprunté à Michel Serres (1974) : « *par traduction, on entend l'ensemble des négociations, des intrigues, des actes de persuasion, des calculs, des violences grâce à quoi un acteur ou une force se permet ou se fait attribuer l'autorité de parler ou d'agir au nom d'un autre acteur ou d'une autre force* » (Strum et al., 2013, p.12).

De plus, les travaux de Fiss et al. (2012, p.1) intéressent le cas de la diffusion de pratiques contestées (parachutes dorés) afin d'en discerner les aspects centraux, à conserver lors de la diffusion, et les aspects périphériques des pratiques sur lesquels pourront porter les adaptations éventuelles. À ce titre, malgré la légitimité juridique acquise, une pratique peut être contestée par les médias (affaires médiatisées), le grand public mais également les membres d'une organisation. Dès lors, les auteurs mettent en évidence la variabilité des pratiques qui existe et qui contribue, malgré ces contestations, à mieux adopter ces pratiques en fonction des contextes et besoins locaux des adoptants.

Dès lors, le recherche d'une homogénéité dans les pratiques des membres d'une organisation ou d'un champ, ce que nous appelons « généralisation » des pratiques, entre en tension avec la nécessité d'adapter aux contextes locaux dans lesquels les pratiques sont adoptées, ce que nous appelons « contextualisation » des pratiques. Nous retenons de ces constats la nécessité de gérer la tension par une articulation à deux niveaux : à un niveau stratégique pour définir les pratiques adéquates à diffuser et à un niveau opérationnel pour encourager l'adaptation des pratiques dans leurs nouveaux contextes. Ces niveaux sont alors pris en compte pour forger notre concept de RCP.

Conclusion du chapitre 1 :

Nous avons abordé dans le chapitre 1 les définitions liminaires, les enjeux et les freins soulevés par la littérature et liés à la diffusion des innovations, notamment dans un champ institutionnalisé et pluraliste. Pour ce faire, nous avons tout d'abord étudié les différentes formes d'innovation avant de nous focaliser sur les innovations organisationnelles et managériales pour évoquer la question de l'émergence de pratiques innovantes. En effet, nous avons ensuite présenté notre approche par les pratiques managériales et les implications d'une telle approche. Ensuite, nous avons étudié la diffusion des innovations et plus particulièrement des pratiques innovantes. À ce titre, nous sommes partis des premières définitions théoriques avant d'aborder les interactions entre les innovations organisationnelles et les pratiques et enfin, questionner plus précisément ce qui se diffuse d'un contexte à un autre. Enfin, nous avons présenté les spécificités du champ de la santé que nous étudions, à savoir son cloisonnement

et son pluralisme (d'acteurs, de lieux de pouvoirs et d'objectifs divergents) et des tensions qui émergent dans un tel contexte. Une première tension marque la difficulté à mener des activités d'exploration de pratiques innovantes et d'exploitation de certaines de ces pratiques, et les réponses apportées par la littérature. Une seconde tension a trait à la difficulté à diffuser des pratiques innovantes dès lors que la nécessité d'homogénéiser les pratiques des acteurs (que nous qualifions de « généralisation ») intervient au même titre que la nécessité d'adapter les pratiques au contexte local pour favoriser leur adoption (ce que nous qualifions de « contextualisation »).

Dans un second chapitre, nous proposons de bâtir notre concept de réseau créatif de pratiques (RCP). Nous l'abordons comme une solution organisationnelle et managériale en réponse à ces problèmes à faire émerger et circuler des pratiques innovantes dans un tel champ cloisonné et pluraliste.

Chapitre 2. Le Réseau Créatif de Pratique (RCP) : construction théorique et apports dans le management de la diffusion de pratiques

Dans un second chapitre, nous proposons le concept de réseau créatif de pratiques (RCP) comme une solution organisationnelle et managériale en réponse à ces tensions liées au soutien et à la diffusion de pratiques (exploration *versus* exploitation et généralisation *versus* contextualisation). Nous proposons de définir le concept de RCP comme « *une structure sociale auto-organisée destinée à faciliter la diffusion de pratiques dispersées et dotée d'un arrangement organisationnel intermédiaire, un collectif créatif, qui vise à faire reconnaître et légitimer les pratiques* ».

Premièrement, l'origine du RCP s'appuie sur différents travaux relatifs aux « espaces » favorables à l'innovation, souvent étudiés sous l'angle de la protection qu'offrent de tels espaces. Pourtant, nous portons notre attention sur une seconde « facette » de ces espaces, à savoir un double effort à rendre distinctif ces espaces et les faire reconnaître comme légitimes et habiles à agir. Par ailleurs, nous abordons les rôles de différents acteurs en position intermédiaire pour animer ces démarches. En particulier, ce sont les travaux abordant les acteurs intermédiaires collectifs qui retiennent particulièrement notre attention dans la construction théorique du RCP (**Section 1**).

Deuxièmement, nous étudions les deux dimensions du RCP qui reposent sur deux ensembles théoriques que nous embrassons : les réseaux de pratiques et les collectifs créatifs. Nous proposons de définir le Réseau Créatif de Pratiques (RCP) comme un « *structure sociale auto-organisée* » afin de souligner la plasticité de sa forme et animé par un acteur collectif intermédiaire pour animer la dynamique dans un mode démocratique. Plus précisément, nous étudions le collectif créatif au prisme du dilemme managérial soulevé par la littérature entre les besoins d'autonomie et de management d'un réseau (Agterberg, 2010). Considérant le RCP comme un « *structure sociale auto-organisée* » et non comme une organisation formalisée, nous étudions la résolution de la tension managériale par un collectif d'acteurs en position intermédiaire avec les autres acteurs du RCP par une structuration et une animation favorable à la diffusion de pratiques (**Section 2**).

Troisièmement, nous proposons d'étudier le Réseau Créatif de pratiques (RCP) comme une solution organisationnelle et managériale à la diffusion de pratiques. À cette fin, nous étudions comment la construction théorique du RCP favorise la levée des tensions liées au soutien et à la diffusion de pratiques (entre exploration et exploitation, entre généralisation et contextualisation) (**Section 3**).

Section 1. Les origines de la construction théorique du RCP : des réponses partielles aux freins à la diffusion de pratiques

Section 2. Le RCP : une structure sociale dotée d'un arrangement organisationnel intermédiaire favorable à la diffusion des pratiques innovantes

Section 3. Le RCP : une solution organisationnelle et managériale favorable à la diffusion de pratiques innovantes

Sommaire détaillé du chapitre 2. Le Réseau Créatif de Pratique (RCP) : Construction théorique

Section 1. Les origines de la construction théorique du RCP : des réponses partielles aux freins à la diffusion de pratiques..... 75

Sous-section 1. Les espaces, les communautés et les réseaux favorables aux innovations..... 75

1.1. Les espaces favorables à l'innovation : de la protection à la mise en visibilité de leur capacité à agir et les faire reconnaître comme légitimes 76

1.1.1. Innover à l'abri des routines habituelles..... 76

1.1.2. Des espaces distinctifs et reconnus comme légitimes et habiles à agir. 78

1.2. Des communautés et des réseaux de pratiques..... 79

1.2.1. Les communautés de pratiques..... 79

1.2.2. Des communautés aux réseaux de pratiques 82

Sous-section 2. Les rôles des acteurs intermédiaires soutenant la diffusion..... 84

2.1. Les rôles des intermédiaires pour améliorer les interactions 84

2.1.1. Les acteurs intermédiaires pour améliorer les interactions 84

2.1.2. Les rôles de « brokers » et de « bridges » 85

2.2. La diffusion de pratiques : un défi managérial ?..... 86

2.2.1. Le dilemme managérial entre auto-organisation et intervention managériale dans les communautés de pratiques 86

2.2.2. Le dilemme managérial entre auto-organisation et intervention managériale dans les réseaux de pratiques 89

Section 2. Le RCP : une structure sociale dotée d'un arrangement organisationnel intermédiaire favorable à la diffusion des pratiques innovantes 92

Sous-section 1. Le RCP : construction théorique..... 92

1.1. Le RCP : une combinaison de deux ensembles théoriques..... 92

1.1.1. Un réseau de pratiques comme structure sociale auto-organisée destinée à faciliter la diffusion de pratiques dispersées..... 92

1.1.2. ...dotée d'un arrangement organisationnel intermédiaire qui vise à faire reconnaître et légitimer les pratiques 94

1.2. Les interactions favorables à la diffusion au sein du RCP..... 96

1.2.1. Une strate intermédiaire pour structurer la réponse au dilemme managérial à diffuser des pratiques 96

1.2.2. Les relations du collectif créatif avec les autres acteurs du RCP : les acteurs innovants (Underground) et les acteurs en quête d'inspiration (Upperground)..... 100

Sous-section 2. L'animation de la diffusion..... 101

2.1. La quête de légitimité des innovations et la reconnaissance d'une capacité à agir du RCP 101

2.1.1. Des instances de prise de décision interconnectées, une identité collective et une intentionnalité..... 102

2.1.2. ... nécessaires à la reconnaissance d'une capacité à agir du RCP..... 102

2.2. Les rôles des acteurs intermédiaires collectifs : stratification, Middleground et collectifs créatifs..... 103

2.2.1. La stratification de l'environnement macro : le Middleground..... 103

2.2.2. Les rôles des Collectifs Créatifs comme acteur du Middleground..... 105

Section 3. Le RCP : une solution organisationnelle et managériale favorable à la diffusion de pratiques innovantes ? 107

Sous-section 1. Le réseau créatif de pratiques, une réponse à la tension entre exploration versus exploitation ? 107

A. La structuration du RCP visant la séparation des activités d'exploration et d'exploitation .. 108

B. L'animation du RCP visant l'articulation des activités d'exploration et d'exploitation..... 109

Sous-section 2. Le réseau créatif de pratiques, une réponse à la tension entre généralisation versus contextualisation ? 111

A. La structuration du RCP en trois strates 112

B. L'animation par un collectif créatif 112

Chapitre 2. Le Réseau Créatif de Pratiques (RCP) :
Construction théorique et apports dans le management du réseau et de la diffusion

Dans ce second chapitre, nous proposons de revenir sur la construction théorique de notre concept de réseau créatif de pratiques (RCP). Nous l'avons forgé comme une solution holistique en réponse à des problèmes de circulation. À l'appui de différents ensembles théoriques, nous proposons de définir le concept de RCP comme *« une structure sociale auto-organisée destinée à faciliter la diffusion de pratiques dispersées et dotée d'un arrangement organisationnel intermédiaire, un collectif créatif, qui vise à faire reconnaître et légitimer les pratiques »*.

Premièrement, nous abordons les origines de la construction théorique du RCP au regard de différents ensembles théoriques apportant des réponses partielles aux problèmes de circulation (**Section 1**). Deuxièmement, nous proposons d'étudier la construction théorique au regard des ensembles théoriques que nous combinons et de l'enjeu du positionnement intermédiaire de certains acteurs – en particulier collectifs – favorisant le soutien et la diffusion de pratiques innovantes (**Section 2**). Enfin, nous proposons une lecture critique du concept de RCP quant aux réponses qu'il apporte aux critiques (**Section 3**).

Section 1. Les origines de la construction théorique du RCP : des réponses partielles aux freins à la diffusion de pratiques

Dans cette section, nous abordons l'origine du RCP au regard de différents travaux relatifs aux dispositifs favorables à l'innovation, tels que les espaces, les communautés et les réseaux de pratiques. Ceux-ci sont souvent étudiés sous l'angle de la protection offerte et qui soutiennent l'émergence et la diffusion d'idées et de pratiques innovantes, alors que notre approche porte sur un double effort d'une mise en visibilité de ces dispositifs et de la faire reconnaître comme légitimes et habiles à agir (**Sous-section 1**). Ensuite, nous étudions la construction théorique du RCP à l'aune d'acteurs au positionnement intermédiaire comme particulièrement favorable à au soutien et à la diffusion de l'innovation. À cette fin, nous étudierons les rôles d'acteurs au double enjeu : le positionnement intermédiaire dans un environnement stratifié et les différents acteurs qui endossent ces rôles dans la littérature. Ces travaux nous amènent à construire une réponse aux difficultés à diffuser l'innovation et aboutissent à notre première définition du RCP (**Sous-section 2**).

Sous-section 1. Les espaces, les communautés et les réseaux favorables aux innovations

Dans cette première sous-section, nous revenons sur les origines du concept de RCP, à savoir que l'innovation naît en dehors des normes et des institutions notamment au sein de dispositifs spécifiques. Dans un premier temps, la littérature aborde les espaces favorables à l'innovation comme l'extraction des acteurs (pressions, routines) afin de créer de nouvelles opportunités d'interaction et y dédier de nouvelles ressources pour concevoir et diffuser des innovations (**1.1**). Dans un second temps, nous étudions les travaux sur les communautés et les réseaux de pratiques offrant à la fois protection et capacité à agir aux acteurs pour innover (**1.2**).

1.1. Les espaces favorables à l'innovation : de la protection à la mise en visibilité de leur capacité à agir et les faire reconnaître comme légitimes

Nous construisons le concept de RCP au regard de trois difficultés soulevées par la littérature : (1) une difficulté à s'organiser de manière différente et de manière plus souple (Ahrne et Brunsson, 2011 ; Crespin-Mazet, 2017 ; Dobusch et Schoeneborn, 2015 ; Raish et Birkinshaw, 2008) ; (2) une difficulté à recourir à des approches originales et multi-partenariales (Hamel et Breen, 2007 ; Zietsma et Lawrence, 2010, Simon, 2009) et enfin (3) une difficulté à diffuser les innovations et les ancrer durablement (Sahlin et Wedlin, 2008 ; Agterberg, 2010).

Nous abordons les origines de la construction théorique du RCP par les travaux sur les espaces, les communautés et les réseaux favorables à l'innovation : d'une part, nous étudions la mise à l'écart offerte par de tels espaces comme soutenant l'émergence d'innovation (1.1.1.) ; d'autre part, nous étudions comment les innovations peuvent se diffuser hors de tels espaces, par le franchissement de frontières nécessaires et l'impulsion donnée à la diffusion (1.1.2.).

1.1.1. Innover à l'abri des routines habituelles

Nous utilisons et définissons le terme d'espace comme suffisamment large pour pouvoir couvrir un ensemble d'expériences distinctes ou des arrangements plus ou moins formalisés liant expertises, relations et intérêts dont l'objectif est de soutenir l'émergence et la diffusion d'idées et de pratiques innovantes. Nous relevons différentes caractéristiques pour qualifier les espaces : durables ou temporaires, plus ou moins formalisés, internes ou mêlant des acteurs mixtes (internes et externes à une organisation) qui bénéficient d'une protection par rapport aux pratiques existantes pour innover.

Nous mobilisons différents travaux portant sur des espaces favorables à l'innovation et nous les questionnons au regard de leur objet et de leur mode de gouvernance (notamment des frontières) soutenant l'émergence de l'innovation. Les espaces ont la particularité d'offrir une protection et une mise à distance par rapport aux pratiques et idées prévalentes afin de permettre d'imaginer et d'innover. Nous relevons une grande diversité dans la typologie des espaces étudiés dans la littérature et nous retenons principalement les espaces suivants (**Tableau 6**) :

Espaces	Auteurs
Espace expérimental	Zietsma et Lawrence (2010): “ <i>practice work</i> ” et “ <i>boundary work</i> ”
Espace relationnel	Kellogg (2009) : la qualité des promoteurs / défenseurs
Espace protégé (<i>protected space</i>)	Guerard et Seidl (2013)
Espace interstitiel	Furnari (2014)
Espace de discussion	Collard (2019)
Espace de médiation	Beaucourt et al. (2017)
Espace de traduction	Boiteau et Baret (2017)
Espace réflexif	Buscher et Langley (2016)
Communautés stratégiques	Touati et Maillet (2017)
Organisation ambidextre	Raisch et Birkinshaw (2008)
Collectifs créatifs	Simon (2009)
Plateforme expérimentale	Cartel et al. (2018)
Tiers-lieux	Oldenburg (1989)

Fab-labs, living-labs, hackerspaces, espace de coworking	Vallat (2017)

Tableau 6 – Diversité des « espaces » étudiés dans la littérature

Premièrement, certains travaux prônent une nécessaire confidentialité des espaces pour pouvoir faire collectivement émerger, en marge de toute influence institutionnelle, professionnelle ou sociale (ou encore d'une hiérarchie organisationnelle), des idées et pratiques innovantes. Positionnés « *away from the scrutiny of a wider audience* » (Guérard et Seidl, 2013), ces « *espaces protégés* » (Ibid.) réunissent certains acteurs pour innover. Dans l'objectif d'innover, d'autres travaux sur les espaces expérimentaux perturbent les agencements et les frontières existantes ; et, dans le cadre d'une recherche portant sur l'innovation dans les politiques d'exploitation de la forêt au Canada, Zietsma et Lawrence (2010) montrent que dans un environnement fortement politisé et conflictuel la création d'un espace d'innovation a été en soi un acte de remise en cause du système et des intérêts dominants. Par un double travail de redéfinition des pratiques (*practice work*) et des frontières (*boundary work*), l'espace expérimental parvient à développer des solutions innovantes qui bousculent les pratiques et les frontières prévalentes et parviennent à devenir légitimées.

Deuxièmement, certains travaux portent une attention particulière sur les rôles des acteurs au sein de ces espaces (Kellogg, 2009), « *naviguant* » entre plusieurs espaces (Guerard et Seidl, 2013) ou aux interstices (Furnari, 2014). Dans ses travaux sur les espaces relationnels, Kellogg (2009) distingue deux catégories d'acteurs : les promoteurs (de la nouveauté ou de la nécessité d'innover) et les défenseurs (e.g. des pratiques prévalentes) qui interagissent entre eux ou au contraire s'isolent. L'auteur analyse deux hôpitaux universitaires américains face à une nouvelle réglementation sur le temps de travail des résidents en chirurgie. À cette fin, Kellogg (2009) identifie plusieurs types d'espaces : les espaces relationnels (*relational spaces*) et les espaces libres (*free spaces*). Les espaces relationnels sont à la fois des « *zones d'isolement, d'interaction et d'inclusion* » (Ibid., p.1), trois caractéristiques permettant à certains acteurs, les « *promoteurs* », de développer une réponse collective afin d'adopter la nouvelle réglementation en vigueur. Les « *promoteurs* » correspondent à certains cadres intermédiaires et employés subalternes engagés dans ce processus et favorables à son adoption. Par ailleurs, Furnari (2014) explique que les espaces interstitiels sont dotés de trois caractéristiques car ils favorisent les interactions sociales entre des individus inscrits dans des champs différents, les micro-interactions sociales occasionnelles et informelles et les interactions entre des champs différents sur des activités communes.

Troisièmement, les espaces sont également considérés comme des « lieux » où les activités et les interactions sont réalisées de manière plus ou moins formalisées. Par exemple, les travaux de Kellogg (2009) soulignent que les espaces relationnels prennent la forme de réunions qui ont lieu au sein d'une salle de conférence privatisée et durant lesquelles participent promoteurs et défenseurs. Pour autant, dans les espaces libres, les promoteurs se réunissent principalement de manière informelle et sans la présence des défenseurs : lors des pauses déjeuners à la cafétéria de l'hôpital autour d'une table favorisant une protection des « défenseurs » et des interactions directes entre promoteurs (face à face), ou encore dans les couloirs du service ou dans la salle des résidents. De plus, l'isolement des promoteurs contribue au développement d'une identité relationnelle (Kellogg, 2009) c'est-à-dire une nouvelle façon de définir son rôle par rapport aux autres à l'aide d'un langage particulier. Par exemple, les « chefs » sont appelés « coaches », les résidents seniors de « joueurs de l'équipe », les équipes de nuit de

« membres de l'équipe » et les internes de « recrues », effaçant ainsi les liens hiérarchiques au profit d'une vision d'équipe.

D'autres travaux ont trait à des arrangements organisationnels plus formalisés tels que les travaux sur l'organisation ambidextre (Raisch et Birkinshaw, 2008) et le vaste mouvement des tiers-lieux (Oldenburg, 1989 ; fab-labs, living-labs, hackerspaces, espace de coworking... Vallat, 2017) pour rendre compte « *d'un retour au fait organisationnel pour comprendre l'action collective ; même si ce fait organisationnel est largement revisité par l'affaiblissement des traits habituels des organisations classiques (Ahrne et Brunsson, 2008), au profit d'agencement aux formes et frontières fluides* » (Grenier et Denis, 2017, p. 193).

1.1.2. Des espaces distinctifs et reconnus comme légitimes et habiles à agir.

Alors qu'innover requiert de remettre en cause ou de penser en dehors des institutions, des normes, des valeurs, des identités professionnelles ou sociales et des capacités à agir des acteurs et des organisations (i.e. Alter, 2015, Ahrne et Brunsson, 2011), des rassemblements d'acteurs visent à les protéger et les mettre à l'abri des routines (ou pressions) habituelles. La littérature emprunte le terme d'« espaces » pour désigner ces rassemblements dont l'objectif est de favoriser l'innovation en leur sein. Ces espaces sont dotés de « frontières » plus ou moins étanches ou poreuses mais légitimées pour innover. Ainsi, la littérature sur les espaces est intimement liée aux travaux portant sur les frontières, à savoir qu'ils favorisent une distinction entre certains individus ou groupes (Bowker and Star, 1999 ; Greenwood and Suddaby, 2006 ; Carlile, 2002 et 2004), certaines activités ou pratiques (Whittington, 2006 ; Albert-Cromarias et al., 2018) ou encore certains objets (Star et Griesemer, 1989 ; Fiore et Sampieri, 2011 ; Mevellec et Nautré, 2011).

En effet, la porosité et l'étanchéité des frontières renvoient à la notion de transversalité et de mobilité entre les espaces (Guerard et Seidl, 2013). En effet, de nouveaux espaces qualifiés d'ouverts sont alors mis en place afin d'accueillir les contestations, en opposition aux espaces protégés : « *en bref, les espaces protégés permettent aux acteurs ayant des intérêts divergents mais compatibles de développer des activités et d'allouer des ressources à l'abri des regards d'un large public afin de réaliser des projets personnels, organisationnels et institutionnels dans des espaces ouverts* » (Ibid., p.26). En d'autres termes, les espaces protégés sont davantage dédiés à faire émerger des pratiques et idées innovantes, alors que les espaces ouverts sont nécessaires à leur légitimation. Plus généralement, nous mobilisons les espaces comme « *des arrangements spécifiques (sociaux, relationnels, politiques, cognitifs...) au sein desquels les acteurs peuvent déployer des nouveaux modes de faire et de penser favorables à l'innovation (...) Ceux qui y agissent y puisent des ressources (matérielles, cognitives, sociales, symboliques, financières...) qui favorisent de nouvelles capacités à agir (Aggeri et Labatut, 2010) et des manières renouvelées de combiner expertises et ressources (Garud et Kanoe, 2003), par-delà les routines dans lesquelles ils sont enchâssés au quotidien* » (Grenier et Denis, 2017, p. 192).

Au contraire, le contexte de notre recherche porte sur la reconnaissance d'un double effort de rendre visible des espaces et de les faire reconnaître comme légitimes et habiles à agir. Nous retenons alors de la littérature les quatre ensembles de caractéristiques suivantes (Grenier et Denis, 2017).

Une première caractéristique consiste à rendre distinctifs ces espaces, par rapport aux organisations et modes de travail existants. Il s'agit ici de créer des frontières qui contribuent à identifier, rendre visible, parfois matérialiser ce qui distingue ceux à l'intérieur et ceux à l'extérieur d'un espace (Lamont et Molnar, 2002). Ces frontières sont multidimensionnelles (Bucher et al., 2016, Zietsma et Lawrence, 2010) : sociale, relationnelle, cognitive, symbolique, géographique, temporelle, matérielle...

Une seconde caractéristique relève de la mobilisation des acteurs, et en particulier : des acteurs appartenant à différentes sphères professionnelles (diversité), tant des membres de l'organisation que des acteurs externes (partenaires), ainsi que des acteurs « favorables » ou « défavorables », voire neutres vis-à-vis des changements induits par les transformations pour lesquelles ils sont réunis (Kellogg, 2009 ; Zietsma et Lawrence, 2010). Boiteau et Baret (2017) soulignent que l'intégration d'acteurs aux pratiques originales restées invisibles permet également l'émergence d'un projet ou de solutions original(es).

De plus, la protection offerte au sein de ces espaces permet de rendre visible des manières de faire et des méthodologies spécifiques de travail. À ce titre, la littérature académique et professionnelle aborde les manières de faire et les méthodologies de travail particulièrement favorables à l'innovation et révélant que l'innovation envisagée remet en cause des structures sociales, des institutions, normes et valeurs et des équilibres relationnels et politiques : brainstorming, bricolage, effectuation, design-thinking, intelligence collective... Par ailleurs, les méthodologies déployées contribuent à la mobilisation des acteurs et les encouragent à faire des efforts et à travailler ensemble, de manière (souvent) plus collaborative ou expérientielle (Grenier et Ibrahim, 2017), et permettent aux acteurs de se découvrir quelques habiletés entrepreneuriales (Vallat, 2017).

Pour autant, nous relevons les difficultés à diffuser les innovations conçues dans ces espaces : d'une part, le rôle de frontières plus ou moins étanches ou poreuses selon la temporalité et délimitant ces espaces (e.g. Zietsma et Lawrence, 2010 ; Guerard et Seidl, 2013) ; d'autre part, l'impulsion nécessaire pour soutenir la diffusion des innovations en dehors de ces espaces (Cartel, Boxenbaum et Aggeri, 2014 ; Coule et Patmore, 2013 ; Guerard et Seidl, 2013). Nous retenons de la littérature sur les espaces favorables à l'innovation un mouvement global d'une mise à distance de certains acteurs, créant des groupes ou communautés, et nous questionnons ces espaces qui rendent compte « *d'un retour au fait organisationnel pour comprendre l'action collective ; même si ce fait organisationnel est largement revisité par l'affaiblissement des traits habituels des organisations classiques (Ahrne et Brunsson, 2008), au profit d'agencement aux formes et frontières fluides* » (Grenier et Denis, 2017, p. 193).

1.2. Des communautés et des réseaux de pratiques

Dans ce paragraphe, nous abordons les travaux sur les communautés de pratiques (nous utilisons indifféremment « communautés » ou CoP) et les réseaux de pratiques (nous utilisons indifféremment « réseaux » ou NoP) dans l'objectif de les confronter avec les travaux sur la diffusion des pratiques et montrer qu'ils peuvent être mobilisés pour soutenir activement la diffusion. En effet, la littérature sur les *pratiques fondées sur la connaissance* (Brown et Duguid, 2001, 2002) a fait émerger les communautés de pratiques (1.2.1.) et les réseaux de pratiques (1.2.2.) dont nous remonterons le fil de leur construction théorique en nous intéressant à leurs liens étroits et en veillant à comprendre leurs définitions et leurs implications théoriques et empiriques. Enfin, nous évoquerons un problème de définition du NoP dans la littérature qui est, dans une très large partie des travaux, toujours définie au regard (ou à la différence) des CoP. Nous poserons ainsi la définition que nous proposons du NoP dans nos recherches et terminerons sur l'enjeu de pilotage et/ou d'animation de la diffusion de pratiques au sein des NoP.

1.2.1. Les communautés de pratiques

La littérature sur les espaces favorables aux innovations fait écho aux premiers travaux sur les communautés de pratiques (Wenger, 1998) et des autres communautés auto-organisées (Amabile et al., 2018). En effet, les communautés de pratiques émergent en dehors de toute prescription managériale,

lorsque des individus se réunissent pour améliorer leurs manières de faire (Brown et Duguid, 2001, Lave et Wenger, 1991 et Wenger, 1998).

Dans son ouvrage sur les communautés de pratiques, Wenger (1998) met en lumière les regroupements d'acteurs autour de pratiques sociales. Les pratiques sociales sont entendues par exemple comme des interactions informelles entre collègues, voire entre acteurs rattachés à plusieurs organisations. L'auteur prend pour exemple une CoP d'agents d'un même service de traitement de dossiers de remboursements de soins médicaux, au sein d'une entreprise d'assurance maladie américaine. S'agissant d'une CoP intra-organisationnelle, l'auteur montre comment les agents interagissent de manière informelle sur leurs dossiers et sont mis en difficulté sur l'interprétation des aspects administratifs et médicaux qu'ils traitent. En effet, malgré la présence de procédures administratives claires, les dossiers ne se « ressemblent » pas et requièrent un tri supplémentaire pour classer plus finement les demandes des clients, contribuant ainsi à proposer des « solutions » de remboursement appropriées.

De plus, la complexité des informations (dans le cas présenté par l'auteur, des informations médicales et administratives) à interpréter et la délicatesse de la tâche de classement « plus fin » des dossiers créent une tension de nature institutionnelle (Chanal, 2000) que la CoP contribue activement à résoudre. En effet, la pratique et la responsabilité individuelle deviennent partagées, pour converger vers un socle de pratiques harmonisées et communément acceptées. Dès lors, les CoP offrent un espace « ressource » auquel les membres de la communauté s'identifient et s'impliquent (Wenger, 1998). Dans cette même lignée, Brown et Duguid (2001) soulignent le lien nécessairement étroit et quotidien entre les membres de la communauté : *« ce sont des groupes de personnes relativement soudés qui se connaissent et travaillent directement ensemble »* (Brown et Duguid, 2001, p.133). En effet, les pratiques sont au centre des relations autour desquelles se forment une communauté, à savoir : *« le type de relation qui fait qu'une pratique constitue la source de cohérence d'un groupe d'individus »* (Chanal, 2000, p.7). En effet, les pratiques sont façonnées par le groupe et, inversement, orientent l'action du groupe : *« la pratique est le lieu où se négocient les significations liées à l'action »* (Ibid. p.6.).

Pour cela, les CoP revêtent trois caractéristiques particulières (Wenger, 1998) : un répertoire partagé, une entreprise commune et un engagement mutuel. Les CoP construisent et partagent une identité commune liée au domaine de connaissance de la pratique et orientée vers le développement d'une expertise particulière. En effet, dès 1991, Lave et Wenger révèlent que les pratiques partagées confèrent une identité et une visée au groupe : *« la personne est devenue par conséquent un praticien (practitioner, c'est-à-dire qui façonne et fait vivre la pratique), le nouveau membre devenu ancien (par l'expertise développée), dont l'amélioration des connaissances, les compétences et le discours font partie d'une identité en développement - en bref, un membre d'une communauté de pratique. Cette idée d'identité / d'appartenance à la communauté (membership) est étroitement liée à une conception de la motivation. Si la personne est à la fois membre d'une communauté et « agent » d'activité (ou practitioner), le concept de la personne lie étroitement sens et action dans le monde »* (Ibid., p.122).

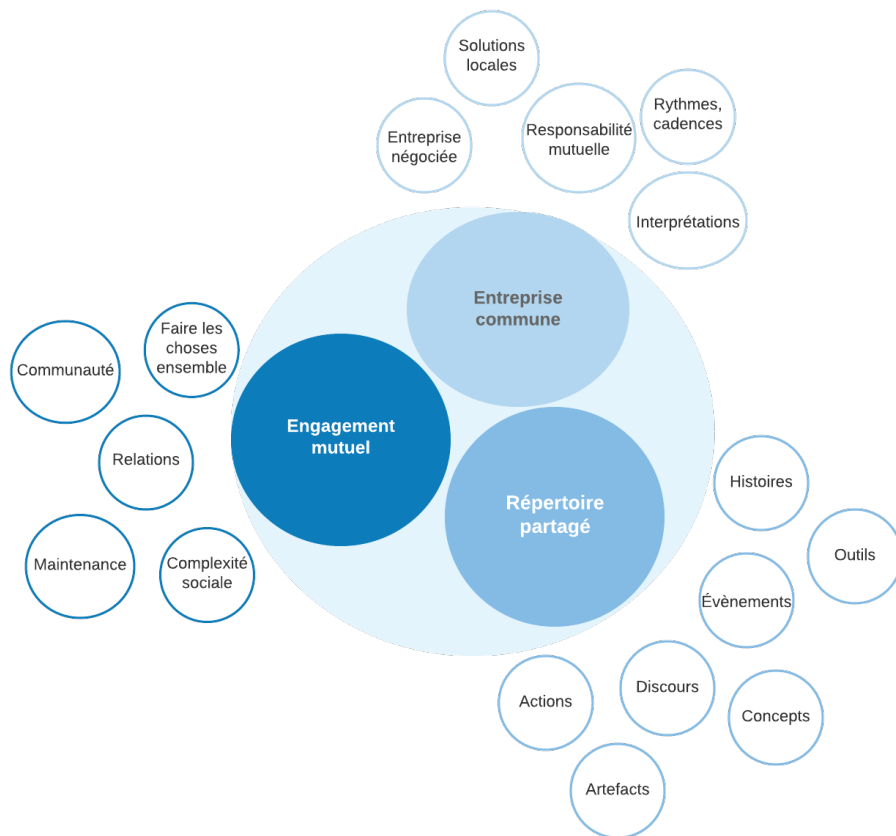


Schéma 9 – Les caractéristiques d’une communauté de pratiques d’après Wenger (1998, p.73)

Nous nous intéressons aux travaux de Chanal (2000) qui propose de mobiliser la théorie des CoP pour analyser les tensions sous-jacentes au management par projet. En effet, l’auteur étudie les regroupements d’acteurs (équipes projet) au regard de leur engagement à faire vivre la communauté et des frontières existantes. Cet engagement est, comme le souligne Chanal (2000), de court-terme puisque nécessairement rattaché à un projet, qui comporte un début et une fin annoncée, et non une organisation à faire vivre, comme dans les exemples pris par Wenger (1998) et Brown et Duguid (2001).

A première vue, l’équipe projet revêt les trois caractéristiques de la CoP : le projet requiert l’engagement des membres de l’équipe, peut être considéré comme une entreprise commune et repose sur un répertoire partagé mêlant réification (éléments matériels ou discursifs liés à la pratique) et participation (éléments liés à la connexion des membres). Cependant, une équipe projet se compose nécessairement de personnes aux compétences complémentaires. Cela a une incidence sur les pratiques puisqu’elles seront propres aux compétences de chacun. Les pratiques manqueront alors d’homogénéité. De même, la temporalité d’un projet peut affaiblir l’équipe au sens de la CoP. En effet, les membres de l’équipe projet ne se connaissent pas nécessairement avant le début d’un projet, alors même que la fin d’un projet peut les éloigner ensuite. Enfin, la visée correspond au projet en lui-même, alors que les membres de la CoP définissent leur entreprise commune.

Nous reprenons les conclusions de Chanal (2000) sur les proximités et les différences entre les équipes projets et les CoP dans le tableau suivant (Tableau 7) : « *Les équipes projet dédiées à la conception de nouveaux produits sont le plus souvent transversales c’est à dire qu’elles regroupent des personnes issues de métiers différents dans l’organisation (recherche, développement, marketing, commercial, qualité, etc.). De fait, de nombreux travaux sur le management par projet traitent du problème de la coordination inter-métiers, souvent considéré comme un problème de communication entre des*

personnes d'univers et de langage différents (Lorino, 1996 ; Moisdon et Weil, 1992). » (Chanal, 2000, p.20-21).

Proximités entre les équipes projet et les communautés de pratique	Limites à considérer les équipes projet comme des communautés de pratique
1. Une équipe projet nécessite un engagement mutuel de la part de ses membres. 2. Les membres de l'équipe projet s'engagent dans une entreprise commune : le projet innovant. 3. Le fonctionnement d'une équipe projet s'appuie sur, et crée, un répertoire partagé qui inclut des éléments réifiés (textes, documents, maquettes) et des éléments liés à la participation (relations interpersonnelles, modes de fonctionnement...).	1. La pratique telle qu'elle est présentée par Wenger est plutôt homogène alors que les équipes projet sont constituées de pratiques hétérogènes issues des différents métiers qui les constituent. 2. La pratique s'appuie sur une histoire partagée, un background commun. Ce n'est pas toujours le cas d'un projet qui démarre. De même le projet est limité dans le temps. 3. La pratique semble, selon Wenger, peu définie au regard d'un objectif commun, alors que le projet se définit principalement par sa finalité.

Tableau 7 – Proximités et limites entre les équipes de projets d'innovation et les CoP (d'après Chanal, 2000)

Nous retenons des travaux de Wenger (1998) la tension entre participation et réification inhérente au sein des CoP. En effet, alors que la participation porte une attention particulière à l'expérience sociale et l'engagement des membres d'une communauté, la réification relève d'un second mouvement qui vise davantage à formaliser ces expériences, au sens des discours, des outils, etc., également nécessaires à la vie communautaire de la CoP. Dans les communautés de pratiques (CoP) l'échange et l'amélioration des pratiques sont favorisés par les membres et, de même, les connaissances des membres sont capitalisées. Au contraire, dans les modes de travail en projet, la diffusion de pratiques entre pairs se trouve souvent freinée par la distance géographique ou la distance organisationnelle (Vaast et Walsham, 2009). D'après les auteurs, cela s'explique car « *les pairs qui partagent des pratiques professionnelles (...) ne travaillent pas nécessairement les uns avec les autres ou même ne se connaissent pas* » (Vaast et Walsham, 2009, p.547). En effet, d'après Kuhn (2002), l'engagement mutuel est la pierre angulaire de la communauté de pratiques, ce qui n'est pas toujours le cas dans les autres formes de travail collectif : « *l'unité focale ici est la communauté, qui se distingue des équipes et des divisions par son attention à l'engagement mutuel des membres dans une pratique courante* » (Ibid., p.107).

1.2.2. Des communautés aux réseaux de pratiques

L'ouvrage de Brown et Duguid (2001) et les travaux sur les communautés de pratiques (Lave et Wenger, 1991 ; Wenger, 1998) donnent de premiers éléments sur lesquels s'appuieront les travaux sur les réseaux de pratiques (NoP). En effet, alors que les premiers travaux sur les CoP de Lave et Wenger (1991) légitiment la participation « périphérique » des membres au sein de la communauté puisqu'elle finira par devenir « centrale » en gagnant de « l'ancienneté » par apprentissage et observation, c'est par la suite la mise en évidence d'une tension inhérente aux CoP entre la participation et la réification qui intéressent nos recherches. Les travaux de Chanal (2000) analysent cette tension comme une dualité entre la participation qui correspond à « *l'expérience des acteurs qui s'engagent activement dans des projets sociaux* » et la réification qui consiste en une mise en forme de l'expérience « *en produisant des artefacts qui la figent en quelque sorte, du moins pour un temps* » (Ibid., p.6). À ce titre, la dualité entre

participation et réification a trait plus spécifiquement au déséquilibre entre les deux : « *Si la participation l'emporte, il peut manquer de matériel de référence pour négocier les significations. En revanche, si c'est la réification qui prévaut, il peut manquer d'opportunités de régénérer les significations en fonction des situations concrètes* » (Ibid., p.7).

À partir de cette tension entre participation et réification émanant des communautés de pratiques, nous relevons la pertinence des réseaux de pratiques pour la surmonter. Ainsi, Wenger (2011, p.12) aborde alors la distinction entre CoP et NoP de la manière suivante :

« L'aspect réseau fait référence à l'ensemble des relations, des interactions personnelles et des connexions entre les participants qui ont des raisons personnelles de se connecter. Il est considéré comme un ensemble de nœuds et de liens avec les possibilités d'apprentissage, telles que les flux d'informations, les liens utiles, la résolution conjointe de problèmes et la création de connaissances ».

« L'aspect communautaire fait référence au développement d'une identité partagée autour d'un sujet ou d'un ensemble de défis. Il représente une intention collective - même tacite et distribuée - de gérer un domaine de la connaissance et de poursuivre son apprentissage ».

Ainsi, d'après Wenger (2011), les communautés et les réseaux de pratiques ne sont pas opposés mais correspondent à deux aspects distincts des structures sociales visant le partage de pratiques. De plus, Wenger (1998) souligne la multiplicité des communautés de pratiques auxquelles un individu prend part au cours de sa vie : « *les communautés de pratiques sont partout : à la maison, au travail, dans nos hobbies – nous appartenons tous à plusieurs communautés de pratiques à tout moment* » (Wenger, 1999, p.6). Pour autant, Kuhn (2002) souligne l'invisibilité de telles communautés pour ceux qui n'y participent pas et le remise en cause des modes d'organisation : « *nous participons tous à de multiples communautés de pratique dans la vie sociale, bien que nos communautés soient souvent invisibles aux outsiders. Ces communautés émergent d'interactions pratiques et transcendent fréquemment les frontières fonctionnelles traditionnelles* » (Kuhn, 2002, p.107).

Pour autant, nous remarquons que les réseaux de pratiques sont uniquement définis dans la littérature au regard des communautés de pratiques. Par exemple, Wasko et Faraj (2005) s'appuient sur les travaux de Brown et Duguid (2001) pour définir un réseau de pratiques qu'ils considèrent comme « *un groupe d'individus plus large (que les communautés), peu structuré et géographiquement réparti, engagé dans une pratique commune, mais qui ne se connaissent pas nécessairement et ne s'attendent pas nécessairement à se rencontrer en face à face* » (Wasko et Faraj, 2005). Kuhn (2006) caractérise les relations parmi les membres comme « *plus lâches* » dans les réseaux de pratiques que dans les communautés de pratique (Kuhn, 2006, p.107). De même, Tagliaventi et Matarelli (2006) définissent les NoP comme : « *des regroupements spontanés de pairs ayant des compétences et des postes similaires, quoique principalement dans des organisations différentes et donc avec des liens plus faibles que ceux relatifs aux communautés* ».

Or, Wenger (2011) souligne que ce sont bien les relations et les interactions autour de mêmes pratiques (Orlikowski, 2002) qui sont au cœur du réseau de pratiques. Cela implique une mise en visibilité des liens entre les membres et contribue à dynamiser les interactions assurant ainsi la « prospérité » du NoP (Kleinnijenhuis et al. 2011, Brown et Duguid, 2001 ; Vaast, 2004). **Ainsi, nous proposons de définir les réseaux de pratiques comme des structures sociales auto-organisées (Brown et Duguid, 2001 ; Vaast, 2004, Wenger, 1998, 2011 ; Kleinnijenhuis et al. 2011) destinées à faciliter la diffusion de connaissances dispersées (Tagliaventi et Mattarelli, 2006) dans un contexte partagé (Kleinnijenhuis et al., 2011) de partage de la même pratique (Orlikowski, 2002).**

De plus, Wasko et Faraj (2005) soulignent que l'absence de connaissance ou de rencontres (en face à face) des autres membres ne contribue pas pour autant à moins d'interaction. En effet, des dispositifs d'échanges, de partage et de diffusion de pratiques sont mis en place qu'ils soient en face à face ou virtuels (par exemple des conférences ou des ateliers). À cette fin, les réseaux de pratiques électroniques (appelés e-NoP) sont des solutions concrètes pour « faire vivre » le partage de pratiques au sein du réseau. Les réseaux électroniques de pratiques sont considérés par Wasko et Faraj (2005, p.37) comme « *un système d'activité ouvert auto-organisé axé sur une pratique partagée qui existe principalement par le biais de la communication informatisée* » ou encore un « *réseau de communication maintenu par des personnes qui opèrent à différents endroits mais partagent la même pratique* » (Kleinnijenhuis et al. 2011).

Pour autant, des travaux ont révélé la difficulté à gérer et piloter de manière formalisée des réseaux de pratiques (i.e Soekijad et al., 2011), analysée comme une tension managériale inhérente aux réseaux de pratiques aussi bien intra-organisationnels (Agterberg et al., 2010), co-localisés (Tagliaventi et Matarelli, 2006) et extra-organisationnels (Faraj et Wasko, 2001). En effet, les efforts formalisés pour dynamiser la diffusion de pratiques au sein des NoP peuvent entrer en contradiction avec leur nature auto-organisée (Kleinnijenhuis et al. 2011) et peuvent se révéler inefficaces et décevants (Alvesson, Kärreman, & Swan, 2002 ; Thompson, 2005). Ainsi, au regard de cette contradiction, un dilemme managérial émerge de la littérature sur les CoP (Bootz, 2015) et les NoP (Agterberg et al., 2010, 2011, Kleinnijenhuis et al. 2011). Ainsi, nous posons les questions de la structuration et de l'animation d'un tel réseau de pratiques. Les deux questions sont centrales et inhérentes à la dynamique de diffusion des réseaux de pratiques et sont adossées aux rôles de certains acteurs intermédiaires.

Sous-section 2. Les rôles des acteurs intermédiaires soutenant la diffusion

Dans cette sous-section, nous abordons les rôles d'acteurs intermédiaires favorables à la diffusion de l'innovation. En premier lieu, nous nous intéressons aux acteurs intermédiaires individuels (2.1) tels que largement abordés dans la littérature. Enfin, nous étudierons les acteurs intermédiaires collectifs (2.2.) issus d'une littérature plus récente et dont le potentiel est particulièrement pertinent avec les travaux sur la diffusion de pratiques en réseau.

2.1. Les rôles des intermédiaires pour améliorer les interactions

Dans les travaux sur la diffusion, nous nous focalisons sur les rôles des intermédiaires. En ce sens, nous évoquons les définitions de l'acteur intermédiaire (2.2.1.), avant de nous intéresser aux rôles de « *brokers* » et les « *bridges* » (2.2.2).

2.1.1. Les acteurs intermédiaires pour améliorer les interactions

Alter (2015) décrit l'activité de diffusion menée par des acteurs particuliers comme ayant des capacités spécifiques : « *l'action innovatrice est donc le résultat d'un comportement d'acteurs, c'est-à-dire de groupes d'individus disposant d'un projet indépendant de celui des institutions qui les abritent (projet parfois même antagonique) et de ressources à la fois stratégiques et culturelles leur permettant de réaliser ce projet. Ces acteurs ne se définissent donc pas selon leur grade, leur niveau hiérarchique ou leur type de compétence, mais par leur capacité à faire transiter une invention dans des usages sociaux novateurs* » (Alter, 2015, p.84).

Nous retenons plusieurs définitions de l'intermédiaire. L'intermédiation est décrite dans les travaux de Howells (2006, p.270) comme : « *une organisation ou entité qui agit en tant qu'agent ou courtier*

(broker) dans chaque aspect du processus d'innovation entre deux ou plusieurs parties ». Les travaux de Van Der Yeught (2017) s'appuient sur cette définition et portent également sur l'émergence d'une organisation intermédiaire. Les intermédiaires sont décrits comme des « *agents de changement qui favorisent la dissémination de l'information, assurent les transferts de technologies et réalisent des ponts entre différentes entités, dans le but d'accélérer la diffusion et l'adoption de nouveaux produits* » (Bettencourt et al., 2002 ; Howells, 2006) » (Van Der Yeught, 2017, p.142). Les travaux de Akrich et al. (2013) et Bergeron et al. (2013) circonscrivent le rôle de médiation autour de quatre actions : transformer, traduire, « *distordre* » et enfin modifier le sens de ce qu'ils diffusent.

Tidd et Bessant (2018) qualifient l'innovation comme un « jeu multijoueur » et considèrent l'environnement comme des opportunités possibles à générer, avant de pouvoir s'en saisir. Ainsi, les auteurs soulignent ainsi : « *face à un environnement riche en sources potentielles d'innovation, les individus et les organisations ont besoin d'une approche stratégique pour rechercher des opportunités* ». En effet, les travaux de Tidd et al. (2005) décrivent des nouvelles relations au sein d'un environnement afin de guider l'innovation : « *de plus en plus, il s'agit également de liens entre organisations, de développer et d'utiliser des réseaux de plus en plus vastes. Les entreprises intelligentes ont toujours reconnu l'importance des liens et des connexions - se rapprocher des clients pour comprendre leurs besoins, collaborer avec les fournisseurs pour proposer des solutions innovantes, établir des liens avec des collaborateurs, des centres de recherche et même des concurrents pour construire et exploiter des systèmes d'innovation* » (Tidd et al. 2005, p.256). Les auteurs soulignent également la plus-value d'un travail avec son environnement en différenciant le « *rassemblement* » de personnes et d'organisations, d'un réseau « *dont le tout est plus grand que la somme des parties* » (ibid, p.256).

2.1.2. Les rôles de « brokers » et de « bridges »

Alors que les rôles des acteurs de la diffusion sont centrés sur la facilitation des interactions et la mobilisation des alliés (Latour, 2011 et Bergeron, 2013), la littérature aborde ces rôles endossés par des acteurs individuels : les « *bridges* » et les « *brokers* ». En effet, dès leurs travaux de 1995, Bessant et Rush utilisent la métaphore « *building bridges for innovation* » pour identifier le rôle d'acteurs intermédiaires dans la diffusion d'innovations technologiques. En effet, les auteurs expliquent que certains acteurs intermédiaires peuvent « *combler certains gaps* » nécessaires à l'adoption d'une innovation. Les auteurs proposent de lister les différentes activités de connexion (« *bridging activities* ») liées aux rôles d'intermédiaires que peuvent endosser des consultants dans leur cas. Nous retenons de ces travaux que ces activités tendent à connecter ce qui est diffusé avec les acteurs intéressés par l'innovation en réalisant des opérations de traduction et de contextualisation nécessaires à son adoption. Dans le cas de la diffusion de pratiques, l'intermédiaire fait alors « le pont » entre le potentiel de la pratique et les besoins de contextualisation de l'adoptant.

Les premiers travaux de Wenger (1998) mettent en lumière un rôle spécifique endossé par certains acteurs : les « *brokers* ». Initialement révélé dans ses travaux sur les communautés de pratiques (CoP), le rôle des « *brokers* » est ensuite étudié dans les travaux sur la diffusion d'innovations (Tidd et al., 2005, 2018) et plus spécifiquement sur les NoP (Soekijad et al., 2011). Chanal (2000) propose de ne pas retenir la traduction littérale de « *courtier* » mais davantage d'« *acteur-interface* ». En effet, l'auteur fait appel aux travaux de Lévy (1990) pour faire référence aux « *opérations de traduction, de mise en contact de milieux hétérogènes* » (Chanal, 2000, p. 14), et plus généralement les transformations que l'acteur-interface réalise entre ces différents milieux.

D'après Wenger (1998, p.106) les brokers sont dotés de « *suffisamment de légitimité pour influencer le développement d'une pratique, mobiliser l'attention et résoudre les conflits d'intérêts. Cela nécessite également la capacité de relier les pratiques en facilitant les transactions entre elles et de provoquer l'apprentissage en introduisant dans une pratique des éléments d'une autre* ». Chanal (2000, p.14) analyse les brokers comme « *un rôle d'import-export d'éléments entre différentes pratiques plutôt qu'un rôle à sens unique de représentation d'une pratique vers l'extérieur* ». En effet, Kuhn (2002) définit les « *brokers* » comme des acteurs liant le réseau de pratiques aux différentes communautés de pratiques auxquelles un individu participe : « *les « brokers » sont ceux qui traduisent, coordonnent et alignent les perspectives par le biais de liens avec plusieurs communautés* » (Kuhn, 2002, p.108).

Enfin, les travaux de Tagliaventi et Mattarelli (2006) mobilisent également le rôle de « *brokers* » au sein des réseaux de pratiques. Selon les auteurs, les « *brokers* » se caractérisent comme des acteurs « *qui partagent des espaces et des activités plutôt que par leur propre intensité de participation à un réseau de pratiques* » (Ibid., p.314).

Dans leur ouvrage portant sur le management de l'innovation, Tidd et Bessant (2018, p.251) relèvent deux éléments rendant la diffusion possible sous la forme d'une métaphore en phase avec les travaux présentés sur l'intermédiation. La métaphore fait référence à la création ou la facilitation des connections « *entre de petits mondes* ». Au sens de l'auteur de romans de science-fiction William Gibson (1984) « *bridging small worlds* », l'intermédiation accorde, d'une part, une importance majeure au travail en réseau des acteurs, entendu comme un défi contemporain dans le succès de la diffusion ; et d'autre part, la mise en réseau avec des acteurs de son environnement comme nouveaux collaborateurs qui impulsent la créativité et favorisent ainsi le processus d'innovation.

2.2. La diffusion de pratiques : un défi managérial ?

Dans cette seconde partie, nous abordons le dilemme managérial à soutenir et diffuser des pratiques dans les communautés de pratiques (2.2.1.) et les réseaux de pratiques (2.2.2.).

2.2.1. Le dilemme managérial entre auto-organisation et intervention managériale dans les communautés de pratiques

Les travaux sur les espaces dits favorables à l'innovation nous ont précédemment appris la nécessité de protéger les acteurs de pressions extérieures (i.e. routines, pressions organisationnelles) pour développer et explorer des solutions innovantes avant de pouvoir rendre visible et proposer (traduire, exploiter) l'une de ces solutions (i.e Kellogg, 2009 ; Guérard et Seidl, 2013). Dans le cas de la diffusion de pratiques, la nature émergente et auto-organisée des communautés de pratiques (i.e. Orr, 1990 ; Wenger, 1998 ; Bootz, 2009) et des réseaux de pratiques (i.e. Brown et Duguid, 2001 ; Vaast, 2004, Wenger, 2011) se heurtent à l'enthousiasme des praticiens, qui souhaitent les piloter pour s'assurer de bénéficier de leurs productions (Agterberg, 2010 ; Bootz, 2015, 2018).

En particulier, les travaux portant sur les communautés et les réseaux de pratiques abordent cette question sous l'angle d'une conciliation entre deux logiques : d'une part, entre laisser les acteurs s'auto-organiser pour innover et, d'autre part, définir une intervention managériale pour piloter ces initiatives. En particulier, les travaux de Wenger (2010) soulignent l'émergence de coordinateurs internes de la CoP : « *les communautés de pratiques dépendent d'un leadership interne, et permettre aux leaders de jouer leur rôle est un moyen d'aider la communauté à se développer. Le rôle de "coordinateur communautaire" qui est en charge du travail quotidien est crucial, mais une communauté a besoin de*

plusieurs formes de leadership : leaders d'opinion, "réseauteurs" (networkers), des personnes qui documentent la pratique, des pionniers, etc. Ces formes de leadership peuvent être concentrées sur un ou deux membres ou largement distribuées, et cela changera avec le temps » (Wenger, 2010 p.231). Les travaux sur les différentes formes de communautés de pratiques ont pris une ampleur grandissante depuis le début des années 2000 (Bootz, 2015, 2018) et révèlent une grande disparité dans la manière d'organiser et animer les CoP.

Quand elles sont hiérarchiques (Wenger et Snyder 2000 ; Creplet et al., 2001 ; Cohendet et Diani, 2004), les communautés de pratiques suivent les prescriptions managériales, ce qui affaiblit les trois dimensions qui les caractérisent (engagement mutuel, répertoire partagé et entreprise commune). Lorsque les communautés de pratiques sont des regroupements spontanés (Orr, 1990 ; Lave et Wenger, 1991 ; 1998 ; Brown et Duguid, 1998), celles-ci restent « *invisibles* » pour l'organisation qui ne peut engager une stratégie de diffusion avec comme risque supplémentaire de « *perdre* » ce que les membres ont expérimenté ou construits hors des circuits formalisés. Enfin, les communautés de pratiques pilotées (CoPP) sont intégrées dans l'organisation dans l'objectif de concilier, à savoir séparer et articuler, les activités d'exploration et d'exploitation (McDermott et Archibald, 2010 ; Probst et Borzillo, 2007 ; 2008 ; Borzillo et al., 2008 ; Dupouet et Barlatier, 2011). Dans cet objectif, les CoPP stratégiques d'exploitation nécessitent un manager « intrapreneur », à la fois manager et entrepreneur (Basso, 2004) alors que les CoPP opérationnelles d'exploitation relèvent du management d'un pair-expert interne capable de soutenir la diffusion de certaines pratiques.

Nous proposons de retenir les travaux de Bootz (2015, 2018) pour comparer les différents managements des communautés de pratiques dans le tableau suivant :

	Groupes hiérarchiques (Wenger et Snyder 2000 ; Creplet et al., 2001; Cohendet et Diani, 2003)		CoP spontanées (Orr, 1990; Lave et Wenger, 1991; 1998; Brown et Duguid, 1998)	CoP pilotées (McDermott et Archibald, 2010 ; Probst et Borzillo, 2007; 2008; Borzillo et al., 2008; Dupouet et Barlatier, 2011)	
	Groupe fonctionnel	Équipe pluridisciplinaire		CoPP stratégiques d'exploration	CoPP opérationnelles d'exploitation
Objectif	Assurer une fonction définie par la hiérarchie (produire, vendre, compter, ...).	Atteindre un objectif commun assigné par la hiérarchie.	Développement des compétences sur une pratique donnée.	Développement de connaissances stratégiques et innovantes.	Optimisation des processus opérationnels. Formalisation des <i>best practices</i> .
Gouvernance	Les objectifs sont directement définis des instances hiérarchiques.	Les objectifs sont déterminés par la hiérarchie, et sont fixés pour un temps prédéfini et limité.	Les objectifs sont définis par les membres et non par des instances hiérarchiques et concernent globalement l'amélioration continue de l'activité.	Objectifs stratégiques fixés conjointement par le sponsor et le manager. Contrôle par le sponsor.	Objectifs opérationnels fixés par le manager. Faible <i>sponsorship</i> (non initiée par la direction et/ou jugée non prioritaire).
Pilotage	Le pilotage est assuré par le responsable hiérarchique qui recrute en fonction de la reconnaissance de la maîtrise de la discipline (diplôme).	Chef d'équipe coordonne l'activité et l'articulation des compétences des membres de l'équipe.	Ces structures sont invisibles du reste de l'organisation et se développent de manière auto-organisée.	Soutien actif de la hiérarchie via le sponsor qui facilite l'interaction entre les membres. Leadership actif du manager (reporting au sponsor).	Le manager contrôle la qualité des pratiques des membres et coordonne leurs rencontres.
Circulation des connaissances	Circulation interne de connaissances issues des disciplines respectives (tacites et explicites).	Intégration des connaissances fonctionnelles. Diffusion des connaissances produites vers les unités fonctionnelles des membres.	Circulation interne (connaissances tacites). Pas de diffusion ou de formalisation des bonnes pratiques.	Diffusion des connaissances vers la hiérarchie.	Circulation horizontale des connaissances. Diffusion des bonnes pratiques via un processus de formalisation.
Composition	Membres homogènes.	Membres hétérogènes.	Membres homogènes.	Membres hétérogènes.	Membres homogènes.

Tableau 8 – Typologie des communautés (d'après Bootz, 2015, 2018)

2.2.2. *Le dilemme managérial entre auto-organisation et intervention managériale dans les réseaux de pratiques*

Dans le cas des réseaux de pratiques (NoP), alors que les relations sont plus lâches (Kuhn, 2006) par la dispersion des membres (Brown et Duguid, 2000) et les relations intermittentes (Cox, 2007), une tension similaire (Duguid, 2000) entre une intervention managériale (Agterberg et al., 2010) et l'auto-organisation (Wasko & Faraj, 2005) est identifiée dans la littérature. Cette tension est prégnante quand l'intensité de l'intervention managériale risque d'être contreproductive (Kleinnijenhuis et al. 2011) et d'affecter la diffusion de pratiques.

L'accélération des travaux sur les NoP s'accompagne d'un emballement des praticiens à vouloir :

- rendre visibles et intégrer les réseaux de pratiques émergents afin qu'ils contribuent plus directement aux besoins de l'organisation formelle ;
- mettre en place et piloter des réseaux de pratiques pour aider l'organisation formelle à atteindre ses objectifs.

À ce titre, différentes formes de réseaux de pratiques sont alors identifiées par la littérature : des NoP intra-organisationnels (Agterberg et al., 2010), des NoP co-localisés (Tagliaventi et Matarelli, 2006), lorsque plusieurs NoP de groupes professionnels sont « localisés » au sein d'une même organisation, des NoP inter-organisationnels (Goglio-Primard, 2015) et des NoP extra-organisationnels (Faraj et Wasko, 2001). Plus particulièrement, les travaux de Soekijad et al. (2011) portent sur la gestion de la tension entre auto-organisation et intervention managériale qu'ils qualifient de « *dilemme managérial* ». Afin de tenter de dépasser cette tension, les auteurs soulignent la nécessité de dédoubler l'intervention managériale en proximité de la hiérarchie (top-management) et des membres du réseau (experts de la pratique). Alors que la proposition des auteurs se traduit par la mise en place d'un binôme à ces deux niveaux, c'est finalement le style de management qui est identifié comme potentiellement favorable à la diffusion de pratiques.

Dans leurs travaux, Soekijad et al. (2011) présentent et comparent deux modèles managériaux reposant sur ce binôme : le modèle descendant C&C (*Conducting and Controlling*) et le modèle médiateur B&B (*Brokering et Buffering*). Ces modèles managériaux montrent l'écart entre ce qu'apporte la « structuration » des échanges par la mise en place d'un binôme et la manière dont ils animeront effectivement ces échanges et se coordonneront entre eux.

- Le premier modèle C&C priorise la conduite et le contrôle des activités : la conduite des activités du réseau se traduit par des orientations managériales quant à ce qui est pertinent à explorer et diffuser, ce qui a résulté en une faible adhésion des membres du réseau ; le contrôle des activités porte sur les résultats (productions) des membres du réseau et leur pertinence avec les objectifs organisationnels. Dans ce modèle, le management sert directement les intérêts de l'organisation et influencent négativement les échanges au sein du réseau. Ce binôme est alors faiblement reconnu.

- Le second modèle B&B repose sur deux activités : une activité de « *négociation des interactions et de traduction* » entre les différents niveaux de l'organisation et une activité de protection (tampon) entre ces niveaux pour séparer plus fortement le réseau de pratiques de l'organisation et favoriser les discussions internes au réseau. Dans ce modèle, les idées (portant sur les pratiques) sont expérimentées et mises en forme avant d'être « remontées » à la hiérarchie (siège social) de l'organisation.

Dans le tableau suivant, nous recensons différentes formes que peuvent prendre les réseaux de pratiques et nous soulignons la manière dont le dilemme managérial est traité dans chacun des contextes.

	« Intra-NoP » NoP intra-organisationnel (Agterberg et al., 2010, 2011 ; Soekijad et al., 2011)		NoP co- localisées (Tagliaventi et Matarelli, 2006)	« Inter-NoP », NoP inter- organisationnel (Goglio- Primard, 2015)	« Extra-NoP », NoP extra- organisationnel (Bechky, 2003; Faraj et Wasko, 2001).
	Modèle C&C (<i>Conducting</i> & <i>Controlling</i>) (Soekijad et al., 2011)	Modèle B&B (<i>Brokering</i> & <i>Buffering</i>) (Soekijad et al., 2011)			
Objectif	Conduire et contrôler les activités du réseau de manière descendante.	Servir de médiateur entre le réseau, ses membres et l'organisation.	Optimiser la diffusion de pratiques entre des professionnels de NoP distincts.	Développer une solution face au faible usage des défibrillateurs par les usagers témoins d'un arrêt cardiaque.	Élargir l'accès aux informations, aux expertises et aux nouvelles idées en dehors des frontières organisationnelles.
Gouvernance	Les objectifs sont définis par la hiérarchie.	Les objectifs sont déterminés au niveau local (réseau).	Les objectifs sont orientés par une valeur partagée et sont définis par consensus entre les membres des différents NoP.	Les objectifs sont élaborés à partir d'une vision commune élaborée progressivement.	La participation repose sur l'affiliation (sociale et professionnelle) des membres.
Pilotage	Le pilotage est assuré par un binôme : - <i>Practice Area leader (PA leaders)</i> : sous l'autorité du directeur régional et Head Office ; - <i>Network leader</i> : des pairs-experts qui sont détachés à 30% sur cette mission (70% comme membre du réseau).		La diffusion de pratiques entre les différents groupes n'est pas homogène, mais nécessite des <i>brokers</i> .	Des acteurs-frontières animent à la fois les membres d'un réseau (intra-NoP) et les échanges entre NoP (Inter-NoP) par « <i>un effet boule de neige</i> » (p.4).	Les membres s'auto-organisent. L'adhésion des membres est libre. Les membres ne se connaissent pas et les échanges (discussions) sont visibles pour tous les membres.
	Descendant.	Ascendant.			
Circulation des connaissances	Circulation interne de connaissances issues des disciplines respectives (tacites et explicites).	Intégration des connaissances fonctionnelles. Diffusion des connaissances produites vers les unités fonctionnelles des membres.	Circulation interne intense au sein d'un même groupe professionnel. Mise en place d'un logiciel pour partager des données entre groupes professionnels.	Définition d'une pratique partagée au sein de l'Inter-NoP à l'aide d'un répertoire partagé (i.e vocabulaire), d'une vision commune et de la résolution des problèmes par l'acteur-frontière.	La diffusion opère grâce à la confiance, affiliation sociale et professionnelle. La participation repose sur la volonté de contribuer à améliorer les pratiques et se tenir informé.
Difficultés rencontrées	- Divergence de perception sur le rôle des « <i>PA leaders</i> » dans les différentes régions du monde.		-Détermination des valeurs et des objectifs communs entre	Des oppositions initiales causées par une	La diffusion des pratiques est difficilement observable.

	- Divergence des pratiques locales (en fonction des besoins et des demandes, peut varier dans la pratique). - La diversité des langues rend la communication difficile.		des groupes de professionnels interdépendants. - Le flux continu et intense de travail.	perception de concurrence.	
Composition	Membres homogènes (praticiens de même spécialisation dans un domaine).	Membres homogènes (praticiens de même spécialisation dans un domaine).	Membres hétérogènes (4 groupes professionnels d'une même unité).	Membres hétérogènes.	Membres homogènes, adhésion libre et ouverte.

Tableau 9 – Typologie et management des réseaux de pratiques (à partir de Bootz, 2015, 2018)

Finalement, nous retenons de ces différents travaux la nécessité de travailler plus finement la question de l'intensité de l'intervention managériale et de l'auto-organisation confiée à ces membres. À ce titre, nous allons plus loin en questionnant le potentiel d'une animation collective de ces réseaux de pratiques.

Conclusion section 1 :

Afin de soutenir la diffusion de pratiques innovantes, nous proposons de forger le concept de Réseau Créatif de Pratiques en associant deux premiers ensembles théoriques pour leur complémentarité. En effet, nous construisons le RCP en réponse aux différents freins soulevés dans la littérature (un pluralisme multi-niveaux et un fort cloisonnement). Nous proposons donc de construire le RCP en lui donnant la forme d'un réseau animé par un collectif d'acteurs en position intermédiaire capable de créer et soutenir les attaches relationnelles et de faire vivre le réseau. Ce sont les littératures sur les réseaux de pratiques (Agterberg, 2010) et sur les collectifs créatifs (Simon, 2009) qui ont forgé les premiers traits du RCP.

Section 2. Le RCP : une structure sociale dotée d'un arrangement organisationnel intermédiaire favorable à la diffusion des pratiques innovantes

Nous consacrons cette seconde section à la conceptualisation du Réseau Créatif de Pratiques (RCP) au regard des travaux sur les réseaux de pratiques et les collectifs créatifs abordés dans la section précédente. En premier lieu nous étudions le concept de RCP en profondeur : sa combinaison théorique et sa gouvernance qui contribuent à résorber la tension managériale inhérente aux réseaux de pratiques (**Sous-section 1**). En second lieu, nous apportons une attention particulière à l'animation du RCP favorable à la diffusion de pratiques et qui repose sur la reconnaissance d'une légitimité à agir et à diffuser du RCP et également d'une légitimité des pratiques à diffuser au regard des tensions entre l'exploration et l'exploitation pour innover et entre la généralisation et la contextualisation de pratiques pour diffuser (**Sous-section 2**).

Sous-section 1. Le RCP : construction théorique

Dans cette première sous-section, nous construisons le RCP en combinant deux ensembles théoriques : les réseaux de pratiques et les collectifs créatifs (1.1.). De plus, nous nous intéressons à sa gouvernance pour résoudre la tension managériale inhérente aux réseaux de pratiques (1.2.).

1.1. Le RCP : une combinaison de deux ensembles théoriques

Nous proposons de définir le RCP de la manière suivante : **le RCP est une structure sociale auto-organisée destinée à faciliter la diffusion de pratiques dispersées (1.1.1), et dotée d'un arrangement organisationnel intermédiaire, un collectif créatif, qui vise à faire reconnaître et légitimer les pratiques (1.1.2).**

1.1.1. Un réseau de pratiques comme structure sociale auto-organisée destinée à faciliter la diffusion de pratiques dispersées...

Un premier versant du RCP est élaboré à partir des travaux sur les réseaux de pratiques (Brown et Duguid, 2001 ; Wenger, 1998, 2011). Nous proposons d'éclairer dans une première partie sa dimension réseau que nous entendons comme un ensemble de nœuds et de liens soutenant la diffusion de pratiques. En effet, le RCP se caractérise par l'ensemble des relations, des interactions et des connexions entre les membres du réseau, dont les raisons de se connecter ont trait à l'échange autour de pratiques (aide à la résolution de problème, partage de pratiques, émergence de pratiques innovantes, ou encore une circulation active de pratiques). Ces échanges de pratiques peuvent être face à face ou dématérialisés grâce à l'outil informatique permettant aux membres éloignés géographiquement de communiquer et interagir via une plateforme dédiée (qualifiée d'Electronic Network of Practice ou e-NoP).

Nous mobilisons la littérature sur cette récente structure sociale, le réseau de pratiques, car elle tente de répondre aux problématiques de diffusion de pratiques de professionnels dispersés géographiquement (Agterberg et al., 2010 et 2011). Ormrod et al. (2007) en proposent la définition suivante : « *le réseau est toujours considéré comme façonné par des cognitions, normes et croyances fondamentales, une socialisation et des mécanismes de partage de connaissances (conférences, ateliers, newsletters)* ». À cette fin, le réseau de pratiques est considéré comme le véhicule qui permet l'intégration des connaissances dispersées (Brown et Duguid, 2000 ; Tagliaventi et Mattarelli, 2006) « *de tels réseaux répandent alors les connaissances parmi les 'practitioners', franchissent les frontières des organisations et suivent les routes suivies par les pratiques* » (Brown and Duguid, 2001).

Alors que la pratique « *crée le substrat commun* » (Brown and Duguid, 2001), la littérature sur les réseaux de pratiques a distingué différents contextes de NoP : des NoP intra-organisationnels d'envergure internationale (Agterberg et al., 2010), des NoP co-localisés (Tagliaventi et Matarelli, 2006), c'est-à-dire plusieurs NoP de groupes professionnels « localisés » au sein d'une même organisation, des NoP inter-organisationnels (Goglio-Primard, 2015) et des NoP extra-organisationnels (Faraj et Wasko, 2001). Nous retenons de ces travaux plusieurs caractéristiques attribuées aux réseaux de pratiques :

Premièrement, nous mobilisons les travaux de Tagliaventi et Matarelli (2006) qui étudient le cas d'un centre hospitalier nord italien et analysent les dynamiques entre quatre groupes professionnels au sein d'une unité. Ce que notent les auteurs : « *l'attention récente portée aux réseaux de pratiques a conduit à considérer les organisations comme des carrefours (crossroads) de réseaux ; en conséquence, les relations de frontières entre les différents réseaux de pratiques sont d'une importance capitale pour assurer la diffusion des connaissances dans les organisations* » (Ibid., p.291). En effet, les travaux de Tagliaventi et Matarelli (2006) prennent également en compte la multiplicité des réseaux, y compris au sein d'une même organisation. Pour autant, la circulation des pratiques ne s'opère pas de manière « fortuite » et « homogène ». Elle relève d'efforts particuliers réalisés par des « *brokers* » qui agissent sur la facilitation des échanges par le biais de la création d'espaces et en menant des activités dédiées.

Deuxièmement, nous retenons des travaux sur les NoP extra-organisationnels (Faraj et Wasko, 2001) et inter-organisationnels (Goglio-Primard, 2015) que la possibilité de recruter ou d'attirer des membres en dehors des frontières de l'organisation est gage de bénéfice pour l'organisation. D'une part, Faraj et Wasko (2001) soulignent que « *l'échange de connaissances dans ces réseaux est facilité non seulement par la motivation individuelle à participer et la capacité à s'engager dans l'échange de connaissances, mais aussi par le capital social relationnel* ». En particulier, certains individus participent à des réseaux de pratiques afin de nouer des relations professionnelles et sociales, voire des affinités, avec d'autres membres du réseau parce qu'ils partagent des pratiques communes, et de façon sous-jacente les mêmes intérêts autour de ces pratiques. D'autre part, Goglio-Primard (2015) indique que le recrutement des membres du NoP « *repose en grande partie sur la capacité des entreprises à ouvrir leur innovation à des réseaux de partenaires. (...) Le concept de réseaux de pratique (NoP, Network of practices) est souvent mis en avant pour transgresser les frontières de communautés et consolider les interactions et le partage effectif de connaissances autour de pratiques communes locales et nationales* » (Ibid., p.2).

Troisièmement, nous nous appuyons sur les travaux portant sur des NoP intra-organisationnels pour mieux saisir les dynamiques internes du réseau, parfois en concurrence avec les dynamiques organisationnelles (Soekijad, 2011) ou parfois orientées par certains éléments organisationnels (Ormrod et al., 2007). En effet, les auteurs étudient la diffusion d'un nouveau traitement complexe d'une pathologie mentale au sein d'établissements psychiatriques et d'équipes pluri-professionnelles. Les contributions de cette étude révèlent le rôle fondamental de la profession d'appartenance dans le processus d'adoption de la pratique, mais également le poids de la « culture organisationnelle » rattachée à un établissement, et enfin l'« *imprinting role* » des Directions Cliniques sur les autres professionnels ou managers non médicaux.

En particulier, nous mobilisons les travaux sur des NoP intra-organisationnels d'Agterberg et al. (2010, 2011) pour révéler les traits saillants, les mécanismes et les tensions relatifs aux réseaux de pratiques d'envergure internationale (au sein de multinationales ou d'organisations non gouvernementales). Des membres plus nombreux, sur tous les continents et qui dépendent pourtant d'une même organisation impactent la manière d'échanger au sein des réseaux. En effet, les rôles des membres du réseau de pratiques sont impactés par la relation à distance. La dynamique du réseau et le développement d'un

sentiment d'appartenance au réseau sont la mission de certains membres appelés « *core members* » par Agterberg (2011), des modérateurs et des facilitateurs des échanges qui ont lieu principalement sur des plateformes en ligne. De plus, l'expérience et l'expertise individuelle de chaque membre (périphérie) participent également à la vie du réseau de pratiques.

Le management d'un tel réseau de pratiques repose sur le contenu en circulation et sur l'animation des connexions entre ses membres. À cette fin, Agterberg et al. (2010) identifient quatre dynamiques managériales, qualifiées d'« encastréments », qu'ils définissent comme des « *dynamiques interdépendantes qui influencent la façon dont les réseaux de pratiques intègrent des connaissances dispersées* » (Ibid., p. 90). Ces quatre dynamiques d'encastrément sont distinguées en deux catégories : deux dynamiques portent sur l'encastrément des acteurs dans le réseau c'est-à-dire leur connexion, leurs interactions, et ainsi les échanges de pratiques ; deux autres portent sur le contenu de la pratique, à savoir s'assurer de la pertinence de la pratique dans d'autres contextes locaux d'adoption.

Encastrément du contenu		Encastrément des connexions	
Encastrément organisationnel	La pertinence et l'intégration d'une pratique partagée au sein du réseau dans les pratiques locales dispersées des membres du réseau.	Encastrément relationnel	Les connexions des membres du NoP entre eux, la connaissance de qui sait quoi et comment les contacter.
Encastrément dans la pratique	La pertinence et l'intégration d'une pratique partagée dans le réseau pour l'organisation.	Encastrément structurel	Les caractéristiques du NoP par les liens forts, et des éléments tels que la confiance, les attentes mutuelles et l'identification (sentiment d'appartenance à un groupe, réciprocité, le face à face).

Tableau 10 – Les dynamiques d'encastrément (d'après Agterberg et al., 2010)

Les encastrements liés au contenu et aux relations sont soutenus par des activités permanentes et souvent informelles (Agterberg et al., 2011), telles que le fait pour les acteurs de poser des questions, et également de répondre aux interrogations d'autrui, ou tout simplement de connaître qui est connecté avec qui et ce qui se passe au sein du réseau. Des pratiques d'adaptation (*coping practices*) relatives à la circulation de l'information, la réputation (en protégeant les acteurs d'informations négatives et en affichant de nouveaux projets) et de connexions avec des acteurs pertinents (effet de légitimité) permettent de surmonter la diversité des contextes dans lesquels les acteurs s'inscrivent (Oostervink et al., 2015).

Pour autant, Agterberg et al. (2010) mettent en évidence les difficultés managériales inhérentes aux réseaux de pratiques entre une présence managériale « trop forte » car soutenue par les acteurs du « haut » (top-management ou sommet stratégique de l'organisation) et une auto-organisation par les acteurs « du bas » (membres du réseau) en dehors des orientations stratégiques.

1.1.2. ...dotée d'un arrangement organisationnel intermédiaire qui vise à faire reconnaître et légitimer les pratiques

En réponse aux tensions managériales émanant des réseaux de pratiques, l'animation du RCP est alors réalisée par un acteur collectif intermédiaire et émergent (CC, Simon, 2009) composés d'experts (Agterberg et al., 2010; Kleinnijenhuis et al., 2011, Soekijad et al., 2011) entre des acteurs porteurs de

pratiques innovantes et qui, par des ressources particulières (relationnelles, méthodologiques...), favorise la diffusion des pratiques innovantes, leur reconnaissance et leur légitimation au sein du RCP.

Le concept de « Collectif Créatif » (Simon, 2009) est issu des travaux sur les villes créatives (Florida, 2002) qui suggèrent que « *la capacité de création et d'innovation d'une ville dépendra non seulement de ces phénomènes d'agglomération et de mises en réseaux, mais aussi de la présence d'organisations et d'institutions à vocations plus directement créatives et innovantes* » (Simon, 2009, p. 38). Nous relevons là des mécanismes qui enrichissent les dynamiques d'encastrement relatives au contenu et aux connexions au sein des réseaux de pratiques.

En effet, nous avons évoqué l'environnement stratifié par Simon (2009) et Grandadam et al (2013) élaboré à partir des travaux de Florida (2002) sur la théorie des villes créatives. La contribution majeure des travaux de Simon (2009) et Grandadam (2013) correspond au rôle du « *Middleground* » qui « *assume une fonction d'intégration des connaissances et de transfert entre "l'Underground et l'Upperground"* » (Simon, 2009). De plus, Grandadam et al. (2013) précisent dans une note que les acteurs de chaque strate ne sont pas « *des ensembles mutuellement exclusifs. Un membre actif du Middleground peut agir en tant qu'employé dans une entreprise créative de l'Upperground, et simultanément en tant que talent indépendant exprimant des idées dans l'Underground. Par conséquent, ce qui fait la vraie différence entre les trois strates n'est pas la catégorie réelle des acteurs, mais plutôt l'état du processus créatif* » (Ibid., p.1712). Ainsi, ce sont les activités menées par les individus qui les positionnent dans une ou plusieurs des strates. Pour autant, les acteurs de l'*Underground* sont les plus nombreux et représentent les acteurs les plus intéressés par l'exploration de nouvelles idées créatives (Simon, 2009).

Ainsi, les trois strates nécessitent une articulation à deux niveaux : d'une part, par une logique descendante et ascendante. Tout d'abord, la logique ascendante répond à une attente particulière des acteurs de l'*Upperground* qui se positionnent en quête d'idées inspirantes pour guider l'industrie par l'exploitation et la généralisation de ces nouvelles idées innovantes ; d'autre part, dans une logique ascendante, les acteurs de l'*Underground* explorent tout en recherchant des soutiens financiers de l'*Upperground* pour y parvenir.

Pour autant Simon (2009) relève plusieurs risques afférant au collectif créatif, tels que des tensions potentielles entre acteurs inclus dans le collectif créatif et ceux qui en sont exclus. L'auteur soulève plusieurs questions de recherche relatives à l'approfondissement des collectifs créatifs (origine, processus de constitution, fonctionnement, productions, évolutions, inscription dans des réseaux formels/informels de partage de connaissances), les interactions avec les autres acteurs, en particulier de l'*Upperground*. Enfin, la question de la gouvernance de ce collectif est posée par l'auteur : « *une présence trop intense de la firme, agissant comme commanditaire et cliente, risquerait de s'avérer contre-productive et de brimer les créateurs en voulant les orienter trop fermement ou en leur imposant des contraintes qu'ils ne sont pas prêts à accepter à ce stade. De même qu'une présence trop distante ne permettrait pas de s'inspirer des contributions du collectif, qui pourraient éventuellement être absorbées plus rapidement et efficacement par un compétiteur.* » (Ibid., p.50).

Cependant, malgré le positionnement intermédiaire du CC, la question de la gouvernance demeure en suspens dans les travaux de l'auteur. En effet, soutenir et diffuser des pratiques innovantes tout en fédérant les membres du réseau créatif de pratiques nécessite de faire se rencontrer les acteurs, favoriser leur interconnaissance et animer leurs échanges, ce que nous détaillons dans le point suivant (1.2.).

1.2. Les interactions favorables à la diffusion au sein du RCP

Dans ce second point, nous nous focalisons sur la gouvernance du RCP. À cette fin, nous étudions, d'une part l'organe intermédiaire destiné à résorber le dilemme managérial à diffuser des pratiques innovantes au sein d'un réseau (1.2.1), et d'autre part, les relations avec les autres acteurs du RCP afin de lever les tensions entre exploration et exploitation pour innover et entre généralisation et contextualisation pour diffuser (1.2.2.).

1.2.1. Une strate intermédiaire pour structurer la réponse au dilemme managérial à diffuser des pratiques

Notre recherche a pour but de contribuer à la littérature des réseaux de pratiques, et plus particulièrement à leur pilotage et résoudre la tension entre autonomie et management. Selon Agterberg (2010), le réseau de pratiques connaît un dilemme qui concerne l'intervention managériale d'un réseau de pratiques alors qu'une de ses caractéristiques repose sur son auto-organisation. Un équilibre entre le contrôle et l'autonomie des réseaux doit être recherché pour les managers du réseau de pratiques, s'ils existent, afin d'accompagner les acteurs à s'engager dans les activités du réseau, tout en bénéficiant à l'organisation.

À cette fin, nous saisisons cette opportunité afin de questionner les pratiques de soutien et de management du réseau. Alors que la tension entre autonomie et management du réseau est identifiée dans un NoP intra-organisationnel par Agterberg et al. (2010), nous élargissons cette tension à l'ensemble des réseaux de pratiques. En effet, nous considérons que le dilemme managérial concerne les réseaux puisqu'il remet en cause les frontières existantes (organisationnelles ou même du champ) et concède de nouveaux espaces d'innovation en les transgressant. Nous proposons de résoudre le dilemme managérial par la mise en place d'un niveau intermédiaire entre l'organisation (au sens du top-management) et les acteurs (internes et externes) plus ou moins auto-organisés : les collectifs créatifs (Simon, 2009), acteurs du *Middleground* qui soutiennent la diffusion de pratiques innovantes au sein du réseau. Nous centrons également notre attention sur les pratiques des acteurs intermédiaires du *Middleground* qui forment un collectif créatif permettant le pilotage d'un réseau d'une nouvelle forme, que nous qualifions de *réseau créatif de pratiques*.

Notre définition du RCP repose sur un organe intermédiaire, **le collectif créatif (Simon, 2009), que nous appelons un « arrangement organisationnel intermédiaire » destiné à résoudre le dilemme managérial de la diffusion des pratiques au sein du réseau.** À cette fin, nous expliciterons dans un premier temps le dilemme managérial dont il est question et l'enjeu du positionnement et de la gouvernance de ce niveau intermédiaire jusque-là faiblement étudié dans la littérature sur les réseaux de pratiques. Il appartient à certains acteurs du RCP que d'animer les activités du réseau, au regard du dilemme managérial inhérent au fonctionnement du réseau de pratiques (Agterberg et al., 2010). Les travaux de Moore et Hartley (2008, p.18-19) s'inscrivent dans cette lignée : « *ces innovations modifient les systèmes de production qui transcendent les frontières des organisations, pas seulement celles d'une seule organisation. Ils élargissent l'éventail des ressources (...). Ils modifient la configuration des droits de décision (...)* ». Nous retenons également des travaux de Moore et Hartley (2008) que l'activité du RCP contribue à faire émerger de nouvelles manières de faire et reposant sur un principe démocratique. D'après les auteurs, cela correspond à des « *processus par lesquels une communauté découvre ses propres intérêts et commence à parler de manière cohérente en tant que collectif de ses aspirations de justice, de prospérité, de relations sociales* ». (Ibid., p.18-19).

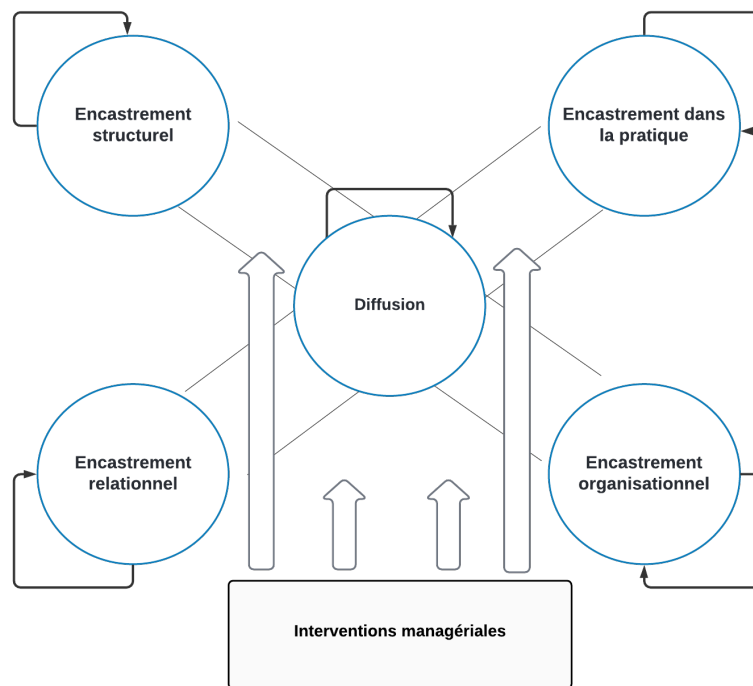


Schéma 10 – Dynamiques d'encastrement et interventions managériales au sein d'un réseau de pratiques (d'après Agterberg, 2010, p.92)

Cependant, le second modèle B&B « Brokering and Buffering Model » aborde la question du dilemme managérial au sein des NoP. Nous retenons de ce modèle la nécessaire articulation (intermédiaire) entre le « haut » (top-management) et le « bas » (le réseau de pratiques dont les membres sont les acteurs de terrain). Le modèle B&B repose sur un leadership partagé par un binôme de leaders : un « leader du réseau » et un « leader de la pratique ». Le leader du réseau est un « pair-expert » ou « mentor » de la pratique se charge d'interagir avec ces pairs au sein du réseau de pratiques. Le leader « pair-expert » est responsable des membres du réseau (*Underground*) sur une région du monde. Celui-ci exerce ce rôle en parallèle de ses activités professionnelles quotidiennes au sein de l'organisation. Un second leader dit « de la pratique » est également nommé (« *practice area leader* ») par région du monde et positionné en interface avec le Directeur régional et le siège de l'organisation (*Upperground*). Ce double leadership est présenté comme favorisant l'adoption au niveau individuel (participation active des membres), au niveau du réseau (encouragement du travail collectif par le leader du réseau) et enfin au niveau organisationnel (élaboration d'un guide des meilleures pratiques ou encore scinder un réseau de pratiques en deux réseaux pour une meilleure cohérence).

Ainsi, le modèle appelé B&B (*Brokering and Buffering*, Soekijad et al., 2011) repose sur un management incitatif ou facilitateur afin de faciliter les connexions entre les acteurs et l'exploration de pratiques innovantes par les acteurs. À cette fin, l'animation des connexions (encastrement relationnel) est priorisée et associée à une marge de liberté quant à définition de ce qui est leur pertinent à adopter et adapter dans leurs propres contextes (encastrement dans la pratique, i.e. contextualisation). Son style de leadership est dit de « serviteurs » (*servant leadership*, Smith et al., 2004), car il s'investit dans des efforts à construire une communauté propice aux échanges d'expériences, d'idées ou d'intérêts. Il est davantage porté par un « pair », expert de la pratique, ou par un binôme « expert-manager » (Soekijad et al., 2011 et Kleinnijenhuis et al., 2011). Nous illustrons le modèle B&B par le schéma suivant :

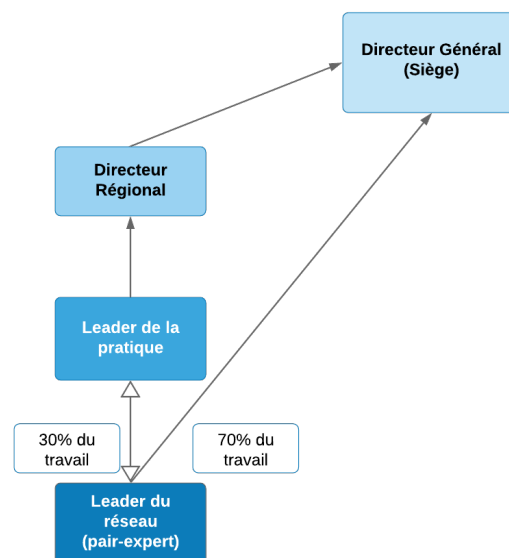


Schéma 11 – Représentation du modèle B&B (Soekijad et al., 2011)

Plus globalement, ce dernier modèle porte un intérêt particulier aux relations entre un « haut » (macro, ou l'ensemble des acteurs concernés par la pratique, Gondo et Amis, 2013) et un « bas » (micro, les acteurs porteurs d'une pratique, Gray et al., 2015). En effet, nous inspirant des travaux relatifs au modèle B&B, nous entendons compléter la structuration du réseau de pratiques en introduisant un groupe d'acteurs au sein d'une strate intermédiaire (et non pas un binôme) dont le rôle est d'aligner les intérêts entre ces deux strates d'acteurs : le collectif créatif (Simon, 2009).

Alors que la littérature met en évidence un effort nécessaire de certains membres à résoudre le dilemme managérial (Brown et Duguid, 2002) et le conflit entre objectifs stratégiques et travail quotidien (Agterberg et al., 2010), les travaux sur le « noyau de membres » (« core members ») montrent davantage que la position intermédiaire qu'ils occupent est orientée intérêt commun dans les pratiques partagées (Agterberg et al., 2011). En effet, ces travaux remettent en cause le management formel des réseaux de pratiques en considérant que seuls des membres du réseau peuvent l'animer et de manière collective : « *les membres aident collectivement le eNOP à contribuer à l'apprentissage organisationnel et fournissent ainsi la preuve que ces processus ne dépendent pas seulement des leaders officiels (...) (cela) dépend également d'un groupe de membres principaux* » (Agterberg et al., 2011, p.15). Nous retenons de ces travaux que seul un groupe de membres principaux peut animer la dynamique du RCP. L'organisation du CC se traduit alors par des membres particulièrement actifs à soutenir la vie du réseau, en complément de leurs activités habituelles d'échange de pratiques avec les autres membres du réseau. En ce sens, nous proposons que la strate intermédiaire du RCP, le collectif créatif, réponde à l'enjeu du « noyau de membres » (« core members ») issus des travaux de Wenger et al. (2002), Agterberg et al. (2011) par une composition de membres du RCP, dotés de missions complémentaires qui visent à dynamiser la vie du réseau.

L'arrangement intermédiaire que représente le Collectif Créatif pour animer le RCP s'appuie donc sur les caractéristiques des « core members » (Agterberg et al., 2011). La strate intermédiaire du RCP se compose alors de 10% de ses membres car ils constituent « *le cœur du réseau en raison du haut niveau d'expertise qu'ils apportent, de leurs efforts pour soutenir le fonctionnement du réseau ou de leur position formelle élevée* » (Agterberg et al., 2011, p.14). En effet, les auteurs repèrent deux rôles principaux qu'endosse le noyau du réseau (ou cœur du réseau) et qui sont principalement liés à la

modération des échanges et la pertinence de ce qui est échangé (Agterberg et al., 2011). Alors que les auteurs retracent les activités du noyau de membres d'un réseau de pratiques en ligne (cf. **Tableau 11**), nous nous appuyons sur ces activités et les élargissons à un RCP qui sollicite la connexion des membres en face à face et/ou en ligne.

Catégorie d'activité	Traduction opérationnelle
Poser des questions	Demander de l'aide, des conseils ou des informations ou les expériences d'autres membres ; généralement lié à un problème rencontré par l'auteur dans la situation locale. Ne fait pas : demander d'effectuer une tâche ou de donner des instructions sur la manière dont la contribution est attendue.
Répondre à des questions	Répondre aux questions posées sur le réseau ; partager l'expertise.
Fournir des informations non sollicitées	Partager des informations, des histoires ou des liens qui sont considérés comme susceptibles d'intéresser les autres membres sans avoir pour objectif de répondre à des questions ou de présenter une question. Jamais en combinaison avec « poser des questions » ou « répondre à des questions ».
Approfondir les discussions	Demander plus d'informations ou de clarifications, en soulignant d'autres questions pertinentes dans la discussion. Fournir des informations supplémentaires sur l'expérience locale. Jamais le premier message d'un fil de discussion.
Évaluer et saisir les contributions des membres	Tirer des conclusions des discussions ; intégrer les retours des membres ; évaluer (la valeur des) contributions ; formuler les enseignements tirés et les meilleures pratiques ; discuter les contributions ; désignant l'article du mois. Ne fait pas : résumer d'une publication, de l'apprentissage « hors ligne » ou l'apprentissage à partir de l'expérience locale.
Faire l'interface (Broker) avec d'autres personnes ou ressources	Se référer à d'autres personnes ou ressources situées à l'intérieur / à l'extérieur du réseau ; fournir des détails sur d'autres personnes ou lieux, par exemple où trouver de l'aide en cas de problème.
Faire l'interface (Broker) entre réseau et organisation formelle.	Transférer les informations du réseau à l'organisation formelle ou vice versa ; des messages sur les décisions officielles ou les réunions d'équipe ; prendre les sujets de discussion du réseau à une réunion de gestion formelle. Publication de nouvelles directives mondiales. S'exprimer au nom de l'organisation.
Modérer le réseau	Affichage concernant l'organisation et la structure du réseau ; établir des normes sur la façon de se comporter dans le réseau ; montrer de l'appréciation, par exemple en accordant des récompenses ; compiler une liste de qui est qui ; communiquer sur le fonctionnement du réseau ; créer des dossiers pour structurer la discussion ; attirer l'attention sur les questions sans réponse ; expliquer où trouver quelque chose sur le réseau.
Dire aux autres quoi faire	Demander directement à quelqu'un / au réseau de faire quelque chose de spécifique. Par exemple : demander la contribution spécifique d'une personne pour une réunion formelle ; prise de décision directe sur la façon dont le travail doit être fait à l'avenir. Formulation détaillée de ce que l'on attend des autres membres. Approche descendante.

Tableau 11 – Les activités du noyau de membres (d'après Agterberg et al., 2011)

À ce titre, le collectif créatif, composé d'un noyau de membres, devra réaliser l'ensemble ou une partie de ces activités. Pour autant, le collectif créatif vise à soutenir l'émergence de pratiques innovantes au sein des membres du réseau et mobilisera d'autres manières de faire que l'approche descendante retenue dans le modèle d'Agterberg et al. (2011). Le RCP repose sur une animation particulière liée à la reconnaissance de sa capacité à agir que nous abordons dans la seconde sous-section.

1.2.2. Les relations du collectif créatif avec les autres acteurs du RCP : les acteurs innovants (*Underground*) et les acteurs en quête d'inspiration (*Upperground*)

De récents travaux questionnent de nouvelles formes organisationnelles qui peuvent faciliter la circulation de pratiques entre différents lieux d'activités (Davis et Horst, 2015). Certains auteurs se sont par exemple intéressés à la méta-organisation ou à des organisations géographiquement dispersées (Agterberg et al., 2010) ou à des collectifs d'acteurs (Paraponaris et Rohr, 2015). Pour autant, malgré la fluidité de ces nouvelles formes organisationnelles, une seconde tension demeure entre exploitation et exploration, dépendamment de leur management (Agterberg et al., 2010). Aussi, la stratification de l'environnement (Simon, 2009 ; Grandadam et al., 2013), et en particulier le *Middleground*, encourage et articule le suivi des d'une des deux logiques par strate.

La littérature évoque un « noyau de membres » pour étudier ses relations avec les membres périphériques et encourager l'exploration et l'exploitation de nouvelles idées (Borgatti et Everett, 2000 ; Huang et DeSanctis, 2005 ; Whelan, 2007 ; Wasko et al. 2009 ; Agterberg et al., 2011). En effet, alors que nous entendons le collectif créatif comme un « arrangement organisationnel » dont est doté le RCP, nous proposons d'étudier ses relations avec les autres composantes du RCP : les acteurs de l'*Underground* et les acteurs de l'*Upperground*. À cette fin, nous construisons la structuration du RCP dans l'objectif de faciliter la gestion du dilemme entre exploitation-exploration et généralisation-contextualisation (Hartley, 2005 ; Chantelot et Errami, 2015 ; Kleinnijenhuis, 2011 ; Soekijad et al., 2011).

Nous nous appuyons sur les travaux de Simon (2009) et la décomposition de l'environnement artistique montréalais en trois strates (*Upperground*, *Middleground* et *Underground*) afin de montrer la nécessité de gérer cette double tension exploration/exploitation et généralisation/contextualisation. La survie de l'*Upperground* (les firmes, clusters et autres organisations « formelles ») repose sur la créativité et l'innovation, mais se trouve pourtant faiblement en capacité de les générer (Simon, 2009). Au contraire, les artistes de l'*Underground* (strate inférieure) explorent « *de nouvelles avenues créatives* » (Simon, 2009, p. 37). À ce titre, les travaux de Simon (2009) et Grandadam et al. (2013) soutiennent que les acteurs de l'*Underground* et de l'*Upperground* ont autant besoin les uns des autres et qu'un acteur intermédiaire contribue à articuler leur connexion : « *l'Underground est littéralement "porté" à la firme par ces "passeurs", des "boundary spanners" qui prennent en charge l'exploration des nouvelles idées et connaissances, assurent leur sélection et leur transmission à la firme, qui se charge finalement de l'exploitation* » (p.40). C'est pourquoi, un acteur intermédiaire légitimé par les deux strates (tel que le collectif créatif) soutient l'animation des deux logiques de l'*Upperground* (exploitation) et de l'*Underground* (exploration). Grandadam et al. (2013) proposent d'illustrer ces interactions entre strates dans le schéma suivant (Schéma 19) par l'alignement recherché entre les intérêts respectifs des deux autres strates afin d'aboutir à un équilibre entre exploration (*Underground*) et exploitation (*Upperground*) (Chantelot et Errami, 2015).

La strate intermédiaire analysée par Grandadam et al. (2013) est chargée, d'une part, de développer des relations contractuelles avec l'*Underground* et, d'autre part, de trouver de nouvelles inspirations auprès de l'*Underground*. Pour autant, les relations qu'entretiennent le *Middleground* avec les autres strates ne sont pas à sens unique. À ce titre, l'*Upperground* se trouve reconnecté et inspiré par l'*Underground* à l'aide du *Middleground* et peut ensuite exploiter les idées innovantes remontées jusqu'à lui. De même, l'*Underground* bénéficie d'une marge de liberté dans l'exploration de nouvelles idées tout en étant reconnecté au marché par le biais du *Middleground*. Ainsi, le *Middleground* « *constitue le lieu indispensable où la spontanéité (l'émergence d'idées innovantes) est progressivement structurée et façonnée pour être interprétée et comprise par les forces du marché* » (Grandadam et al., 2013, p.1702).

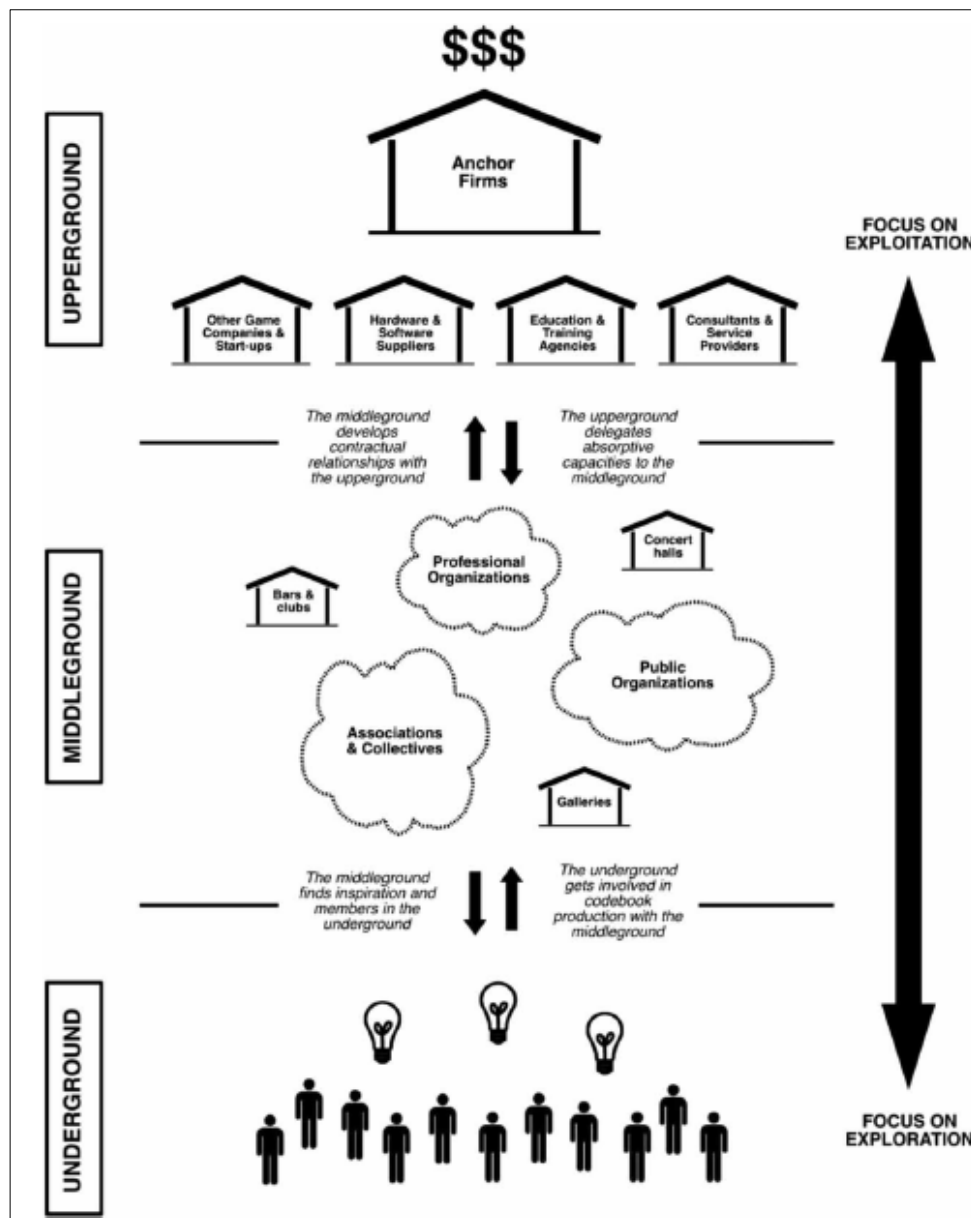


Schéma 12 – La structure du cluster montréalais du jeu vidéo (Grandadam et al., 2013, p.1708)

Sous-section 2. L'animation de la diffusion

Après avoir étudié la gouvernance du réseau créatif de pratiques, nous étudions comment il peut soutenir la diffusion de pratiques innovantes. À cette fin, nous abordons la quête de légitimité et la reconnaissance d'une capacité à agir du RCP, arrangement organisationnel intermédiaire (2.1.) et qui a pour rôle l'animation du RCP (2.2.).

2.1. La quête de légitimité des innovations et la reconnaissance d'une capacité à agir du RCP

Au regard des travaux sur les organisations fluides, partielles (Ahrne et Brunsson, 2011) ou temporaires (Lundin et Soderholm, 1995), ne dispose pas des mécanismes habituels des organisations pour faire reconnaître sa capacité et légitimité à agir, nous proposons une lecture par les caractéristiques organisationnelles (Dobusch et Schoeneborn, 2015) du RCP. Nous analysons la capacité à agir du RCP au regard des trois traits organisationnels (Dobusch et Schoeneborn, 2015) : des instances interconnectées de prise de décision (2.1.1.), un « *actoorhood* » (acteur) organisationnel (reposant sur

une reconnaissance externe) (2.1.2.) ainsi qu'une identité collective adossée à une intentionnalité (2.1.3.).

2.1.1. Des instances de prise de décision interconnectées, une identité collective et une intentionnalité

Nous esquissons les traits organisationnels favorables à la diffusion du Réseau Créatif de Pratiques (RCP) à partir de la littérature portant sur les organisations moins formalisées. Ces travaux proposent d'étudier ces « organisations » sous l'angle des trois traits organisationnels qui les caractérisent (Ahrne & Brunsson, 2011 ; Dobusch & Schoeneborn, 2015). En effet, le défi est de conserver une fluidité pour un tel réseau qui n'est pas moins organisé, géré ou animé, sans atteindre les rigidités d'organisations « formalisées ».

Le premier trait organisationnel est relatif aux instances de prise de décision interconnectées et repose sur les travaux d'Ahrne et Brunsson (2011) sur les organisations partielles. À ce titre, Ahrne et Brunsson (2011) analysent l'évolution des organisations : *« l'organisation devient-elle obsolète ? Dans la littérature traitant de sujets tels que la gouvernance et la mondialisation, on parle beaucoup de réseaux et d'institutions, mais beaucoup moins d'organisation »* (Ibid., p.83). De ce constat, les auteurs proposent d'assouplir la définition de l'organisation en l'entendant comme : *« un ordre décidé, comprenant un ou plusieurs des éléments d'appartenance, de hiérarchie, de règles, de surveillance et de sanctions. Une telle définition rend la distinction entre organisation et environnement moins marquée. Nous pouvons trouver une organisation non seulement à l'intérieur, mais aussi à l'extérieur et parmi les organisations formelles »* (Ibid., p. 85).

À partir de cette définition, les auteurs dégagent une nouvelle forme d'organisation, les « organisations partielles » qui, à la différence des organisations « complètes », désignent les organisations qui ne sont dotées que de certains éléments organisationnels (Ahrne et Brunsson, 2011 ; Brunsson et Olsen, 1998) tels que le RCP.

Le second trait organisationnel est relatif à l'identité collective et repose sur des éléments de langage qui visent à délimiter ce que l'entité ou l'acteur est ou fait (Dobusch et Schoeneborn, 2015). En d'autres termes, l'identité constitue *« l'essence d'une organisation et donne à ses parties prenantes internes et externes un point de référence pour ce qu'elle est ou fait et ce qu'elle n'est pas. L'identité fait alors l'objet de "revendications" d'identité »* (Bartel et Dutton, 2001) et se présente sous la forme de revendications de frontières (Dobusch et Schoeneborn, 2015, Crespin-Mazet et al., 2017) et plus globalement des critères de recrutement de ses membres (King et al., 2010).

Enfin, nous portons une attention particulière à l'intentionnalité et au sentiment d'appartenance à un groupe comme renforçant la légitimité du RCP et sa capacité à agir en guidant l'action et la prise de décision (King et al., 2010 ; Crespin-Mazet et al., 2017). Cette dimension représente l'essence même d'un réseau et d'un collectif créatif.

2.1.2. ... nécessaires à la reconnaissance d'une capacité à agir du RCP

Alors que les travaux sur la diffusion soulèvent les efforts nécessaires déployés par certains acteurs intermédiaires pour diffuser des pratiques, la lecture par les trois traits organisationnels (King et al., 2010 ; Ahrne & Brunsson, 2011 ; Dobusch & Schoeneborn, 2015) contribue à faire reconnaître une capacité à agir au Réseau Créatif de Pratiques (RCP) : une identité collective, une intentionnalité et des instances de prise de décision (de manière formelle ou informelle). Dans cette partie, nous abordons ce

que signifie une capacité à agir du Réseau Créatif de Pratiques (RCP) par une reconnaissance externe (« *actorhood* ») du Réseau Créatif de Pratiques (RCP) mais également une reconnaissance interne pour légitimer son action d'animation de la diffusion de pratiques.

Nous avons évoqué les différentes caractéristiques organisationnelles du RCP. Aussi, le second trait organisationnel attribue ces instances de décision à une entité ou un acteur (« *actorhood* ») et s'appuie sur les travaux de King et al. (2010) abordant la souveraineté organisationnelle : « *la souveraineté organisationnelle fait donc référence aux droits de l'organisation de contrôler qui sont ses membres et quelles mesures ses membres prennent, dans les limites de l'autorité accordée par les principales parties prenantes externes* » (King et al., 2010, p. 293). Dobusch et Schoeneborn (2015) proposent le concept d'« *actorhood* » pour souligner que l'acquisition du statut d'organisation par un groupe social s'opère « *à travers un processus d'attribution externe par lequel d'autres acteurs le reconnaissent comme acteur social, c'est-à-dire comme capable d'agir* » (Crespin-Mazet et al., 2017, p.35).

2.2. Les rôles des acteurs intermédiaires collectifs : stratification, *Middleground* et collectifs créatifs

Nous étudions les rôles d'acteurs intermédiaires collectifs du *Middleground* au regard de la stratification de l'environnement macro (2.2.1.) et plus précisément du collectif créatif (2.2.2.).

2.2.1. La stratification de l'environnement macro : le Middleground

Après avoir précédemment évoqué les travaux de Tidd et al. (2018) portant sur le rôle d'acteurs intermédiaires dans la diffusion d'innovations qualifiés de « *bridges* », car positionnés en relais entre deux environnements, ou encore de « *brokers* » réalisant des opérations de traduction et d'adaptation, nous portons une attention particulière à une autre assertion des auteurs : « *de plus en plus, les organisations regardent en dehors de leurs zones de connaissances "normales"* » (Tidd et al., 2018, p.251).

Cet enjeu de circulation des connaissances et des pratiques est également relevé par Simon (2009) et Grandadam et al. (2013). En effet, les travaux des auteurs abordent la circulation de la créativité comme prégnante dans un environnement qu'ils qualifient de « stratifié ». En effet, s'intéressant à la circulation de la créativité à l'échelle d'une ville, l'environnement créatif montréalais est analysée en trois strates distinctes, l'*Upperground*, l'*Underground* et le *Middleground*, en s'appuyant sur la théorie des villes créatives développée par Florida (2002). Cette théorie s'appuie sur deux éléments principaux : la compétition économique devient un enjeu à un échelon inférieur : les villes ; et non plus au niveau des régions et pays ; les phases en « amont » du processus (idéation, conception et design) sont le lieu de création de la valeur, d'où l'intérêt d'analyser plus finement l'émergence de l'innovation et sa diffusion.

Les acteurs de la strate « supérieure », « l'*Upperground* » sont composés des firmes, des clusters et organisations « formelles ». Au niveau d'une ville, Simon (2009) propose d'associer la spécialisation et la diversité des organisations afin de recueillir les effets suivants : « *si la concentration et la spécialisation peuvent profiter à un regroupement mono-industriel, la présence d'autres clusters à proximité peut aussi favoriser des transferts de connaissances entre différents types d'industries* » (Simon, 2009, p.38). « L'*Underground* », la strate inférieure, représente le lieu où les individus, les groupes ou communautés d'individus interagissent et sont créatifs. Nous retenons la définition proposée par Simon « *un ensemble d'activités créatives, artistiques et culturelles, qui se déploient hors des réseaux formellement organisés d'institutions de production, d'exploitation et de diffusion* » (Ibid., p.39). L'*Underground* est alors reconnu comme lieu d'expérimentation mais aussi d'innovation.

Alors que les strates supérieures, les acteurs de l'*Upperground*, sont identifiées par Simon (2009) comme les firmes, clusters et organisations « formelles » du champ artistique et que les acteurs créatifs sont les acteurs de l'*Underground* : les artistes (terrain) créent hors des organisations formalisées, les auteurs mettent en lumière des acteurs rassemblés dans une strate intermédiaire (« *Middleground* ») capables d'améliorer l'articulation entre acteurs de l'« *Upperground* » (« haut ») et de l'*Underground* » (« bas »). En effet, les acteurs de la strate intermédiaire du *Middleground* se positionnent comme un groupe d'acteurs en interaction avec les deux autres strates, dont le collectif créatif qui répond à : « *la question de l'existence de groupes intermédiaires initiateurs et porteurs de projets qui permettraient à la créativité des individus et groupes Underground de « percoler » jusqu'aux firmes* ». Dans ce cas, un « *Middleground* » (Simon, 2009, p.40) actif traduit, transforme et confronte les idées locales avec des connaissances et des pratiques issues de différentes régions du monde. C'est un nœud de connexions multiples d'intensité et de distance géographique variables. Les travaux de Grandadam et al. (2013) proposent également de cartographier ces acteurs à l'échelle de la ville de Montréal (Schéma 16).

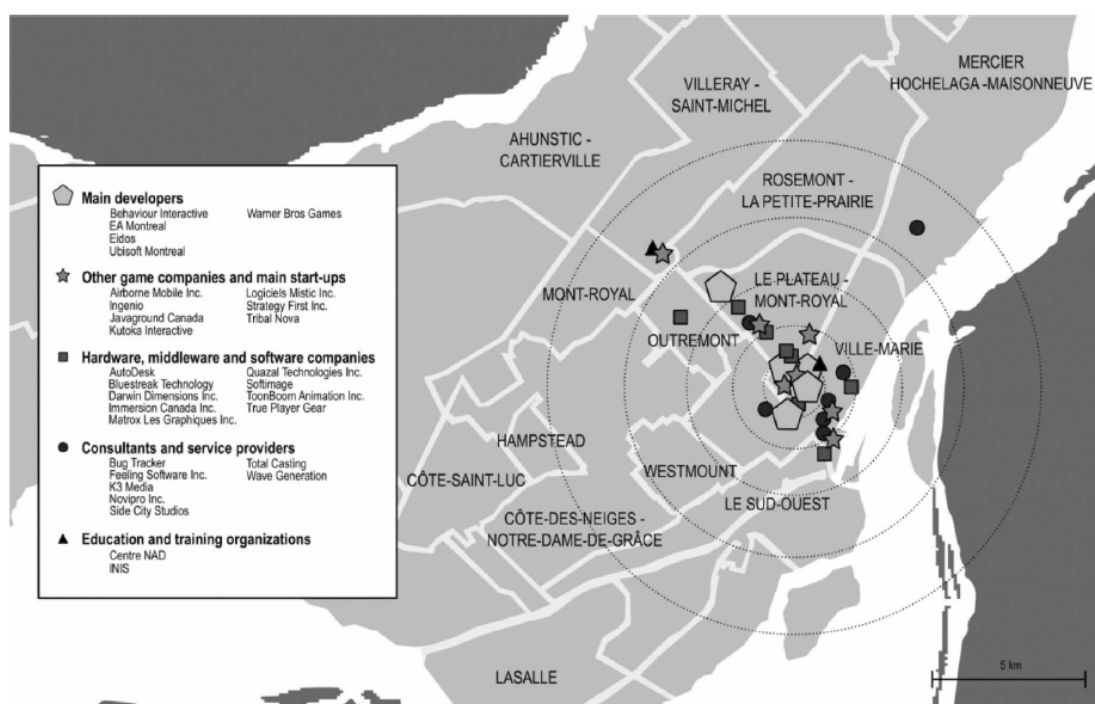


Schéma 13 – L'industrie montréalaise du jeu vidéo (Grandadam et al., 2013, p.1707)

Les travaux portant sur le champ artistique et le milieu urbain (Bathelt et al., 2004; Storper et Venables, 2004 ; Stolarick et Florida, 2006 ; Cohendet et al., 2008 ; Simon, 2009 ; Grandadam et al., 2013) révèlent la nécessité de dédier des espaces dans l'objectif de « *nourrir le « Middleground », activer le rôle cognitif des endroits locaux, élargir le buzz local à d'autres communautés, renforcer les pipelines mondiaux et aider à ramener « l'Underground » local à la surface* » (Grandadam, Cohendet et Simon, 2013, p.1704). Ces auteurs distinguent les endroits (« *places* »), et les espaces (« *spaces* »), tout en soulignant leur complémentarité car ils concourent à faire émerger de nouvelles pistes créatives qui pourront ensuite se diffuser sur la scène mondiale. Pour autant, les auteurs définissent les endroits et les espaces comme nourrissant les acteurs du « Middleground » au sens où ils contribuent à rassembler et se faire rencontrer les acteurs, de manière formelle ou informelle. À cette fin, Grandadam et al. (2013) mobilisent les travaux d'Amin et Cohendet (2004) pour définir les endroits et les espaces comme des cercles distincts. Alors que les endroits font référence aux relations proches et immédiates, les espaces sont entendus comme relevant de relations plus éloignées et fluides. Enfin, la diffusion repose également

sur le bouche-à-oreille entre les différentes strates puisqu'elle contribue à assurer la circulation de connaissances et d'idées (Grandadam et al., 2013).

2.2.2. Les rôles des Collectifs Créatifs comme acteur du Middleground

Alors que l'industrie créative (« *Upperground* ») est en quête d'inspiration vers de « nouvelles avenues créatives » et possède une capacité à financer des activités créatives, les artistes de l'« *Underground* » explorent celles-ci loin des regards institués, dans des conditions financières aléatoires, les acteurs de la strate intermédiaire (« *Middleground* ») permettent d'accompagner ces deux logiques en améliorant l'articulation entre les acteurs des deux autres strates (Simon, 2009).

A cette fin, Simon (2009) identifie plusieurs formes de « groupes intermédiaires » et les collectifs créatifs retiennent notre attention. En effet, Simon propose la définition suivante : « *les collectifs créatifs constituent une forme particulière de groupes intermédiaires entre les individus créatifs actifs dans l'Underground et les firmes de l'Upperground. (...) Cette forme ne serait ni un réseau, bien qu'elle soit connectée à des réseaux, ni une communauté selon les définitions établies des communautés, bien qu'elle reprenne certaines caractéristiques des communautés. Le collectif créatif apparaît comme une forme hybride, proto-communauté épistémique et forme véritablement communautaire de la communauté de création. (...) réunis par le projet de créer ensemble* » (Simon, 2009, p.41).

En effet, les travaux de Simon (2009) mettent en évidence plusieurs caractéristiques : le collectif créatif se compose de membres volontaires réunis « *par le projet de créer ensemble* », et plus précisément d'un projet « *cognitif (...) mais en négatif* » c'est-à-dire mené de manière exploratoire en s'érigeant « *contre (une organisation, une institution, un style...) et à signaler son positionnement comme un engagement créatif et également en soutenant (en amont) et porter (en aval) cette créativité. Le collectif créatif se dote d'une identité partagée pour laquelle « chaque contribution individuelle pourra éventuellement porter la marque du collectif.* » (Ibid., p.41-42). De plus, le collectif créatif se positionne en groupe d'acteurs intermédiaire qui, d'une part, est en interaction avec les deux autres strates et, d'autre part, les met en relation. À partir de la littérature sur les groupes créatifs et les communautés de connaissances (Lave et Wenger, 1991 ; Woodman et al, 1993 ; Drazin et al., 1999 ; Fischer, 2001 ; Hatchuel et al. 2002 ; Bogenrieder et Nooteboom, 2004 ; Amin et Cohendet, 2004 ; Cohendet et al, 2006 ; Amin et Roberts, 2008), Simon (2009, p.42) identifie neuf rôles du collectif créatif (Tableau suivant).

Rôles	Définitions
Signalisation	La publication de la production de membres du groupe vise à accroître sa visibilité.
Ressourcement des membres occasionnels	Le « papillonnage » (<i>browsing</i>) permet aux membres occasionnels de renouveler leurs connaissances.
Intégration des connaissances	Partage, confrontation, mise en œuvre.
Expérimentation	Instauration d'un « terrain de jeu » propice à la prise de risque contrôlée.
Stimulation	Par le jeu de défis/prescriptions réciproques, incitation à explorer de nouvelles possibilités.
Actualisation	Mise en œuvre et concrétisation des connaissances en projet/produit/œuvre.
Validation	Reconnaissance par les pairs.
Critique / Remise en question	L'activité cognitive et créative du groupe s'oppose à l'ordre établi.
« Disruption », proposition créative	L'activité cognitive et créative du groupe vise à proposer une alternative au paradigme institué.

Tableau 12 – Les neuf rôles du collectif créatif (Simon, 2009)

Alors que les deux premiers rôles (signalisation et ressourcement des membres) ont trait à l'animation des relations entre acteurs, les sept autres rôles concernent la discussion du contenu en circulation. Plus précisément, ce sont les rôles d'expérimentation puis d'actualisation qui permettent de décontextualiser une pratique, pour ensuite favoriser une plus grande généralisation et soutenir ainsi son intégration dans un autre contexte (Uzzi et Spiro, 2005). Pour cela, le collectif créatif est en quête d'un alignement entre les intérêts respectifs des deux autres strates afin d'aboutir à un équilibre entre exploration (*Underground*) et exploitation (*Upperground*) (Chantelot et Errami, 2015). Ce sont en particulier les rôles de Stimulation, Validation, Critique et Disruption qui contribuent à cet équilibre.

Nous retenons de ces travaux sur les collectifs créatifs les mécanismes qui alimentent les dynamiques d'encastrement du contenu d'une pratique ou par les connexions entre acteurs. Pour autant, Simon (2009) relève cependant plusieurs risques afférant au collectif créatif. Les risques sont relatifs aux tensions potentielles entre acteurs inclus dans le collectif créatif et ceux qui en sont exclus. L'auteur interroge alors la gouvernance de ce collectif créatif, mais sans pour autant y apporter de réponses. Nous retenons les risques soulevés par Simon (2009), en particulier ceux liés à la gouvernance et aux tensions potentielles entre acteurs inclus dans le collectif et ceux en dehors, et du niveau d'intervention managérial optimal, dans la construction théorique du Réseau Créatif de Pratiques (RCP).

Section 3. Le RCP : une solution organisationnelle et managériale favorable à la diffusion de pratiques innovantes ?

Nous consacrons cette dernière section à la résolution des tensions liées à la diffusion par le Réseau Créatif de Pratiques (RCP) en réponse aux tensions des travaux étudiés dans le chapitre 1. Nous avons préalablement présenté les ensembles théoriques qui nous ont permis de construire le « réseau créatif de pratiques » : les « réseaux de pratiques » (Agterberg et al., 2010), potentiellement favorables à la diffusion de pratiques, et le « collectif créatif » (Simon, 2009) pour l'animer tout en résorbant le dilemme managérial entre autonomie et management d'un réseau.

Nous abordons dans cette section le RCP comme une solution organisationnelle et managériale en réponse à la tension entre l'exploration des nouvelles pratiques et l'exploitation de certaines d'entre elles (**Sous-section 1**) et la tension entre généralisation-contextualisation (**Sous-section 2**).

Sous-section 1. Le réseau créatif de pratiques, une réponse à la tension entre exploration *versus* exploitation ?

Dans cette première sous-section, nous abordons la résolution de la première tension (exploration et exploitation) par le réseau créatif de pratiques. À cette fin, nous étudions la manière dont le collectif créatif parvient à séparer les activités d'exploration et d'exploitation et les articuler entre elles.

Nous avons précédemment vu que les activités d'exploration et d'exploitation se fondent sur un paradoxe entre, d'une part, maintenir et améliorer l'existant (exploitation) et stimuler la créativité et l'innovation (i.e. Chanal et Mothe, 2005). Pour répondre à cette tension, la littérature a identifié des modes d'organisation dits « hybrides » ou « ambidextres » visant le suivi des deux activités en simultané et/ou du suivi plus intense d'une activité par rapport à l'autre (i.e. Gibson et Birkinshaw, 2004).

Pour ce faire, les travaux sur les organisations en situation d'ambidextrie ont exploré la nécessité de séparer et articuler ces deux activités. Nous avons forgé le concept de réseau créatif de pratiques par une structuration en trois strates (*Upperground*, *Middleground*, *Underground*) avec un arrangement organisationnel intermédiaire (le collectif créatif ou CC) capable de gérer cette tension : en préservant et valorisant les acteurs qui s'impliquent dans ces activités et en soutenant des remontées « inspirantes ». Nous synthétisons les réponses apportées à cette première tension par la structuration et l'animation du réseau créatif de pratiques dans le tableau suivant :

La gestion de la tension entre exploration <i>versus</i> exploitation		
	Une structuration visant la séparation des deux activités	Une animation visant l'articulation des deux activités
Upperground	<u>L'exploitation de certaines pratiques relève de la strate dite <i>Upperground</i> :</u> - Les acteurs de l' <i>Upperground</i> sont en quête d'inspiration et souhaitent diffuser les innovations (pratiques).	<u>Le CC renforce la capacité de l'<i>Upperground</i> à exploiter en :</u> - proposant des pratiques innovantes et pertinentes à exploiter ; - contribuant à l'élaboration d'une politique et une stratégie de diffusion de pratiques ; - accompagner les acteurs pour adapter et traduire les pratiques.
Collectif créatif	<u>Une strate intermédiaire pour :</u> - séparer clairement les activités ; - créer des espaces de liberté pour que les acteurs s'épanouissent dans l'une de ces activités ; - favoriser les encastresments de contenu et des connexions entre strates.	<u>Un « <i>boundary spanner</i> » qui contribue à :</u> - animer les dynamiques d'encastrement du contenu et des connexions ; - faire remonter les pratiques jusqu'à l' <i>Upperground</i> ; - fournir des ressources et une liberté de création à l' <i>Underground</i> .
Underground	<u>L'exploration de pratiques innovantes relève de la strate dite <i>Underground</i> :</u> Les acteurs de l' <i>Underground</i> souhaitent développer leur créativité et proposer de « <i>nouvelles avenues créatives</i> » (Simon, 2009, p.37).	<u>Le CC renforce la capacité de l'<i>Underground</i> à explorer en :</u> - créant des espaces de liberté dédiés à l'exploration de pratiques innovantes à l'abri d'une intervention managériale de l' <i>Upperground</i> ; - animant les échanges sur les pratiques initiées visant l'appréciation des pratiques entre pairs ; - capitalisant et valorisant les pratiques (explorées) et préparer leur diffusion.

Tableau 13 – Les activités d'exploration et d'exploitation au sein du RCP

A. La structuration du RCP visant la séparation des activités d'exploration et d'exploitation

La structuration du RCP repose sur trois strates qui ont des missions distinctes. Alors que l'*Underground* est légitime à explorer de nouvelles idées et pratiques, l'*Upperground* est en quête d'inspiration et attentif à ce qui émerge localement. Pour autant, les intérêts divergents de deux strates ne sont pas inconciliables mais la séparation de ces activités est nécessaire à leur réalisation.

Pour ce faire, l'instillation d'une strate intermédiaire dite *Middeground* (collectif créatif) contribue à renforcer et à soutenir l'exploration de pratiques innovantes (*Underground*) et l'exploitation de certaines d'entre elles (*Upperground*). Plusieurs éléments structurants contribuent à soutenir les activités d'exploration et d'exploitation : la séparation formalisée des activités, la création d'espaces de liberté au sein des deux strates pour favoriser la réalisation de ces activités, et enfin, favoriser les dynamiques managériales d'encastrement visant les pratiques et les interactions au sein des strates du RCP.

Les trois strates sont considérées comme des « *couches* » (« *layers* ») d'un même processus (Grandadam et al., 2013) :

- Quant à l'exploration de pratiques, l'*Underground* est identifié comme la strate la plus à même de développer des pratiques innovantes dès lors qu'ils sont préservés de toute influence managériale contraignant leur activité : « *l'accent y est mis sur les activités d'exploration, sinon d'expérimentation beaucoup plus que sur l'exploitation, souvent décriée comme dénaturant l'esprit même de l'Underground* » (Simon, 2009, p.39). À ce titre, les acteurs de l'*Underground* souhaitent développer leur créativité et proposer de « *nouvelles avenues créatives* » (Simon, 2009, p.37). La distinction de l'activité d'exploration clairement confiée aux acteurs de l'*Underground* valorise et soutient les initiatives qu'ils souhaitent expérimenter.

- Quant à l'exploitation de pratiques, cette activité intéresse et relève de l'*Upperground* qui souhaite avoir connaissance et déployer certaines de ces pratiques. Pour ce faire, les pratiques qui seront « exploitées » ont fait l'objet d'une appréciation préalable et nécessiteront un travail de diffusion particulier (généraliser ou contextualiser).

B L'animation du RCP visant l'articulation des activités d'exploration et d'exploitation

Les travaux de Simon (2009) et Grandadam et al. (2013) soulignent l'interdépendance des strates supérieures (*Upperground*) et inférieures (*Underground*) et identifient le collectif créatif comme capable d'articuler leurs relations : « *dès lors, la relation entre les individus créateurs et les firmes se jouerait au-delà de la simple connexion, dans la prise en charge par des groupes intermédiaires de projets créatifs, soumis ensuite aux organisations qui assurent leur production* » (Simon, 2009, p.40).

En effet, les travaux sur les collectifs créatifs montrent qu'ils agissent comme des « *boundary spanner(s)* » et favorisent la « *transmission de la créativité* » (Simon, 2009, p.46). Pour ce faire, le collectif créatif agit par trois moyens :

- en fournissant des ressources (financières, humaines, méthodologiques...) à l'*Underground* provenant de l'*Upperground* ;
- en faisant remonter (« *percoler* ») les idées et les pratiques innovantes explorées dans l'*Underground* pour nourrir et inspirer l'*Upperground* ;
- en soutenant les dynamiques managériales d'encastrement du contenu (pratiques) et des connexions (relations au sein du RCP et des strates).

D'une part, le CC intervient pour renforcer la capacité de l'*Upperground* à exploiter de trois manières : premièrement, le CC met en forme et propose des pratiques innovantes et pertinentes à exploiter à l'*Upperground* désireux de s'inspirer et diffuser des pratiques innovantes ; deuxièmement le CC contribue à soutenir l'élaboration d'une politique et une stratégie de diffusion de pratiques ; et enfin, le CC accompagne les acteurs pour adapter et traduire les pratiques qu'il fait remonter de l'*Underground*.

Premièrement, le CC contribue à créer un espace de développement des nouvelles idées et pratiques au sein de l'*Upperground*. Cela se traduit par une capacité de l'*Upperground* à se saisir des pratiques qui lui sont transmises par le CC et conduire leur diffusion. À cette fin, le CC capitalise et fournit des pratiques à déployer par l'*Upperground*.

Deuxièmement, le CC participe à l'exploitation de ces pratiques par l'*Upperground* dès lors qu'il accompagne les acteurs à définir une politique de diffusion de pratiques (cf. tension généralisation *versus* contextualisation). Pour ce faire, le CC encourage les acteurs à traduire (Akrich, Callon et Latour, 1988 ; Latour, 2011) et adapter (Ansari, 2014) ces pratiques.

Troisièmement, le CC favorise l'exploitation des pratiques en promouvant et valorisant les suites que donnent *l'Upperground*. À ce titre, le CC est considéré comme un partenaire de la diffusion de pratiques avec lequel travaille *l'Upperground*.

D'autre part, le CC renforce la capacité de *l'Underground* à explorer de deux manières : premièrement, il permet de créer des espaces de liberté dédiés à l'activité d'exploration de pratiques innovantes, en protégeant de toute intervention managériale de *l'Upperground* ; deuxièmement par l'animation des échanges sur les pratiques initiées visant l'appréciation des pratiques entre pairs ; troisièmement par capitalisation des pratiques (explorées) valorisées pour préparer leur diffusion.

Premièrement, le collectif créatif contribue à créer un espace de liberté pour explorer de nouvelles idées ou pratiques au sein de *l'Underground*. Cela se traduit par une séparation claire des orientations managériales (*Upperground*) qui pourraient influencer et perturber cette activité d'exploration. En particulier, c'est le collectif créatif qui s'engage à rendre l'espace propice à l'exploration. À ce titre, le collectif créatif défend son « *engagement créatif* » (Simon, 2009, p.41) en mobilisant les acteurs autour du projet de « *créer ensemble* » (Simon, 2009, p.41) en se positionnant lui-même comme un acteur innovateur et catalyseur de créativité.

Deuxièmement, le collectif créatif anime les échanges entre les acteurs de *l'Underground* afin de pouvoir apprécier les pratiques qui sont expérimentées dès lors qu'elles sont nourries des discussions entre pairs. Pour ce faire, le CC endosse un rôle managérial spécifique. Le CC s'orientera vers un management participatif ou incitateur et avec un style de leadership dit de « *serviteurs* » (*servant leadership*, Smith et al., 2004), en particulier quand ceux-ci sont des experts « *métiers* » ou managers du « *domaine* » de la pratique (Soekijad et al., 2011).

Troisièmement, le CC favorise l'exploration quand celui-ci valorise ce que les acteurs de *l'Underground* déploient. À ce titre, le CC anime l'exploration de pratiques innovantes dans l'objectif de repérer et valoriser certaines des pratiques expérimentées et potentiellement « *exploitables* ». Pour ce faire, le CC synthétise et met en forme les pratiques qui sont positivement appréciées (ou évaluées).

Nous avons présenté la manière dont la construction théorique du RCP, basée sur sa structuration et son animation, contribue à favoriser et articuler les activités d'exploration et d'exploitation en son sein. Ensuite, nous abordons la manière dont le RCP propose de répondre à la seconde tension liée à la diffusion de pratiques entre la généralisation et la contextualisation des pratiques.

Sous-section 2. Le réseau créatif de pratiques, une réponse à la tension entre généralisation *versus* contextualisation ?

Dans cette seconde sous-section, nous nous focalisons sur la seconde tension que le réseau créatif de pratiques se doit de surmonter pour soutenir la diffusion de pratiques innovantes. À cette fin, nous étudions la manière dont les pratiques diffusées sont généralisées ou contextualisées.

Nous avons précédemment vu que la diffusion de pratiques relève d'un paradoxe entre, d'une part, la nécessité d'homogénéiser des pratiques (généralisation) et la nécessité de les adapter au nouveau contexte local (contextualisation) (Sahlin et Wedlin, 2008). Cette tension est particulièrement prégnante lorsque les acteurs ou les organisations sont dispersés géographiquement. Pour répondre à cette tension, la littérature a identifié :

- des opérations portant une attention particulière à la phase d'édition des pratiques. La phase d'édition vise à prévenir les « *misfits* » systémiques ou organisationnels rencontrés lors de la diffusion de pratiques (Ansari et al., 2010 ; 2014). C'est alors les pratiques qui sont plus ou moins « *made to fit* » et peuvent être plus ou moins personnalisées et personnalisables (« *turnkey* » ou « *tailored practices* »).
- des opérations relatives à la traduction (Akrich, Callon et Latour, 1988 ; Latour, 2011) et l'adaptation (i.e. Gondo et Amis, 2013 ; Raffaelli et Glynn, 2014) de pratiques visant à prendre en compte les spécificités locales (« *turnkey* » ou « *tailored practices* »). Ces opérations sont nécessaires afin de faciliter l'adoption (diffusion) de pratiques.

Pour ce faire, nous proposons de répondre à cette tension au regard de la diffusion de pratiques entre : d'une part, les trois strates (*Upperground*, *Middleground*, *Underground*) et des dynamiques d'encastrement qui soutiennent la diffusion de pratiques au sein du RCP ; et, d'autre part, l'animation de la diffusion de pratiques par un collectif créatif en position intermédiaire. Nous synthétisons les réponses apportées à cette seconde tension dans le tableau suivant :

La gestion de la tension entre généralisation <i>versus</i> contextualisation		
	Quant à la généralisation des pratiques	Quant à l'adaptation des pratiques à un niveau local
Structuration du RCP en trois strates	<u>En amont de la diffusion de pratiques, une phase d'exploration de pratiques innovantes (préalable à l'exploitation : généralisation ou contextualisation) :</u> - <i>Underground</i> : exploration de pratiques innovantes ; - Collectif créatif (<i>Middleground</i>) : repérage de certaines pratiques et valorisation pour être transmises à l'<i>Upperground</i> pour être diffusées. <u>La diffusion de certaines pratiques relève des strates dites <i>Middleground</i> et <i>Upperground</i>, qui définissent :</u> - la politique de diffusion a pour finalité de fixer collégialement des orientations quant à ce qui doit être diffusé pour donner à chaque membre les moyens d'adopter ces pratiques ; - stratégie de diffusion : les moyens et la mise en œuvre de la diffusion.	
Animation par un Collectif créatif	<u>Le CC facilite la généralisation de certaines pratiques :</u> - Diffusion formalisée des pratiques dans l'organisation (encastrement organisationnel) ; - Soutenir des relations formelles entre strates (encastrement structurel).	<u>Le CC favorise l'adaptation et la traduction locale de certaines pratiques :</u> - Diffusion localisée dans les pratiques des membres (encastrement dans la pratique) ; - Soutenir des relations informelles entre les strates (encastrement relationnel).

Tableau 14 – La généralisation et la contextualisation au sein du RCP

A. La structuration du RCP en trois strates

La question de la généralisation ou la contextualisation de pratiques n'intervient pas uniquement lors de la diffusion de pratiques. En effet, c'est lors de la première phase d'exploration de pratiques innovantes que les pratiques vont être façonnées et expérimentées, avant de pouvoir en sélectionner certaines pour être ensuite diffusées. Durant cette phase exploratoire, les acteurs de l'*Underground* souhaitent concevoir ou renouveler leurs pratiques et nous avons vu précédemment que le collectif créatif contribue à protéger cette activité afin de laisser les acteurs libres de créer dans un espace dédié (Simon, 2009). La littérature sur la diffusion des pratiques nous apprend que les pratiques portent elles-mêmes des caractéristiques généralisables et des caractéristiques personnalisables à prendre en compte pour encourager la diffusion de pratiques (i.e. Gondo et Amis, 2013).

À ce titre, l'édition de la pratique concerne alors les collectifs créatifs qui interviennent pour rendre propice l'exploration de pratiques des acteurs de l'*Underground* et l'exploitation de certaines d'entre elles par l'*Upperground*. En effet, ces activités risquent d'être bridées par une intervention managériale ou par une restriction dans l'adaptation lors de la circulation des pratiques (Sahlin et Wedlin, 2008). Pour pallier ce risque, la structuration du RCP en trois strates contribue à préserver les différentes activités. En particulier, la diffusion de pratiques nécessite de définir :

- une politique de diffusion, dont la finalité est de fixer collégialement des orientations quant à ce qui doit être diffusé et de donner à chaque membre les moyens d'adopter ces pratiques.
- une stratégie de diffusion, c'est-à-dire les moyens et la mise en œuvre de la diffusion

Pour ce faire, les activités de l'*Upperground* sont dédiées à la diffusion des pratiques innovantes dès lors qu'elles lui sont portées à la connaissance par le collectif créatif lors de l'exploration par l'*Underground*. À cette fin, la structuration de RCP favorise l'engagement de chaque strate dans son activité (exploration et diffusion) tout en contribuant à faire émerger et valoriser les pratiques les plus pertinentes pour être diffusées.

B. L'animation par un collectif créatif

Alors que la structuration soutient l'exploration de pratiques (*Underground*) et la diffusion de pratiques (*Upperground*), c'est l'animation de la diffusion par le collectif créatif qui travaille plus finement la tension entre généralisation et contextualisation des pratiques, ce que nous regardons par le prisme des dynamiques d'encastrement (Agterberg et al., 2010 ; 2011).

En premier lieu, le collectif créatif facilite la généralisation de certaines pratiques de deux manières. Premièrement, le collectif créatif intervient pour soutenir cette opération dans le réseau afin de conduire à une diffusion formalisée par l'*Upperground* (encastrement organisationnel). À cette fin, le collectif créatif anime à la fois pour repérer et apprécier les pratiques explorées au sein de l'*Underground* mais également, le collectif créatif opère une sélection de certaines pratiques qu'il portera à l'*Upperground*. En particulier, les retours d'expériences des acteurs de l'*Underground* sont alors capitalisés pour renforcer le caractère généralisable des pratiques en dépassant les « *misfits* » systémiques (Ansari, 2014). Deuxièmement, le collectif créatif anime les interactions formelles entre les strates (encastrement structurel) dès lors que la structuration du RCP et les missions confiées aux strates sont distinctives. À cette fin, le collectif créatif contribue à fournir des ressources à l'*Underground* confiées par l'*Upperground* et également à porter les pratiques innovantes à l'*Upperground* expérimentées dans l'*Underground*. Le soutien de ces relations formelles entretient la dynamique du RCP à concevoir puis développer des pratiques innovantes.

En second lieu, le collectif créatif favorise l'adaptation et la traduction de certaines pratiques en agissant de manière plus localisée : d'une part, l'animation du collectif créatif facilite la circulation des pratiques à des niveaux plus localisés (encastrement dans la pratique) en permettant la résolution des « *misfits* » contextuels (Ansari, 2014). Pour ce faire, les pratiques sont alors traduites et adaptées au regard des spécificités des contextes locaux. D'autre part, ces opérations de traduction et d'adaptation interviennent dans les relations informelles (encastrement relationnel) lorsque les acteurs échangent sur les pratiques, en particulier lorsqu'ils sont liés par une réciprocité (engagement mutuel) et s'identifient comme membres d'une strate du RCP et plus globalement comme membres du réseau.

Pour finir, la diffusion de pratiques au sein du RCP soulève la nécessité pour le collectif créatif de dégager une certaine autonomie ou *empowerment* pour animer la diffusion de pratiques. Cela se traduit par une capacité de RCP à faire émerger, repérer et synthétiser les pratiques de *l'Underground* et proposer une sélection de pratiques à diffuser vers *l'Upperground*. L'animation par le collectif créatif ne doit pas pour autant revêtir une injonction managériale trop intense (et remplacer alors *l'Upperground*) ce qui affaiblirait les capacités des strates à mener pleinement leurs activités et se nourrir des apports de l'autre strate. Pour ce faire, des marges de manœuvres sont nécessaires aux membres du RCP pour favoriser l'adoption de pratiques (diffusion) à plusieurs niveaux : au niveau du réseau, pour s'assurer que la généralisation repose sur des caractéristiques communes ; et au niveau individuel ou contextuel, pour encourager les adaptations locales et assurer l'adoption effective de ces pratiques.

Conclusion du chapitre 2

Dans ce second chapitre, nous abordons la construction théorique du Réseau Créatif de Pratiques (RCP) que nous présentons comme une solution organisationnelle et managériale visant le soutien et la diffusion de pratiques innovantes (ou nouvelles). À ce titre, le concept de RCP embrasse deux ensembles théoriques pour tenter de résoudre les deux tensions liées au soutien et à la diffusion de pratiques innovantes : les réseaux de pratiques (Agterberg et al., 2010) et les collectifs créatifs (Simon, 2009).

Pour cette raison, nous proposons de définir le concept de RCP de la manière suivante : le RCP est « *une structure sociale auto-organisée destinée à faciliter la diffusion de pratiques dispersées et dotée d'un arrangement organisationnel intermédiaire, un collectif créatif, qui vise à faire reconnaître et légitimer les pratiques* ». Nous construisons le RCP en réponse à deux tensions perturbant la diffusion de pratiques : entre l'exploration de pratiques innovantes et l'exploitation de certaines d'entre elles et entre la généralisation et la contextualisation des pratiques diffusées.

Premièrement, l'origine du RCP repose sur les réponses offertes par différents travaux relatifs aux « espaces » favorables à l'innovation, souvent étudiés sous l'angle de la protection que de tels espaces offrent pour soutenir l'émergence et la diffusion d'idées et de pratiques innovantes. En complément, nous regardons également la manière dont ces espaces deviennent distinctifs et favorisent de nouvelles capacités à agir et des combinaisons renouvelées d'expertises et de ressources, ce qui concourt à les faire reconnaître comme légitimes. À cette fin, nous abordons les rôles de différents acteurs en position intermédiaire. En particulier, nous regardons les travaux sur les communautés et les réseaux de pratiques qui, dans leurs formes originelles, émergent en dehors de toute prescription managériale.

Pour autant, la nécessité d'animer la diffusion de pratiques à un niveau intermédiaire oriente nos recherches sur différents profils d'intermédiaires axés sur l'amélioration des interactions et de la circulation des pratiques. Par ailleurs, nous étudions comment ce management intermédiaire contribue à résorber le dilemme managérial entre l'auto-organisation et une intervention managériale au sein de ces communautés et réseaux de pratiques. Alors qu'une large partie des travaux porte sur des acteurs individuels, ce sont les travaux abordant les acteurs intermédiaires collectifs qui retiennent particulièrement notre attention dans la construction théorique du RCP.

Deuxièmement nous construisons le RCP à partir de la combinaison de deux ensembles théoriques : les réseaux de pratiques et les collectifs créatifs. À ce titre, nous proposons de définir le Réseau Créatif de Pratiques (RCP) au regard de ces deux composantes : sa structuration et son animation. D'une part, nous considérons le RCP comme une « structure sociale auto-organisée » afin de souligner la plasticité de sa forme et son mode de fonctionnement démocratique. D'autre part, nous étudions l'animation du RCP au prisme du dilemme managérial soulevé par la littérature entre les besoins d'autonomie et de management d'un réseau (Agterberg, 2010). Considérant le RCP comme un « *structure sociale auto-organisée* » et non comme une organisation formalisée, nous étudions la résolution de la tension managériale par un collectif d'acteurs en position intermédiaire (collectif créatif) avec les autres acteurs du RCP, par une structuration et une animation favorable à la diffusion de pratiques.

Troisièmement, nous proposons d'étudier le Réseau Créatif de pratiques (RCP) comme une solution organisationnelle et managériale aux tensions liées au soutien et à la diffusion de pratiques. À cette fin, nous étudions comment la construction théorique du RCP favorise la levée des tensions liées à la diffusion (entre exploration et exploitation, entre généralisation et contextualisation). Pour ce faire nous distinguons les apports du concept de RCP.

Pour conclure, nous proposons d'évaluer le concept de RCP à partir des critères de Dumez (2013) et Gerring (1999)⁶. Alors que l'intérêt d'un concept « *réside dans son potentiel : guide-t-il l'attention du chercheur vers des faits nouveaux, non anticipés ? Permet-il, non pas seulement d'éclairer des problèmes de départ de la recherche, mais de faire surgir de nouveaux problèmes ?* » (Dumez, 2013, p.165), nous avons précédemment énoncé que la construction théorique du RCP repose sur une solution organisationnelle et managériale capable de soutenir et diffuser des pratiques. De plus, nous avons pris soin de définir le concept au regard des autres concepts existants pour le rendre distinctif et saisir la manière dont sa structure et son animation contribuent à dépasser les tensions liées au soutien et à la diffusion de pratiques. Pour aller plus loin, nous proposons d'apprécier la qualité du concept de RCP à l'aide de critères développés par Gerring (1999) et explicités par les travaux de Dumez (2013). À ce titre, huit critères sont retenus et définis, ceux-ci portant sur le fondement et la justification de nouveaux concepts, auxquels nous répondons dans le tableau suivant pour apprécier le concept de Réseau Créatif de Pratiques (RCP).

1. Familiarité	Dans quelle mesure le concept est-il familier (à des spécialistes ou à des non-spécialistes) ?	Il s'agit d'une combinaison de trois termes qui visent à exprimer la circulation des <u>pratiques</u> dans un <u>réseau</u> , à caractère innovant (<u>créatif</u>).
2. Résonance	Est-ce que le terme choisi résonne, produit un écho ?	Notre concept de RCP repose sur une combinaison de deux ensembles théoriques que nous avons hybridés : le réseau de pratiques (Agterberg, 2010) et le collectif créatif (Simon, 2009).
3. Parcimonie	De quelle longueur est (a) le mot ; (b) la liste des attributs le définissant (compréhension) ?	Le concept de RCP se compose de trois termes existants. Nous proposons une définition du RCP basée sur l'articulation des deux ensembles théoriques qui la composent : « <i>une structure sociale auto-organisée destinée à faciliter la diffusion de pratiques dispersées (réseau de pratiques), dotée d'un arrangement organisationnel intermédiaire, un collectif créatif, qui vise à faire reconnaître et légitimer les pratiques (collectif créatif)</i> ».
4. Cohérence	Les attributs sont-ils cohérents sur un plan interne (logiquement reliés) ?	Nous lions les attributs du concept pour forger la structuration et l'animation du RCP favorable au soutien et à la diffusion de pratiques innovantes.
5. Différenciation	Les attributs sont-ils suffisamment différenciés de ceux des autres concepts proches ? Le concept est-il homogène, opérationnalisable ?	Quant à la cohérence externe du concept, les frontières sont assez claires avec les ensembles théoriques qui le composent : réseaux de pratiques et collectif créatif. Le RCP articule ses deux composantes dans l'objectif différenciant de dépasser les tensions liées au soutien et à la diffusion de pratiques : - exploration <i>versus</i> exploitation ; - généralisation <i>versus</i> contextualisation.
6. Profondeur	Combien de propriétés sont partagées par les instances à définir ?	Nous avons construit le RCP au regard des caractéristiques organisationnelles et managériales favorables au soutien et à la diffusion de pratiques : - sa structuration par un réseau en trois strates - son animation par un collectif créatif En ce sens, il s'agit d'un concept qui bénéficie d'une certaine profondeur.
7. Utilité théorique	En quoi le concept est-il utile dans un champ d'inférences plus large ?	Le concept de RCP intervient dans l'objectif de soutenir et diffuser des pratiques innovantes au regard de deux tensions qui sont prises en compte : - exploration <i>versus</i> exploitation ; - généralisation <i>versus</i> contextualisation.

⁶ Nous explicitons les critères de Dumez (2013) et Gerring (1999) sur lesquels s'appuie notre appréciation du concept de RCP dans le chapitre 4 dédié à la méthodologie.

8. Utilité pour le champ sémantique	En quoi le concept est-il utile dans un champ d'instances et d'attributs liés ?	Le concept de RCP repose sur : Une définition qui articule plusieurs ensembles théoriques (les réseaux de pratiques et les collectifs créatifs) pour soutenir et diffuser des pratiques en proie à deux tensions qui impactent la définition de la diffusion de pratiques. La définition du RCP conduit à redéfinir les concepts originaux car : - le RCP tend à supplanter le réseau de pratiques dès lors qu'une « lourdeur » organisationnelle bride les capacités à soutenir et diffuser des pratiques (le NoP reste tout à fait pertinent dans des structures « légères » dans lesquelles ces tensions sont peu exprimées) - le RCP exploite le positionnement intermédiaire du collectif créatif en le dotant d'un nouveau rôle managérial relatif au soutien et à la diffusion de pratiques innovantes

Tableau 15.1 – Critères d'évaluation de la qualité du concept de RCP (à partir de Gerring, 1999 ; Dumez, 2013)

Conclusion de la partie 1 – Fondements théoriques de la recherche

Dans cette première partie, nous avons proposé d'élaborer le cadre théorique de nos recherches dans l'objectif de comprendre les difficultés à soutenir et diffuser des pratiques innovantes dans un champ pluraliste et cloisonnée, en particulier lorsque les acteurs sont pris entre deux tensions majeures : entre l'exploration de pratiques innovantes et l'exploitation de certaines d'entre elles ; puis entre la quête d'une homogénéisation des pratiques (généralisation) et la nécessité d'adapter localement (contextualisation).

Nous avons construit notre cadre théorique en deux parties. Dans le chapitre 1, nous nous sommes intéressés à la diffusion de pratiques. À ce titre, nous avons posé les définitions liminaires des innovations organisationnelles et managériales et des pratiques (qui circulent) mais également de la diffusion de pratiques. Par ailleurs, nous avons pu mettre en exergue les acteurs et les mécanismes favorisant la diffusion de pratiques, que nous avons ensuite étayé au prisme des deux tensions soulevées par la littérature (exploration *versus* exploitation et généralisation *versus* contextualisation).

Dans le chapitre 2, nous proposons de construire notre concept de réseau créatif de pratiques (RCP) comme une solution organisationnelle et managériales en réponse à des tensions liées au soutien et à la diffusion de pratiques. En effet, nous construisons le concept de RCP dans l'objectif de répondre à l'enjeu du management et de la diffusion de pratiques innovantes dans un environnement pluraliste (au niveau micro et au niveau macro) et institutionnalisé tel que le champ de la santé. Nous proposons de définir le concept de RCP comme « *une structure sociale auto-organisée destinée à faciliter la diffusion de pratiques dispersées et dotée d'un arrangement organisationnel intermédiaire, un collectif créatif, qui vise à faire reconnaître et légitimer les pratiques* ». S'appuyant sur deux ensembles théoriques majeurs (les réseaux de pratiques et le collectifs créatifs), nous proposons d'étudier sa structure et son animation favorables au soutien et à la diffusion de pratiques empreints de deux tensions (exploration *versus* exploitation et généralisation *versus* contextualisation).

Ainsi, ces deux chapitres contribuent à apporter des éléments de compréhension de la diffusion de pratiques et des tensions sous-jacentes et à mettre en évidence les solutions pour les dépasser.

Processus de développement d'un réseau créatif de pratiques	Concepts-clés soutenant le développement d'un réseau créatif de pratiques des acteurs du champ de la santé	
Soutenir l'émergence de pratiques innovantes afin de favoriser le décroisement et la collaboration	Environnement pluraliste et pluri-institutionnel (Denis et al. 2004, 2017).	Parce que le pluralisme (objectifs multiples, lieux de pouvoir, expertises) et l'héritage réglementaire d'un cloisonnement d'un champ de la santé « élargi » (sanitaire, social, médico-social, etc.) peuvent-être source de tensions, un défi complexe à relever (Denis et al. 2017).
	Innover par les modes de gouvernance (Moore et Hartley, 2008).	Parce que l'innovation dans le secteur public intervient (1) hors des frontières et s'inscrit dans des réseaux, (5) et implique une évaluation de l'innovation en termes de justice, d'équité, <i>community-building</i> autant que d'efficacité et d'effectivité.
	Collectif créatif (Simon, 2009).	Parce que le soutien passe par une attention particulière aux acteurs porteurs de pratiques innovantes, le rôle du collectif est de repérer ces initiatives, de les transformer pour les rendre légitimes et enfin d'en favoriser la diffusion grâce à

		une position intermédiaire avec le top-management (hiérarchie de l'organisation).
Favoriser la circulation des pratiques par la mise en réseau d'acteurs	Circulation des idées et des pratiques (Sahlin et Wedlin, 2008 ; Grinsven et al. 2016).	Parce que les idées ou les pratiques peuvent être adaptées, modifiées ou façonnées une nouvelle fois, mais également prendre de nouvelles formes et de nouveaux sens selon leur circulation au sein ou entre les contextes. (p.220).
	Réseau de pratiques (Brown et Duguid, 2001 ; Wenger, 2011 ; Agterberg, 2010 et 2011).	Parce que l'approche par les pratiques et par la mise en réseau des acteurs favorise la circulation des pratiques au sein de l'organisation et renouvelle les relations internes et externes (avec les acteurs de santé du territoire).
Agir pour la transformation durable par l'ancrage des nouvelles pratiques	Traits organisationnels (Crespin-Mazet, 2017 ; Dobusch et Schoeneborn, 2015) et organisation partielle (Ahrne et Brunsson, 2011).	Parce que la transformation durable de l'organisation passe par le renouvellement de ses pratiques et des relations avec son environnement, l'organisation s'inscrit dans un réseau créatif de pratiques plus large, un collectif social où nous interrogerons trois caractéristiques organisationnelles : (1) la capacité à agir (qualité d'acteur), (2) une intentionnalité commune et une identité partagée (i.e. raison d'être, reconnaissance, légitimité) et (3) des prises de décisions interconnectées.

Tableau 16 – Tableau récapitulatif de la partie 1 – Fondements théoriques de la recherche

Partie 2 – Méthodologie de la recherche

Nous présentons dans cette seconde partie les fondements de notre démarche de recherche. À cette fin, nous développons les cadres épistémologique et méthodologique relatifs à notre recherche.

En premier lieu, nous présentons les différents paradigmes épistémologiques. En effet, lors de l'élaboration d'un projet de recherche à caractère scientifique, l'engagement dans une réflexion épistémologique prend la forme d'un énoncé, de manière précise et visant à justifier, les tenants et les aboutissants du projet, ce qu'Allard-Poesi et Perret (2014) nomment : les « *présupposés* » et les « *hypothèses implicites* » (Allard-Poesi et Perret, 2014, p.16). Le projet de recherche se construit alors autour de questionnements liés à la conception de la connaissance, à l'adoption d'une méthodologie appropriée, à la définition de critères de validité des connaissances scientifiques et également aux résultats de la recherche que le projet vise à produire (expliquer, comprendre, etc.) dans le monde. Nous présenterons alors le cadre épistémologique du chercheur à l'égard de notre projet de recherche (**Chapitre 3**).

Ensuite, nous présentons le cadre méthodologique de la recherche élaboré en cohérence avec notre positionnement interprétativiste. Notre démarche de recherche est qualitative et repose sur deux études de cas longitudinales dans le champ de la santé. Nous considérons notre premier cas (ARS) comme le cas « pilote » et le second (Collectif National des pilotes MAIA¹) comme le cas complémentaire. La première étude de cas (ARS) concerne la récente préparation collégiale du Projet Régional de Santé 2 (2018-2023) et est animée par une équipe d'agents dédiée en position intermédiaire. Notre second cas (Collectif National MAIA) relève d'une démarche plus mature. Il a émergé peu après l'expérimentation de la Méthode (2008) et il s'est auto-organisé en réseau autour de pratiques « intégratives » promues par une équipe intermédiaire de pilotes. La méthodologie qualitative repose sur des entretiens semi-directifs, observations et des données secondaires (**Chapitre 4**).

Chapitre 3 : Cadre épistémologique du chercheur

Chapitre 4 : Cadre méthodologique de la recherche

Partie 2 – Méthodologie de la recherche

Chapitre 3. Le cadre épistémologique du chercheur	123
Section 1. Paradigmes épistémologiques en sciences de gestion.....	127
<i>Sous-section 1. L'épistémologie en science de gestion.....</i>	<i>127</i>
<i>Sous-section 2. Les courants épistémologiques.....</i>	<i>129</i>
<i>Sous-section 3. Les paradigmes épistémologiques.....</i>	<i>133</i>
Section 2 : Positionnement épistémologique du chercheur	139
<i>Sous-section 1. Aux origines du projet de recherche : un cheminement personnel, professionnel et académique du chercheur.....</i>	<i>139</i>
<i>Sous-section 2. Le positionnement interprétativiste du chercheur</i>	<i>146</i>
<i>Sous-section 3. La création de connaissances scientifiques : démarche et raisonnement</i>	<i>149</i>
Chapitre 4. Cadre méthodologique de la recherche.....	155
Section 1. Design de la recherche.....	159
<i>Sous-section 1. Recherche qualitative et études de cas complémentaires.....</i>	<i>159</i>
<i>Sous-section 2. Deux études de cas longitudinales dans le champ de la santé</i>	<i>167</i>
Section 2 : Collecte et triangulation des données	183
<i>Sous-section 1. La diversité des sources d'évidences : une triangulation.....</i>	<i>183</i>
<i>Sous-section 2. Les investigations empiriques.....</i>	<i>187</i>
Section 3 : Analyse multithématique des données.....	192
<i>Sous-section 1. L'analyse de données qualitatives.....</i>	<i>192</i>
<i>Sous-section 2. Le choix de l'unité d'analyse : un découpage thématique</i>	<i>193</i>
<i>Sous-section 3. L'analyse des données qualitatives sur N'Vivo 12.....</i>	<i>196</i>

Chapitre 3. Le cadre épistémologique du chercheur

Dans ce chapitre, nous proposons d'inscrire la recherche dans un cadre épistémologique en trois étapes.

En premier lieu, nous proposons de revenir sur l'épistémologie et les différents paradigmes épistémologiques en sciences de gestion nécessaires à la définition du positionnement du chercheur. **(Section 1).**

Ensuite, nous exposons notre réflexion sur le positionnement épistémologique du chercheur en lien avec ses questionnements, sa perception de la réalité et du monde et les avancées de la recherche. À cette fin, la construction de la perception de la réalité et du monde est influencée sur ses premières expériences dans les sphères personnelle, professionnelle et académique. Nous proposons de revenir sur deux postures particulières car elles ont contribué à construire dans le temps sa perception de la réalité. Ces deux postures émanent de deux expériences, l'une professionnelle et l'autre académique, et sont le reflet de deux regards portés sur le même « objet » : la qualité des soins et la gestion des risques en milieu hospitalier, la première approche de la « réalité » du champ de la santé et du monde par le chercheur **(Section 2).**

Enfin, nous nous attelons à expliciter notre démarche et notre raisonnement en jeu dans la création de connaissances scientifiques **(Section 3).**

Section 1. L'épistémologie en sciences de gestion

Section 2. Positionnement épistémologique du chercheur

Sommaire détaillé du chapitre 3. Le cadre épistémologique du chercheur

Section 1. Paradigmes épistémologiques en sciences de gestion.....	127
Sous-section 1. L'épistémologie en science de gestion.....	127
1.1. <i>Aux origines de l'épistémologie.....</i>	<i>127</i>
1.2. <i>L'épistémologie ou la réflexion épistémologique</i>	<i>128</i>
1.3. <i>Le questionnement épistémologique</i>	<i>128</i>
Sous-section 2. Les courants épistémologiques.....	129
2.1. <i>L'épistémologie, à partir des sciences de la nature et sciences de l'artificiel</i>	<i>129</i>
2.2. <i>L'épistémologie en sciences de gestion</i>	<i>130</i>
Sous-section 3. Les paradigmes épistémologiques.....	133
3.1. <i>Le positivisme et le post-positivisme.....</i>	<i>133</i>
3.1.1. <i>Le paradigme épistémologique positiviste</i>	<i>133</i>
3.1.2. <i>Les paradigmes épistémologiques post-positivistes</i>	<i>134</i>
3.2. <i>Les constructivismes</i>	<i>135</i>
3.2.1. <i>Le constructivisme pragmatique, radical ou téléologique (von Glasersfeld puis Le Moigne 1995 et 2001).....</i>	<i>135</i>
3.2.2. <i>Le constructivisme de Guba et Lincoln (1989)</i>	<i>136</i>
3.2. <i>L'interprétativisme</i>	<i>137</i>
Section 2 : Positionnement épistémologique du chercheur.....	139
Sous-section 1. Aux origines du projet de recherche : un cheminement personnel, professionnel et académique du chercheur	139
2.1. <i>Le cheminement du chercheur.....</i>	<i>139</i>
2.1.1. <i>Premiers questionnements sur l'existence.....</i>	<i>139</i>
2.1.2. <i>Le cheminement personnel du chercheur</i>	<i>140</i>
2.2. <i>La visée compréhensive du projet de connaissance</i>	<i>142</i>
2.2.1. <i>L'impact d'une expérience professionnelle en santé forgée antérieurement.....</i>	<i>142</i>
2.2.2. <i>Vers une posture hybride : l'intégration antérieure d'une équipe de recherche au sein d'un établissement de santé</i>	<i>143</i>
Sous-section 2. Le positionnement interprétativiste du chercheur.....	146
2.1. <i>Fondements du positionnement épistémologique du chercheur</i>	<i>146</i>
2.2. <i>La réflexion épistémologique.....</i>	<i>147</i>
Sous-section 3. La création de connaissances scientifiques : démarche et raisonnement.....	149
3.1. <i>Une démarche de recherche exploratoire hybride</i>	<i>149</i>
3.2. <i>La définition de la problématique et des questions de recherche.....</i>	<i>149</i>

Section 1. Paradigmes épistémologiques en sciences de gestion

Dans cette section, nous proposons d'inscrire le travail de recherche dans un cadre épistémologique. À cette fin, nous abordons l'épistémologie comme fondement des sciences, puis plus particulièrement les sciences de gestion (**Sous-section 1**). Ensuite, nous évoquons les différents paradigmes épistémologiques, leurs caractéristiques et leurs implications dans le travail de recherche (**Sous-section 2**). Enfin, nous présentons les fondements des différents paradigmes épistémologiques auxquels le chercheur s'est référé dans la construction de son propre positionnement épistémologique et les implications dans ses choix méthodologiques dans une recherche menée en sciences de gestion (**Sous-section 3**).

Sous-section 1. L'épistémologie en science de gestion

Dans cette première sous-section, nous abordons l'épistémologie comme un ensemble d'hypothèses et de questionnements épistémologiques qui se posent au chercheur dès les prémices d'une idée autour d'un projet de recherche. En effet, nous proposons d'étudier les origines des hypothèses épistémologiques (1.1.), avant de nous intéresser plus particulièrement aux trois questions auxquelles se doivent de répondre toutes recherches (1.2.).

1.1. Aux origines de l'épistémologie

L'épistémologie vient du grec ancien « *épistémê* » et « *logos* » et signifie la connaissance ou la science, associée au discours. Les questions épistémologiques ont trait à une prise de recul sur la connaissance. L'épistémologie concerne d'une part l'étude des connaissances d'ordre général et, d'autre part, les connaissances scientifiques (Gavard-Perret, 2018, p.41). L'épistémologie consiste également en une approche « *critique (de) la méthode scientifique, (des) les concepts fondamentaux, théories et résultats de diverses sciences, et ce, afin de déterminer leur origine logique, leur valeur et leur portée objective* ». (Nadeau, 1999, p.209).

Dans le cadre du travail de recherche mené, nous nous intéressons à l'étude des connaissances scientifiques et nous adoptons la définition de l'épistémologie de Thiétart et al. (2014) positionnant l'épistémologie comme « *la discipline philosophique qui vise à établir les fondements des sciences* » (Allard-Poesi et Perret, 2014, p.15). Toujours dans la lignée de la définition de Allard-Poesi et Perret (2014), nous empruntons également des travaux de Piaget (1967) l'étude des « *connaissances valables* ». La validité de la connaissance scientifique relève d'un enjeu particulier pour devenir scientifiques. Karl Popper caractérise ce qui relève de la science, à la différence de ce qui n'en relève pas, par la notion de « *falsifiabilité* » qu'il propose comme critère de reconnaissance de la scientificité d'une théorie.

Lors de l'élaboration d'un projet de recherche à caractère scientifique, l'engagement dans une réflexion épistémologique prend la forme d'un énoncé, de manière précise et visant à justifier, les tenants et les aboutissants du projet, ce qu'Allard-Poesi et Perret (2014) nomment : les « *présupposés* » et les « *hypothèses implicites* » (Allard-Poesi et Perret, 2014, p.16). Le projet de recherche se construit alors autour de questionnements liés à la conception de la connaissance, à l'adoption d'une méthodologie appropriée, à la définition de critères de validité des connaissances scientifiques et également aux résultats de la recherche que le projet vise à produire (expliquer, comprendre, etc.) dans le monde.

1.2. L'épistémologie ou la réflexion épistémologique

Bachelard dans son ouvrage *La formation du nouvel esprit scientifique* (1934) propose de revenir au questionnement fondateur du projet de recherche : « *Avant tout, il faut savoir poser des problèmes. Et quoi qu'on dise, dans la vie scientifique, les problèmes ne se posent pas d'eux-mêmes. C'est précisément le sens du problème qui donne la marque du véritable esprit scientifique. Pour un esprit scientifique, toute connaissance est une réponse à une question. S'il n'y a pas eu de question, il ne peut y avoir connaissance scientifique. Rien ne va de soi. Rien n'est donné. Tout est construit* » (Bachelard, 1934, p.16). Ce que nous retenons des travaux de Bachelard est le questionnement comme une condition permanente du progrès scientifique. La remise en cause de la connaissance scientifique constitue une approche critique et essentielle du progrès scientifique, allant à l'encontre d'une autre conception continue et linéaire du progrès de la science.

Dans cette lignée, nous reprenons les travaux d'Allard-Poesi et Perret (2014, p.15) au sein desquels, d'une part, le besoin d'explicitier les fondements et les éléments de justification des choix guidant la recherche, et d'autre part comme « *en outre un puissant outil d'innovation pour la recherche en permettant de dépasser la simple recherche de cohérence entre l'analyse et les objets de cette analyse. Cette posture offre au chercheur l'outil d'une pratique scientifique consciente d'elle-même et contrôlée* ».

1.3. Le questionnement épistémologique

Le questionnement épistémologique principal qui constitue le fil rouge dans la conduite d'une recherche scientifique est relatif au statut et au but de la connaissance, de l'élaboration de la connaissance et également de l'acquisition d'un caractère « *valable* » au sens scientifique, c'est-à-dire des justifications de sa validité (Avenier et Garvard-Perret, 2018).

Nous proposons de revenir sur quatre questions se posant dans toutes recherches scientifiques : la question de la réalité, la question de la connaissance, la question de la validité de la connaissance et les effets éventuels de la connaissance.

La réalité et la connaissance scientifique s'inscrivent dans une relation entre le sujet de la connaissance et l'objet de la connaissance. La réalité est abordée par la dimension ontologique d'une réflexion épistémologique. La dimension ontologique est notamment abordée selon le degré d'essentialisme/non-essentialisme : alors que l'essentialisme renvoie à, « (...) *l'idée que la réalité a une essence propre, qu'elle existe en dehors des contingences de sa connaissance, qu'elle est indépendante de son observation et des descriptions humaines que l'on peut en faire* » (Gavard-Perret, 2014, p.22), le non-essentialisme « *s'exprime généralement par l'affirmation que la réalité est construite et non donnée* » (Allard-Poesi et Perret, 2014, p.24). Ainsi, l'ontologie non-essentialiste est notamment mobilisée dans l'étude des sciences sociales, au sens de la signification du comportement étudié par Lyotard (1995), qu'il soit individuel ou collectif. La signification du comportement renvoie au caractère intentionnel d'agir en humain « *de concevoir des actions intelligentes pour atteindre les objectifs dans leurs contextes d'actions* » (Avenier et Gavard-Perret, 2012, p.20), jusqu'à la « *construction sociale de la réalité* » (Berger et Luckman, 1966) mettant sous tension et liant subjectivité, objectivité, artifice et significations.

La dimension ontologique vise à interroger la nature de la réalité, et se trouve étroitement liée à la connaissance de cette même réalité : « *il est assez simple de poser une distinction entre la réalité, niveau ontologique de l'objet de connaissance et la connaissance, niveau épistémique du sujet de connaissance* » Allard-Poesi et Perret (2014, p.27-28). La question de la connaissance relève d'« *une branche de la philosophie qui s'interroge sur la nature, les moyens et les valeurs de la connaissance* » (Soler, 2000, p.27).

Les dimensions axiologiques (valeurs) et méthodologiques (justifications) de la réflexion épistémologique interrogent les valeurs portées par la connaissance et les justifications liées à l'élaboration de la connaissance permettant d'assurer sa validité. Nous porterons une attention particulière et approfondie à chacune de ces dimensions dans l'explicitation de la construction du positionnement épistémologique du chercheur (Section 2).

Afin d'accompagner le chercheur dans sa réflexion épistémologique, nous proposons de dresser un tableau synthétique des différentes dimensions auxquels le chercheur doit s'intéresser, s'interroger et répondre de manière claire.

	La réflexion épistémologique
La dimension ontologique	Elle concerne la nature de la réalité à connaître.
La dimension épistémique	Elle porte sur la nature de la connaissance produite.
La dimension méthodologique	Elle a trait à la manière dont la connaissance est produite et justifiée.
La dimension axiologique	Elle intéresse les valeurs portées par la connaissance.

**Tableau 17.1 – La réflexion épistémologique pluridimensionnelle
(à partir d'Allard-Poesi et Perret, 2014, p.15)**

Sous-section 2. Les courants épistémologiques

Nous proposons dans cette sous-section de nous pencher sur les différents éléments issus des sciences de la nature et également des sciences de l'artificiel, avant de dresser un premier panorama des différents paradigmes épistémologiques en sciences de gestion.

2.1. L'épistémologie, à partir des sciences de la nature et sciences de l'artificiel

Premièrement, nous rappelons que les présupposés et les implications de la réflexion épistémologique contribuent plus largement au design du projet de recherche : « *Toute recherche repose sur une certaine conception de son objet de connaissance ; utilise des méthodes de nature variée (expérimentale, historique, discursive, statistique, ...) reposant sur des critères de validités spécifiques ; avance des résultats visant à expliquer, prédire, prescrire, comprendre ou encore construire et transformer le monde auquel elle s'adresse* » (Allard-Poesi et Perret, 2014, p.15).

Nous nous penchons sur les deux modèles principaux de la pratique scientifique : le modèle des sciences de la nature et le modèle des sciences de l'artificiel.

Le modèle des sciences de la nature est un modèle largement prédominant dans les domaines tels que la physique, la médecine mais également les sciences sociales. En effet, souvent caractérisée de sciences « exactes », « pures » ou encore « dures », les sciences de la nature constituent un modèle scientifique reposant sur l'expérience. Plus exactement, sur une validité des connaissances basée sur des expérimentations empiriques. Malgré l'influence dominante du modèle des sciences de la nature, la conception de tests et de quantification se retrouve également dans les travaux de recherche en sciences de gestion.

En effet, alors que le modèle expérimental développé dans les sciences de la nature fait débat au sein des autres domaines de recherche, nous retenons un autre modèle davantage adapté à nos recherches en de gestion. Simon (1961 et suivants) propose ainsi un autre modèle des sciences dites de l'artificiel : *« la conceptualisation des sciences de l'artificiel part de l'argument selon lequel pratiquement tous les éléments de notre environnement donnent des témoignages de l'artifice humain, par exemple les entreprises, les produits, les services qu'elles développent et commercialisent, les marchés – financiers notamment – les infrastructures »* ou que *« le monde dans lequel nous vivons peut être vu plus comme étant façonné par l'homme, c'est-à-dire « artificiel », que comme un monde naturel »* (Avenier, 2019, p.46).

Qualifiés d'artefacts par Simon, *« il en résulte que les phénomènes organisationnels peuvent être légitimement considérés comme étant façonnés, au sens d'influencés plutôt que déterminés, par les actions d'êtres humains capables de concevoir des actions intelligentes pour tenter d'atteindre leurs objectifs dans leur contexte d'action »* (Tsoukas, 2005), ce dont Avenier (2010) précise la capacité des artefacts à être adaptée afin d'être contextualisée.

2.2. L'épistémologie en sciences de gestion

Reprenant les travaux de Le Moigne (1975) et Avenier (2018) nous proposons d'étudier les différents paradigmes épistémologiques au regard de quatre critères fondamentaux. Les critères couvrent les différentes réponses aux questions épistémologiques posées précédemment, qualifiées ci-après (Tableaux 17.1 et 17.2) d'hypothèses.

En effet, les réponses formulées aux différentes questions forment des paradigmes épistémologiques. Alors qu'au sens général de Kuhn (1962, p.175), un paradigme correspond à : *« une constellation de croyances, valeurs, techniques, etc. partagées par une communauté donnée »*, tout projet de recherche doit être amené à répondre aux questions épistémologiques et également tenir compte des cohérences internes propres à chaque paradigme. En effet, les prescriptions et les implications en termes de pratiques de recherche et de justification diffèrent selon l'inscription dans un paradigme épistémologique ou un autre. Le chercheur doit donc s'assurer que la construction de son positionnement épistémologique est cohérente avec le cadrage épistémologique de la recherche.

Historiquement, la montée du management et des managers professionnels au XX^{ème} siècle cristallise la fracture entre les gérants-propriétaires des moyens de production et les managers, dont les compétences managériales les rendent capables de légitimer un cadre d'actions et des décisions (Martinet et Pesqueux, 2013). La montée managériale s'effectue également dans la sphère publique avec le passage du management public au nouveau management public. Alors que le management public est

défini par Bartoli (2009) comme : « *Un ensemble de processus de finalisation, d'organisation, d'animation, et de contrôle des organisations publiques, visant à développer leur performance et à piloter leur évolution dans le respect de leur vocation* », le contexte d'apparition du nouveau management public dans les années 1970 au Royaume-Uni et dans les années 1980 en France relève d'une déclinaison du secteur public en unités stratégiques. D'après Poister (2010), la recrudescence des pressions financières et sociales a favorisé la rénovation du management du secteur public. Parmi les principes généraux du nouveau management public, nous relevons la compétition entre organisations, le développement de techniques managériales issues des pratiques du secteur privé (tels les indicateurs, contrôle de gestion, ...), l'économie des ressources et le contrôle par des managers publics d'une performance standardisée et de la mesure des résultats atteints par l'organisation.

Enfin, une dernière fracture entre managers-experts en entreprise et dans la recherche (Courpasson et Guedri, 2007, p.175) au sens d'un « *creusement du « gouffre » (...) parce qu'il fragilise une part de la légitimité de la production de recherche et prive les institutions de moyens financiers et d'accès aux terrains que d'autres communautés (les chercheurs nord-américains par exemple) détiennent* ».

Nous présentons les travaux d'Avenier (2018) distinguant les cinq paradigmes épistémologiques majeurs au regard des différentes hypothèses issues de la réflexion épistémologique (cf. tableau suivant), que nous développerons dans la sous-section suivante.

	Réalisme scientifique	Réalisme critique (PERC)	Constructivisme pragmatique (PECP)	Interprétativisme	Constructivisme PECGL
Principaux auteurs	Hunt (1990 et suivants) Bunge (1993)	Bashkar (1988)	Von Glasersfeld (1988, 2001) Le Moigne (1995, 2001)	Heidegger (1962) Sandberg (2005) Yanow (2006)	Guba et Lincoln (1989, 1998)
Hypothèse ontologique	Un réel indépendant existe en soi et est indépendant des représentations	Un réel indépendant existe en soi et est organisé en trois strates : le réel profond, le réel actualisé et le réel empirique.	Il existe des flux d'expériences humaines.	Il existe de l'activité humaine structurée (patterned). La signification consensuellement attribuée par des sujets à une situation à laquelle ils participent est considérée comme la réalité objective de la situation.	Le réel est relatif : il existe de multiples réalités socialement construites, qui ne sont pas gouvernées par des lois naturelles, causales ou d'autre sorte.
Hypothèse épistémique	Le réel en soi n'est pas forcément connaissable.	Le réel profond n'est pas observable. L'explication scientifique consiste à imaginer le fonctionnement du mécanisme générateur à l'origine des événements perçus.	Est connaissable l'expérience humaine active. Dans le processus de connaissance, il y a interdépendance entre le sujet connaissant et ce qu'il étudie, lequel peut néanmoins exister indépendamment du chercheur qui l'étudie. L'intention de connaître influence l'expérience que l'on a de ce que l'on étudie.	Est connaissable l'expérience vécue. Dans le processus de connaissance, il y a interdépendance entre le sujet connaissant et ce qu'il étudie.	Dans le processus de connaissance, il y a interdépendance entre le sujet connaissant et ce qu'il étudie.
But de la connaissance	Connaître et expliquer des phénomènes observables	Mettre à jour les mécanismes générateurs et leurs modes d'activation en contexte.	Construire de l'intelligibilité dans le flux de l'expérience à fin d'action intentionnelle.	Comprendre le processus d'interprétation, de construction de sens, de la communication et d'engagement dans les situations.	Comprendre les constructions de sens impliquées dans le phénomène étudié.
Modes de justification	Neutralité. Objectivité. Justification de la validité externe et de la validité interne. Tests statistiques d'hypothèses. Réplication.	Pouvoir explicatif des mécanismes générateurs (MG) identifiés. Justification des MG via des mises à l'épreuve successives (recherches quantitatives ou qualitatives).	Adaptation fonctionnelle et viabilité de la connaissance pour agir intentionnellement. Justification de la validité des connaissances génériques via des mises à l'épreuve dans l'action (recherches qualitatives).	Méthodes herméneutiques et ethnographiques. Justification des validités communicationnelles, pragmatiques et transgressives.	Méthodes herméneutiques mobilisées de manière dialectique. Fiabilité et authenticité. Pas de généralisation.

Tableau 17.2 – Les cinq paradigmes épistémologiques (d'après Avenier et al., 2018, p.18-19)

Sous-section 3. Les paradigmes épistémologiques

Piaget (1967) dépeint les fondements des différentes épistémologies, au sens général et non spécifique aux sciences sociales, comme essentiels à la validité de la démarche scientifique de génération de connaissances : *« tous les courants vivants de l'épistémologie contemporaine font aujourd'hui corps avec les sciences elles-mêmes, en ce sens que les transformations si imprévues et souvent si rapides des diverses disciplines ont entraîné des crises et des réorganisations obligeant les savants à examiner les conditions mêmes de leur savoir, donc en fait à construire des épistémologies »*.

Nous reprenons l'appellation kuhnienne du « paradigme » relatif à un ensemble de croyances, de valeurs, de techniques partagées par les membres d'une communauté (Kuhn, 1970), pour désigner des épistémologies par le prisme des différentes « *conception(s) partagée(s) de la connaissance* » (Avenier, 2018, p.8) reposant sur des « *hypothèses fondatrices et des principes d'élaboration de connaissances et de justification des connaissances précisément explicités et acceptés par certaines communautés de recherche* » (Avenier et Thomas, 2012, p.14).

Alors que Gavard-Perret (2018, p.41) définit un paradigme épistémologique comme « *un système d'hypothèses fondatrices relatives à ce qu'est la connaissance (hypothèse d'ordre épistémique) et comment l'élaborer et la justifier* », nous proposons de traiter la question des différents statuts de la connaissance pour « entrer » dans chacun des paradigmes épistémologiques qu'elle identifie dans le tableau suivant :

	Réalisme scientifique	Réalisme critique (PERC)	Constructivisme pragmatique (PECP)	Interprétativisme	Constructivisme PECGL
Statut de la connaissance	Le réel exactement, dont les énoncés sont réfutables	La connaissance des mécanismes générateurs tend à leur correspondre exactement.	Une interprétation plausible qui convient à l'expérience humaine active et est viable pour agir.	Une interprétation plausible qui convient à l'expérience vécue.	Une interprétation plausible subjective.

Tableau 18 – Le statut de la connaissance dans les cinq paradigmes épistémologiques principaux (d'après Avenier, 2018, p.18)

Nous interrogeons ces paradigmes au travers des différentes hypothèses qui les fondent. À cette fin, nous distinguons les paradigmes en trois familles épistémologiques : les paradigmes positivistes (réalismes scientifique et critique), le paradigme interprétativiste et les paradigmes constructivismes (pragmatique et constructivisme au sens de Guba et Lincoln (1989)).

3.1. Le positivisme et le post-positivisme

3.1.1. Le paradigme épistémologique positiviste

Fondé sur la rationalité scientifique dite « positive », une philosophie des sciences émerge au XIX^{ème} siècle largement héritée de la philosophie critique de Kant. Selon Kant (1787), les sciences de la nature sont régies par des lois universelles mais pour autant les connaissances relèvent de l'a priori. En effet, par l'analogie de l'étude de la physique, Kant met en cause les conditions et les possibilités d'accès à cette connaissance façonnant ce que l'on sait. La critique kantienne offre une lecture de ce qui est accessible à la raison humaine, élément fondamental de distinction entre la connaissance qui relève de

la science et la connaissance qui n'en relève pas. À ce titre, dans *La Critique de la raison pure*, Kant écrit en 1785 dans les premières lignes de son ouvrage : « *J'ai limité le savoir pour laisser une place à la croyance* ».

Le fondateur du positivisme comme courant épistémologique est Auguste Comte (1844 et suivants) et a trait à l'étude des phénomènes par des lois scientifiques mettant en exergue le recul des croyances théologiques basées sur la question du « pourquoi ? ». Sa philosophie positive ou son approche « positive scientifique » repose sur une « loi des trois états » : l'état théologique (explication d'une volonté divine), l'état métaphysique et l'état positif. L'état positif constitue le dernier état dans l'évolution de l'esprit humain, au sens où le détachement des aspects surnaturels ou hors de portée rapproche l'humain du « vrai ». Les disciplines phares usant du positivisme sont en particulier les mathématiques, la physique ou encore la biologie.

Le courant épistémologique « positivisme logique » repose en partie sur la philosophie positive d'Auguste Comte et reste dans la lignée de la critique kantienne. Également qualifié d'empirisme logique, un groupe de scientifiques et philosophes, le Cercle de Vienne, publie *La conception scientifique du monde* (Neurath et al., 1929). Les travaux sur le positivisme logique intéressent les lois permettant de décrire et de justifier (question du « comment ») des phénomènes. Cependant, l'empirisme du positivisme logique se trouve dans la lignée des travaux de Locke et Hume sur l'expérience dite « sensible » comme essentielle à la connaissance. Dans *Essai sur l'entendement humain* (1689), les travaux de Locke traduisent trois niveaux de connaissance : la connaissance intuitive (la perception), la connaissance démonstrative (prouvée) et la connaissance sensitive (hors de la portée humaine). Hume s'appuie sur l'approche méthodologique de Newton en physique basée sur la confirmation ou l'élaboration d'hypothèse par expérimentation.

3.1.2. Les paradigmes épistémologiques post-positivistes

Les critiques popperiennes et kuhniennes heurtent le positivisme logique. La philosophie de Karl Popper remet en cause l'approche inductive comme susceptible de générer des résultats erronés, et perd la qualité « logique » jusque-là acquise par ses prédécesseurs, au profit d'une approche déductive dont la vérification de l'hypothèse n'est possible que « *seulement après qu'elle a été avancée* » (Popper, 2005). À cela, Popper avance également le principe de « réfutabilité » d'une théorie par l'expérience et le principe de la « corroboration ». Le principe de « réfutabilité » concerne la vérification qu'une théorie est fausse, s'il n'y a aucune preuve que la théorie est vraie. La « corroboration » est une approche complémentaire permettant de vérifier la véracité d'une théorie en procédant par échec de sa réfutation à multiples reprises. Quant à Kuhn, ses travaux apportent l'idée que la réfutation doit pouvoir s'appuyer sur des théories antérieures par « confrontations théoriques » (Avenier, 2018, p.22) et l'incommensurabilité comme l'impossibilité de comparer certaines théories entre elles.

Le réalisme scientifique (Hunt et Hansen, 2008) repose sur un principe d'indépendance entre la perception du monde ou ses représentations avec le monde réel. De plus, le statut de la connaissance s'appuie sur les travaux poppériens sur la réfutabilité, c'est-à-dire sur l'absence de certitude liée à la connaissance, impliquant également une réfutation de connaissances actuelles ou antérieures à l'appui de preuves « critiques ». Enfin, les philosophes décrivent la possibilité de procéder par induction pour élaborer une théorie.

Le réalisme critique s'appuie sur les travaux de Bashkar (1998) selon lesquels « *le réel a un ordre propre, inhérent stratifié en trois domaines : le réel empirique, le réel actualisé et le réel profond* ». Du réel profond, le réalisme critique puise des « mécanismes générateurs » d'événements aux autres

niveaux du réel. Le XXIème siècle a vu largement se diffuser le courant réaliste critique dans la recherche dans les différentes disciplines des sciences de gestion (Avenier, 2018, p.17).

3.2. Les constructivismes

Deux paradigmes épistémologiques constructivistes intéressent la recherche en sciences sociales : l'un des paradigmes est le constructivisme pragmatique conceptualisé par les travaux de von Glasersfeld (1988) à partir des travaux de Piaget, mais également le constructivisme radical ou téléologique par Le Moigne (1995, 2001) ; le second constructivisme repose sur les travaux de Guba et Lincoln (1989).

Avenier (2011, p.388) propose de distinguer les deux constructivismes à leur considération philosophique : *« le paradigme épistémologique constructiviste pragmatique relève de la philosophie pragmatiste, alors que le paradigme épistémologique constructiviste selon Guba et Lincoln relève du post-modernisme »*.

Par ailleurs, les paradigmes épistémologiques constructivistes s'érigent en position adverse de la conception réaliste (positivisme) de la question ontologique car en *« rupture avec la notion traditionnelle selon laquelle toute connaissance humaine devrait ou pourrait s'approcher d'une représentation plus ou moins « vraie » d'une réalité indépendante »* (von Glaserfeld, 1994, p.21).

De plus, les deux paradigmes constructivistes s'appuient sur une approche de la nature de la connaissance produite (Allard-Poesi, 2014) proche, au sens d'une hypothèse épistémique analogue (Gavard-Perret, 2018). Dans cette hypothèse épistémique commune, la réalité dépend de la relation entre sujet et objet étudié (Piaget, 1967).

3.2.1. Le constructivisme pragmatique, radical ou téléologique (von Glasersfeld puis Le Moigne 1995 et 2001)

Les travaux de Piaget (1950, 1967) sont à l'origine du constructivisme, qu'il nommait plus précisément « épistémologie génétique » en raison de deux éléments interdépendants dans la génération de connaissances « valables » : *« Le processus génétique est donc simultanément constructif et réflexif, et le facteur réflexif est en partie constructif de même que le facteur constructif est lui-même en partie réflexif: la réflexion enrichit rétroactivement l'élément antérieur à la lumière de ses relations avec l'élément ultérieur, tandis que la construction l'incorpore effectivement au sein d'une composition nouvelle »* (Piaget, 1950, p.300).

Autrement dit, Piaget (1967) souligne l'interdépendance du sujet connaissant avec l'objet qu'il étudie, ce qui influence les travaux de von Glasersfeld érigeant la prise en compte de l'expérience cognitive comme élément fondamental du constructivisme (Von Glasersfeld, 1994). En effet, il développe la radicalité du constructivisme qui relève d'une *« théorie de la connaissance dans laquelle la connaissance ne reflète pas une réalité ontologique « objective », mais concerne exclusivement la mise en ordre et l'organisation d'un monde constitué par notre expérience »* (Von Glaserfeld, 1988).

Extrait de Von Glasersfeld (2013, p.1) :

« Qu'est-ce que le constructivisme radical ? Il s'agit d'une approche non conventionnelle du problème de la connaissance et de la connaissance. Elle part de l'hypothèse que la connaissance, quelle que soit sa définition,

est dans la tête des personnes, et que le sujet connaissant n'a d'autre alternative que de construire ce qu'il connaît sur la base de sa propre expérience. Ce que nous faisons de l'expérience constitue le seul monde dans lequel nous vivons consciemment. Il peut être classé en plusieurs types, comme les choses, le moi, les autres, etc. Mais toutes sortes d'expériences sont essentiellement subjectives, et bien que je puisse trouver des raisons de croire que mon expérience peut ne pas être différente de la vôtre, je n'ai aucun moyen de savoir que c'est la même chose. L'expérience et l'interprétation de la langue ne font pas exception ».

Dans son ouvrage de 2013, Von Glasersfeld illustre ses propos sur l'influence de l'expérience humaine dans la génération de la connaissance du paradigme constructiviste radical en faisant l'analogie de l'allégorie de la pomme sucrée. Dans cette illustration, un individu mange une pomme et en goûte une seconde. Alors qu'il lui est demandé d'indiquer laquelle a le goût sucré le plus prononcé, l'interlocuteur s'attend à une réponse de sa part, ce que Von Glaserfeld rapproche du « jugement ». En effet, il souligne que le goût de la première pomme ne fait l'objet d'aucune attention particulière par celui qui la mange tant qu'on ne lui pose pas la question et sera étudié seulement par comparaison avec la deuxième pomme, qu'il goûtera à nouveau pour l'aider à trancher. Ainsi, l'auteur explique que « *Réfléchir aux expériences n'est clairement pas la même chose que d'avoir une expérience* » (Von Glasersfeld, 2013, p.90). Cette analogie est aussi gage de responsabilité du chercheur à trois niveaux : « *responsable de sa pensée, de sa connaissance et donc de ce qu'il fait* » (Piaget, 1970, p.20)

Pour autant, l'approche expérientielle du réel et de la connaissance lie le sujet connaissant et l'objet étudié (Piaget, 1967) et n'exclue pas l'existence d'un réel en dehors du chercheur mais questionne l'impossibilité de prendre connaissance de ce réel. Cette impossibilité repose sur la difficile abstraction des perceptions induites (Avenier, 2018).

Principalement, à l'appui des travaux de Piaget et de Von Glasersfeld, Le Moigne propose de construire la réflexion épistémologique du constructivisme autour de trois questions fondamentales : gnoséologique, méthodologique et axiologique (Le Moigne 1975, 1995). Respectivement, les trois questions pourraient être résumées de la sorte : quoi (quelle connaissance), comment (méthodologie de génération de la connaissance) et pourquoi (concernant la validité de la connaissance). La question gnoséologique a trait à la connaissance et ce qu'elle « est » : qu'il propose de définir comme une chose ou un processus. La question méthodologique concerne l'élaboration de la connaissance c'est-à-dire la manière dont elle a été méthodologiquement « engendrée ». La question méthodologique fait référence à la méthode adoptée qui doit être justifiée au regard de la réponse appropriée à la première question liée à la connaissance. À ce sujet, les recherches qualitatives sont identifiées comme prégnantes par Avenier (2018). Enfin, la question axiologique concerne la valeur et la validité de la connaissance générée.

3.2.2. Le constructivisme de Guba et Lincoln (1989)

Après avoir présenté les points communs et les spécificités au constructivisme pragmatique (Von Glasersfeld, 1988 ; Le Moigne, 1995 ; Le Moigne, 2001), nous abordons le constructivisme tel que conçu dans les travaux de Guba et Lincoln (1989 et suivants). Également construits sur le caractère cognitif émanant des travaux de Piaget (1967), la portée de leur conception constructiviste a trait particulièrement aux phénomènes sociaux. Guba et Lincoln (1998) rappellent l'interdépendance entre le sujet connaissant et le phénomène étudié et rassemblent les hypothèses ontologiques et gnoséologiques, c'est-à-dire lié au réel tel qu'il est la connaissance de celui-ci.

Ils présentent également une hypothèse ontologique dite relativiste dont la spécificité est la reconnaissance d'une multitude de réalités socialement construites. L'implication majeure de cette hypothèse est l'absence ou la méconnaissance d'une « réalité objective » (Avenier, 2011, p.379).

Au niveau méthodologique, le constructivisme selon Guba et Lincoln (1998) implique des interactions étroites entre le chercheur et l'empirie. Il s'agit pour le chercheur d'utiliser des méthodes favorisant les interactions avec les personnes qu'il interroge mais également procèdera par l'herméneutique des représentations : *« puisque les acteurs parties prenantes d'une situation font mutuellement parties des contextes les uns des autres, ces auteurs considèrent normal (« not surprising ») qu'un consensus émerge sur la nature de la situation considérée. Ces auteurs soulignent que toutefois, l'existence d'un consensus n'implique pas que ce sur quoi les acteurs s'accordent, correspond plus à la réalité que d'autres représentations de la situation. Il signifie seulement que les acteurs concernés partagent une représentation de la situation, qui, alors, prend réalité pour eux, et qu'il n'y a alors pas d'autre réalité pour ces acteurs que celle-ci »* (Avenier, 2011, p.384).

3.2. L'interprétativisme

Le paradigme interprétativiste s'inscrit dans l'étude philosophique des phénomènes (phénoménologie) tels qu'étudiés par Husserl (1970) et Heidegger (1962). Est notamment empruntée des philosophes allemands, la connaissance par l'expérience telle que vécue. Cette perspective de la connaissance met en lumière le rôle du sujet dans le vécu de l'expérience.

Sandberg (2005) et Yanow (2006) mettent l'accent sur l'intention du sujet engagé dans l'expérience et donc son implication dans la construction de connaissances. Ainsi, l'interprétativisme privilégie des méthodes qualitatives, notamment (mais pas uniquement) ethnographiques et herméneutiques. Dès lors, l'approche interprétativiste apporte un regard descriptif approfondi en raison de la nature des connaissances élaborées.

De plus, concernant le mode d'inférence, un processus itératif (induction et/ou abduction) est privilégié alors que l'inférence statistique est rejetée (Yanow, 2006 ; Avenier, 2018).

L'objectif poursuivi de la connaissance dans le paradigme interprétativiste est la compréhension à deux niveaux spécifiques. D'une part, l'objectif est la compréhension des processus d'interprétation liés à la construction de sens et de la communication et, d'autre part, le niveau d'engagement du sujet dans une situation puisqu'il est impliqué dans la génération d'une connaissance nouvelle.

Dans cette lignée, nous notons une ressemblance forte avec les paradigmes constructivistes au sujet de la nature de la réalité telle qu'elle est définie dans les deux paradigmes. En effet, dans les paradigmes interprétativiste et constructivistes, la nature de la réalité (hypothèse ontologique) a trait à l'expérience. Alors que le paradigme interprétativiste considère une « réalité objective » où le sujet concourt à la génération de la connaissance, dans les paradigmes constructivistes, la réalité est considérée comme des flux (au pluriel, donc) de l'expérience humaine (von Glasersfeld, 1988, 2001 ; Le Moigne, 1995 ; 2001) ou comme relative à la multiplicité des constructions sociales de la réalité (Guba et Lincoln, 1989 et 1998). À ce titre, nous dressons le tableau suivant relatif au paradigme interprétativiste.

Paradigmes épistémologiques	Paradigme Interprétativiste (Heidegger, 1962 ; Sandberg, 2005 ; Yanow, 2006)
Hypothèses fondatrices	
Hypothèses gnoséologiques <i>Quelle est la nature de la connaissance</i> <i>Dans la connaissance, quelle est la relation entre le sujet connaissant et le phénomène étudié ?</i> <i>Quel est le but de la connaissance ?</i>	Hypothèse de connaissance phénoménologique : L'expérience vécue est connaissable. Le sujet (qui fait l'expérience) et la situation donnée qu'il étudie sont indissociables pour élaborer des connaissances. À cette fin, une démarche compréhensive est suivie et est orientée par l'intention du sujet. L'existence d'un réel a trait aux actions et ce qu'elles produisent dans une situation (i.e. sens), concourant à élaborer une connaissance idiographique. La crédibilité de l'interprétation donnée résulte d'une compréhension intersubjective et partagée (Sandberg, 2005) c'est-à-dire que la réalité objective relève d'une signification consensuelle acceptée des sujets participants.
Hypothèses méthodologiques	L'approche compréhensive repose sur des connaissances générées par des méthodes qualitatives, y compris les méthodes herméneutiques et ethnographiques. « <i>thick descriptions</i> » (Geertz, 1973) dites descriptions épaisses (Avenier, 2018, p.31) nécessaires pour donner une lisibilité et également rendre compte du processus d'interprétation du chercheur.

Tableau 19 – Hypothèses fondatrices du paradigme épistémologique interprétativiste (Avenier, 2018 ; Allard-Poesi et Perret, 2014)

Section 2 : Positionnement épistémologique du chercheur

Après avoir abordé l'épistémologie comme fondement de la connaissance « valable » (Piaget, 1967) et le questionnement inhérent à la constitution de nouvelles connaissances (Bachelard, 1938), nous proposons dans cette section d'explicitier la réflexion épistémologique menée par le chercheur ayant contribué à la construction de son positionnement épistémologique lors du travail doctoral. En premier lieu, nous abordons les principales expériences ayant concouru à la définition du projet de recherche et à notre positionnement épistémologique (**Sous-section 1**), influençant notre cheminement vers la construction d'un positionnement épistémologique interprétativiste (**Sous-section 2**) et enfin, les implications et la cohérence avec notre démarche de recherche liées à la création de connaissances scientifiques (**Sous-Section 3**).

Sous-section 1. Aux origines du projet de recherche : un cheminement personnel, professionnel et académique du chercheur

Notre positionnement épistémologique est interprétativiste (Heidegger, 1962 ; Sandberg, 2005 ; Yanow, 2006). Dans cette section, nous souhaitons revenir sur les principales expériences ayant concouru à la définition du projet de recherche et à notre positionnement épistémologique. À cette fin, nous proposons d'approfondir notre projet de recherche et son design en lien avec ses premiers questionnements, à l'appui de brefs éléments biographiques retraçant les principales réflexions : personnelle, professionnelle et académique.

2.1. Le cheminement du chercheur

Deux grands questionnements sont entrés en symbiose et ont guidé notre cheminement personnel, professionnel et académique : un questionnement sur l'existence, la réalité du monde et sa perception et un questionnement sur l'engagement. Les réponses à ces questionnements devenus choix épistémologiques sont le résultat d'une certaine lecture que nous souhaitons aborder comme des repères nous ayant permis d'éclairer et définir notre projet de recherche et sa visée.

2.1.1. Premiers questionnements sur l'existence

Avertissement : Nous prenons quelques libertés quant au style rédactionnel de la sous-section 1. En effet, nous relatons des faits personnels, expériences professionnelles et académiques marquants dans la vie du chercheur dans l'objectif de comprendre les origines et la construction de son positionnement épistémologique.

Un premier questionnement lié à notre existence au sens philosophique et biologique du terme a largement éveillé la curiosité et également l'inquiétude à l'adolescence. Du latin *existentia*, le Larousse propose plusieurs définitions : le « fait d'exister, d'avoir une réalité », « la vie », « manière de vivre, mode de vie », « la vie considérée dans sa durée » ou encore l'existence correspond à « être vivant »⁷. Les travaux philosophiques sur l'existence, notamment notre rapport à celle-ci, à la vie et la mort, ont contribué à nous faire avancer dans notre perception de la réalité et du monde. Nous illustrons notre avancement philosophique de la perception du réel et du monde dans notre « passage » au sein de différents contextes et positionnements de l'auteur de la thèse avant le travail doctoral. Les travaux

⁷ <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/existence/32144?q=existence#32067>

philosophiques de Sartre, en particulier son ouvrage *L'existentialisme est un humanisme* (1946), nous éclaire sur notre rapport au monde et notre cheminement personnel : « *« Qu'est-ce que signifie ici que l'existence précède l'essence ? Cela signifie que l'homme existe d'abord, se rencontre, surgit dans le monde, et qu'il se définit après. L'homme, tel que le conçoit l'existentialiste, s'il n'est pas définissable, c'est qu'il n'est d'abord rien. Il ne sera qu'ensuite, et il sera tel qu'il se sera fait. Ainsi, il n'y a pas de nature humaine, puisqu'il n'y a pas de Dieu pour la concevoir. L'homme est seulement, non seulement tel qu'il se conçoit, mais tel qu'il se veut, et comme il se conçoit après l'existence, comme il se veut après cet élan vers l'existence ; l'homme n'est rien d'autre que ce qu'il se fait »* (Sartre, 1946).

Pour autant, nous comprenons que les différentes définitions de l'existence humaine s'accordent sur un élément central : il s'agit d'un état biologique d'une personne, d'un être humain, un équilibre à maintenir pour ne pas « cesser d'exister ». Dès notre jeune âge, nous menons des introspections philosophiques, limitées mais déjà intrigantes, liées au réel et au sens de l'existence. Exister, en ce sens, est étroitement lié à la santé humaine. Tout comme exister ou vivre, la santé a fait l'objet de nombreuses définitions. Une première définition initiale et « négative » de la santé exprime la même idée : la santé est à ce niveau considéré comme « l'absence de maladie ». D'une définition assez sommaire et restrictive émane la Classification Internationale des Maladies (CIM), « *un langage commun grâce auquel les professionnels de la santé peuvent échanger des informations sanitaires partout dans le monde* » (source : OMS⁸). Au-delà du langage commun créé, « *elle nous permet de comprendre tant de choses sur les facteurs de maladie et de décès et sur les mesures à prendre pour empêcher la souffrance et sauver des vies* » (Dr Tedros Adhanom Ghebreyesus, Directeur général de l'OMS⁹). Alors que la définition de la santé a depuis largement évolué, pour comprendre aujourd'hui « *un état de bien-être physique, mental et social* » (définition de l'OMS), une dernière définition optimiste de Canguilhem (1966) vient heurter la dichotomie « existence » et « non-existence » : « *être en bonne santé, c'est pouvoir tomber malade et s'en relever* ».

2.1.2. Le cheminement personnel du chercheur

A l'appui de la définition de l'expérience proposée par von Glasfeld (2004, p.22) comme étant « *constituée par les sensations et par les abstractions empiriques et réfléchissantes dont nous sommes conscients* », nous abordons la perception de la réalité et du monde basée sur les premières expériences dans les sphères personnelle, professionnelle et académique. Babeau (2017) analyse les travaux sociologiques de Gouldner à la lumière de sa propre histoire personnelle et son cheminement intérieur. L'approche proposée nous semble essentielle notamment pour comprendre les origines de la perception de la réalité et du monde par le chercheur et « l'œuvre », reprenant l'analogie œuvres-artistes de Babeau (2017), dans nos propos le projet de connaissances et la thèse, restant alors indissociables du cheminement de son auteur.

Extrait de Babeau (2017, p.551) :

« *Il est rare que la personnalité d'un auteur soit décrite dans le cadre d'un exposé académique de ses travaux. Cette habitude procède d'un fantasme bien connu et fort regrettable à notre sens de séparation totale entre la production intellectuelle et la vie. Comme si une œuvre, quelle qu'elle soit, était une sorte de contemplation éthérée des Essences platoniciennes, une fois sortie de la fameuse caverne. C'est*

⁸ [https://www.who.int/fr/news-room/detail/18-06-2018-who-releases-new-international-classification-of-diseases-\(icd-11\)](https://www.who.int/fr/news-room/detail/18-06-2018-who-releases-new-international-classification-of-diseases-(icd-11))

⁹ [https://www.who.int/fr/news-room/detail/18-06-2018-who-releases-new-international-classification-of-diseases-\(icd-11\)](https://www.who.int/fr/news-room/detail/18-06-2018-who-releases-new-international-classification-of-diseases-(icd-11))

oublier combien la vie et la production d'un homme s'éclairent mutuellement. Ignorer la vie dissolue et aventurière du Caravage, les amours interdites de Montherlant ou de Gide ou bien les déceptions de la vie de Mozart, cela ne laisserait-il pas un voile fondamental sur leurs peintures, romans et pièces musicales ? Les hommes créent et travaillent tout en vivant ; bien plus, ils vivent en créant et en travaillant. C'est la vie qui donne à leurs œuvres cette palpitation qui, des années ou des siècles plus tard, cristallise encore en un je-ne-sais-quoi de présence qui finalement nous touche ».

Nous proposons d'avancer dans nos réflexions sur les origines de la perception de la réalité et du monde par le chercheur comme un parcours « chemin faisant » dont nous revenons sur les principales étapes :

Les travaux philosophiques sur l'existence et la définition de Canguilhem sont entrés en résonnance avec le questionnement « existentiel » tel que vécu par le chercheur dans sa vie personnelle, professionnelle et académique. Pour autant, l'homme procède continuellement à des choix (l'essence) afin de « se construire ». La quête d'un « sens » à l'existence ont amené le (jeune) chercheur à longuement réfléchir avant de prendre la décision, de se lancer dans un parcours d'études supérieures et l'enrichir d'expériences professionnelles dans le milieu hospitalier.

En effet, notre parcours universitaire fait partie intégrante du parcours de vie et correspond à la succession de nos choix de navigation face à certains événements de la vie, notamment face à la mort. L'impuissance et l'injustice ressenties à l'adolescence lors de la perte d'un être cher d'une leucémie malgré une greffe de moelle osseuse prometteuse et une infection sur cathéter (*staphylocoque doré* ou *Staphylococcus aureus*) ont largement remis en question notre trajectoire de vie. Quelques années plus tard, nous nous retrouvons, sans aucun hasard, sur les bancs de l'université à étudier le management et la santé publique. L'objectif de mieux comprendre le système de santé et l'améliorer a fait naître une première idée de contribution « dans ce monde », telle la légende amérindienne plus communément connue sous le nom de « la part du colibri » telle que racontée par Pierre Rabhi.

Ce que nous retenons de cette première expérience du questionnement face à la mort, une quinzaine d'années plus tard, c'est qu'elle fait partie de la vie et du temps qui passe tel un sablier que l'on retournerait après le dernier grain de sable écoulé. Nous retenons également de cette expérience, la soif de connaître, d'apprendre et d'agir dans ce milieu si particulier qu'est la santé et qui nous relie tous en tant qu'être humain.

Extrait de *La part du colibri*, de Pierre Rabhi (2018) :

« Un jour, dit la légende, il y eut un immense incendie de forêt. Tous les animaux terrifiés, atterrés, observaient impuissants le désastre. Seul le petit colibri s'activait, allant chercher quelques gouttes avec son bec pour les jeter sur le feu. Après un moment, le tatou, agacé par cette agitation dérisoire, lui dit : "Colibri ! Tu n'es pas fou ? Ce n'est pas avec ces gouttes d'eau que tu vas éteindre le feu ! »

Et le colibri lui répondit : « Je le sais, mais je fais ma part »

Deuxièmement, la définition d'un tel objectif de contribution a impliqué un travail empirique certain, qui a consisté en une première expérience professionnelle « in vivo » au sein d'un établissement de santé. Cette expérience a fait émerger des premiers questionnements empiriques et théoriques investigués par la suite au sein du second établissement de santé notamment sur l'approche expérientielle et collective de l'amélioration de la qualité des soins et la gestion des risques en établissement de santé, mais également plus globalement sur l'amélioration de la coordination des professionnels par une

approche transversale et complémentaire des interventions du mode parcours (parcours de soins, de santé, de vie) des personnes.

Ce que nous retenons de nos investigations empiriques préalables à la thèse est l'enjeu de la coordination des acteurs en faveur de l'amélioration de l'état de santé de la personne, particulièrement prégnant avec les vestiges d'un champ de la santé hospitalo-centré et fortement cloisonné.

2.2. La visée compréhensive du projet de connaissance

Notre positionnement épistémologique est interprétativiste (Heidegger, 1962 ; Sandberg, 2005 ; Yanow, 2006). Nous proposons de revenir sur deux postures qui ont contribué à construire dans le temps sa perception de la réalité. Ces deux postures émanent de deux expériences, l'une professionnelle et l'autre académique, et sont le reflet de deux regards portés sur le même « objet » : la qualité des soins et la gestion des risques en milieu hospitalier, une première approche de la « réalité » construite du champ de la santé et du monde par ces deux expériences.

2.2.1. L'impact d'une expérience professionnelle en santé forgée antérieurement

La première expérience relatée est de nature professionnelle, dans un établissement de santé privé d'intérêt collectif (ESPIC) à « taille humaine » implanté dans le 8^{ème} arrondissement de Marseille, au sein duquel nous avons été en situation de responsable adjoint de la qualité et de la gestion des risques. La deuxième expérience est de nature académique mais dans un contexte singulier : rattaché au département de la recherche au sein d'un Centre de Lutte Contre le Cancer, le travail de recherche a porté sur les processus de production des indicateurs qualité, sur lesquels repose l'incitation financière à l'amélioration de la qualité alors en cours d'expérimentation en France. Nous proposons de revenir sur ces deux expériences comme éléments de construction de la perception de la réalité et du monde professionnelle par le chercheur.

Nos premiers pas dans le milieu de la santé sont intervenus au sein d'un établissement de santé d'une centaine de lits et places, implanté dans un quartier vieillissant et construit tel un campus mutualiste de proximité et pluridisciplinaire afin d'y accueillir les patients, habitants essentiellement le 8^{ème} arrondissement de Marseille. Le contexte de mon entrée dans cet établissement a été le récent plan social vécu en 2012 par le directeur de l'établissement et les équipes. La reprise de l'établissement est marquée par quarante licenciements et une forte réorganisation interne.

Ma « porte d'entrée » a été celle de la gestion comptable et financière de l'établissement. C'est en effet en 2013, que mon chemin croise celui de cet établissement avec un résultat comptable à l'équilibre récompensant les efforts déployés en interne à faire vivre l'établissement. En lien étroit avec la direction de l'établissement, une réflexion globale sur la performance hospitalière et ses multiples dimensions (qualité, financiers, organisationnels, ...) a été menée et montrant l'importance de la co-construction d'indicateurs de performance partagée et adaptée au contexte organisationnel. Alors que la reddition des comptes peut être vécue comme une injonction à se saisir et manier des outils gestionnaires et financiers tels des indicateurs nationaux, rendant comparables les établissements, notre travail a débouché sur une seconde mission : la gestion de la qualité et la sécurité des soins à l'appui de ces mêmes outils.

À ce titre, quelques échanges avec un chirurgien sur mes missions au sein de la direction qualité de l'établissement, qui me confie : « *pour moi, la qualité, c'est de la non-qualité. Laissez-nous faire notre*

travail, c'est ça, la qualité ». Ce chirurgien nous fait part de sa crainte de se faire « dicter » son travail, sa pratique médicale, c'est-à-dire la manière de prendre soin, alors même que « soigner sans nuire » (du latin « *primum non nocere* ») relève d'un principe fondamental de la médecine. **La question de la gestion ou du management de la qualité interroge ce médecin, et révèle une défiance sous-estimée à encadrer et s'assurer de la coordination des équipes soignantes. L'amélioration de la qualité des soins, telle que soulevée voire prescrite par le corps administratif de l'organisation, est parfois ressentie comme intrusive voire contradictoire avec les principes fondateurs de la pratique médicale, alors même que la reddition des comptes dans les établissements de santé ne concerne plus uniquement sa gestion financière, et que la qualité des soins et la gestion des risques font partie intégrante de son évaluation.**

Pour conclure, **ce qui nous anime alors concerne, d'une part la question des divergences de perception du réel par le patient et par les équipes soignantes, c'est-à-dire la perception de ce qu'ils voient, entendent ou ressentent.**

2.2.2. Vers une posture hybride : l'intégration antérieure¹⁰ d'une équipe de recherche au sein d'un établissement de santé

Alors que l'objet de mon travail reste identique, l'arrivée dans un second établissement de santé s'est accompagnée d'un changement de rôle et de posture au sein de l'organisation. En effet, la professionnalisation dans la discipline de la qualité des soins et gestion des risques intervient au confluent des parties prenantes au sein du second établissement dans lequel nous avons pu travailler. Cela s'est traduit notamment par l'étude des processus de production des indicateurs qualité en établissement de santé, un préalable nécessaire pour répondre à l'enjeu du paiement à la qualité (P4P, de l'anglais paiement à la performance) expérimenté en France dès 2015.

L'établissement de santé dans lequel nous avons travaillé faisait partie de l'expérimentation de l'incitation financière à l'amélioration de la qualité (IFAQ) et a même fait partie des meilleurs, en recevant une rétribution pour l'excellence de la qualité des soins prodigués. Alors que notre travail a contribué à la production des indicateurs qualité par la recherche d'informations, telle une investigation empirique menée durant plusieurs mois dans le premier établissement, mon rattachement fonctionnel est ancré au sein du Département de la Recherche, et hiérarchique au sein de l'équipe MOS-EHESP (Management des organisations de santé) en charge du projet COMPAQH (Coordination de la Mesure de la Performance et Amélioration de la Qualité à l'Hôpital) depuis 2003. L'équipe de recherche est pluridisciplinaire dont notamment des chercheurs économistes, gestionnaires, sociologues, des médecins spécialisés dans l'évaluation de la qualité, un biostatisticien et un pharmacien.

L'originalité a été la mise à disposition de bureaux au sein de l'établissement de santé, intégrés au département de la recherche facilitant nos investigations empiriques. La proximité avec la direction qualité et les acteurs du soin a contribué à une meilleure compréhension du terrain. De plus, même si mon identification comme « chercheure » avait bien été mise en évidence, l'expérience professionnelle du premier établissement a joué sur la compréhension du contexte et des enjeux organisationnels. En effet, ayant déjà « travaillé » les indicateurs et la certification v2014, je n'ai pas eu à questionner mes interlocuteurs lors des entretiens sur le « jargon » du soin et de la qualité. Cela a facilité le contact avec les équipes soignantes et contribué à instaurer un climat convivial lors des entretiens et favorable à une analyse de leurs propres pratiques professionnelles et également de la coordination des actions entre

¹⁰ Antérieure à la thèse.

professionnels. Nous prendrons l'exemple d'un des indicateurs de processus : l'indicateur de délai d'envoi du courrier de fin d'hospitalisation (DEC), et les deux processus de production très différents mis en exergue, traduisant deux perceptions de la réalité, du monde et de son rôle au sein de deux services de l'établissement.

Quand on pose une question sur un même processus, par exemple de l'envoi du courrier de fin d'hospitalisation au médecin traitant, nous avons été confrontés à deux situations. La première situation se passe dans un service avec une activité de soins programmés, la préparation et la gestion de ce courrier est centralisée par la secrétaire médicale à l'appui des données des différents intervenants auprès du patient. Par exemple, la « dictée des médecins » n'est pas automatiquement utilisée dans ce cas, la secrétaire médicale s'appuyant directement sur divers comptes rendus préalablement formalisés et avisés. Dans ce cas précis, la secrétaire médicale a la charge de rédiger ce courrier et va le faire par interprétation et synthèse des documents recueillis. Le médecin en fait une relecture et procèdera à la validation de celui-ci le cas échéant. Si les délais ne sont pas respectés en amont par les différents intervenants auprès du patient, la secrétaire médicale procèdera à la rédaction d'un compte-rendu de fin d'hospitalisation provisoire et portant la mention « non relu par le médecin ». **Nous retenons ici que l'absence de certaines données a un impact sur la perception du passage du patient dans le service, le médecin traitant n'ayant alors qu'une information partielle.**

La deuxième situation se passe dans un service de soins non programmés, les urgences. Au sein de ce service, nous relevons la succession de X tâches et Y acteurs intermédiaires, et chaque processus de rédaction du courrier de fin d'hospitalisation reposant sur l'enregistrement vocal du compte-rendu de l'interne. La forte affluence au sein du service et l'atteinte régulière du seuil critique du nombre de patients accueillis par jour a un impact sur la première tâche du processus avec comme dilemme : l'enregistrement du compte-rendu ou la prise en charge du prochain patient. Éventuellement poly-pathologiques, les patients reçus aux urgences nécessitent une coordination accrue avec une communication, la plus rapide possible, des informations au médecin traitant entraînant des actions hors procédure habituelle (appel téléphonique du médecin traitant ou rédaction manuscrite du compte-rendu par l'interne).

Nous retenons de ces deux exemples, d'une part la différence entre la production d'une information et sa mise en forme pour la communiquer, mais surtout comment la perception de son rôle (individuel) au sein de l'organisation, ou dans notre exemple au sein d'une équipe soignante, influence la perception du réel. Alors que la division du travail, la coordination des tâches et la distribution du pouvoir (Mintzberg, 1990) restent établies au niveau organisationnel, nous relatons un exemple qui se déroule dans le même établissement de santé, avec une mise en pratique qui reste divergente entre départements.

Notre posture de recherche était à la fois à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation. À ce titre, l'analyse des données et la phase de rédaction du mémoire de recherche ont été marquées par une prise de recul nécessaire cadencée avec des temps de discussion des entretiens et des résultats avec des chercheurs et des professionnels. Alors que la temporalité intéresse le processus de production des indicateurs qualité, au sens où un acteur agit d'une certaine façon et à un moment précis afin d'assurer une coordination nécessaire à une prise en charge de qualité, la temporalité intéresse tout autant le processus de la recherche.

Plus globalement, notre parcours universitaire centré sur la santé publique et le management dans le champ de la santé, nos expériences professionnelles de Responsable Qualité Adjointe en établissement de santé et de jeune chercheur au sein d'une équipe de recherche d'un second

établissement de santé ont marqué ma façon « *d’appréhender le terrain* » au sens de Musca (2005 et 2006). En effet, notre forte présence sur le terrain, nos interactions et la visée volontairement transformative de la recherche (au sens commun de la finalité de la recherche) au sein de l’organisation durant toute la période de la recherche, facilite la compréhension du terrain, des enjeux et des acteurs du champ qui sera bien utile pour élaborer le projet de recherche doctoral.

Sous-section 2. Le positionnement interprétativiste du chercheur

Dans cette sous-section, nous proposons de mener une réflexion épistémologique et d'explicitier les hypothèses sur lesquelles se fonde notre positionnement épistémologique interprétativiste (Heidegger, 1962 ; Sandberg, 2005 ; Yanow, 2006).

2.1. Fondements du positionnement épistémologique du chercheur

Alors que Giordano et Jolibert (2018, p.59), relèvent la difficulté « au démarrage » de la recherche à définir son positionnement épistémologique par un jeune chercheur : « *En début de thèse, le jeune chercheur est rarement en capacité de poser un cadre épistémologique clair et argumenté qui soit un préalable au reste du processus de recherche. En effet, chronologiquement, la réflexion épistémologique se construit plutôt en cheminant* ». Nous avons proposé d'analyser notre cheminement de manière rétrospective préalable au projet de recherche doctoral et éclairée de nos expériences professionnelles en établissement de santé : avec une première expérience professionnelle « pure » et une seconde « hybride » (sous-section 1).

Dans notre travail de recherche, nous nous sommes interrogés sur les fondements épistémologiques de notre recherche. En effet, la réflexion épistémologique est considérée « *comme un puissant outil d'innovation pour la recherche en permettant de dépasser la simple recherche de cohérence entre l'analyse et les objets d'analyse. Cette posture réflexive offre au chercheur les outils d'une pratique scientifique consciente d'elle-même et contrôlée (...)* » (Allard-Poesi et Maréchal, 2014, p15). Afin d'« entrer » dans cette posture réflexive, nous nous sommes posés un certain nombre de questions qui concernent notamment la scientificité du projet de recherche, les objectifs de recherche sous-jacents et l'analyse des résultats de la recherche. Notre positionnement interprétativiste (Heidegger, 1962 ; Sandberg, 2005 ; Yanow, 2006) émane notamment des réponses que nous avons apportées aux questions suivantes.

Encadré - La définition d'un positionnement épistémologique, d'après Gavard-Perret et al. (2018, p.8)

- En quoi le projet de recherche que j'envisage pourra-t-il être tenu pour un projet de recherche scientifique ?
- Quels objectifs de recherche puis-je revendiquer ?
- Qu'est-ce qui me permet d'argumenter cela ?
- Dans quelles conditions suis-je autorisée à avancer tel résultat ?
- Quelles précautions dois-je prendre dans la présentation de mes résultats et le développement de mes conclusions ?

Principalement, nous proposons de mener la réflexion épistémologique de notre recherche autour de trois questions fondamentales, telle que menée par Le Moigne (1975, 1995) pour le constructivisme : les questions gnoséologiques, méthodologique et axiologique. Respectivement, les trois questions pourraient être résumées de la sorte : quoi (quelle connaissance), comment (méthodologie de génération de la connaissance) et pourquoi (concernant la validité de la connaissance). La question gnoséologique a trait à la connaissance et ce qu'elle « est » : qu'il propose de définir comme une chose ou un processus.

La question méthodologique concerne l'élaboration de la connaissance c'est-à-dire la manière dont elle a été méthodologiquement « engendrée ». La question méthodologique fait référence à la méthode adoptée qui doit être justifiée au regard de la réponse appropriée à la première question liée à la connaissance.

2.2. La réflexion épistémologique

Ainsi, nous proposons de débiter par l'explicitation de l'hypothèse gnoséologique sur laquelle repose notre positionnement épistémologique interprétativiste (Heidegger, 1962 ; Sandberg, 2005 ; Yanow, 2006). D'après Allard-Poesi et Maréchal (2014, p.59) : « *Pour le chercheur en sciences de gestion, toute réalité est construite. Elle est créée par le chercheur de sa propre expérience, dans le contexte d'action et d'interactions qui est le sien : observations et phénomènes empiriques sont le produit de l'activité cognitive des acteurs : ce qu'ils isolent et interprètent à partir de leurs expériences* (von Glasersfeld, 2001) ».

En effet, nous entamons notre réflexion épistémologique par la question gnoséologique, c'est-à-dire la première question fondamentale de la connaissance. Comme nous l'avons abordé précédemment (sous-section 1), notre postulat sur la connaissance est lié à l'expérience du sujet d'une situation et son interprétation, du fait de notre positionnement épistémologique interprétativiste (Heidegger, 1962 ; Sandberg, 2005 ; Yanow, 2006).

Selon Perret et Séville (2007, p.23), l'élaboration de connaissance est un « *processus (qui) (...) passe par la compréhension du sens que les acteurs donnent à la réalité. Il ne s'agit pas d'expliquer cette réalité mais de la comprendre au travers des interprétations qu'en font les acteurs* ». D'une part, nous considérons l'élaboration des connaissances dans un objectif de compréhension d'un phénomène étudié, ce que nous venons d'explicitier. D'autre part, à partir de ce postulat, nous considérons que la connaissance est interdépendante du phénomène étudié et du sujet connaissant.

La connaissance est générée dans une approche compréhensive dans un double objectif : premièrement, rendre lisible et rendre compte de processus d'interprétation réalisé par le chercheur, et deuxièmement, rendre intelligible et diffuser ce qu'il interprète c'est-à-dire « *communiquer au lecteur le plus d'information possible afin de lui permettre de s'en inspirer pour agir dans un autre contexte* » (Avenier, 2018, p.31)

Nous proposons d'aborder la question méthodologique c'est-à-dire la manière dont la méthodologie a permis d'« engendrer » ou « élaborer » la connaissance. La question méthodologique fait référence à la méthode adoptée qui doit être justifiée en cohérence avec la première question liée à la connaissance. À ce sujet, les recherches qualitatives sont identifiées comme prégnantes par Avenier (2018, p.29). Notre approche relève de la compréhension et considère les méthodes qualitatives comme pertinentes pour mener notre recherche. À cette fin, la compréhension repose sur des descriptions épaisses (Avenier, 2018) dites « *thick descriptions* » et transparentes du matériau et de son processus d'interprétation. Premièrement, la compréhension repose sur une approche idiographique qui « *privilégie l'étude de cas singuliers renseignés de manière dense* » (Allard-Poesi et Perret, 2014, p.35). Deuxièmement, la compréhension relève de l'empathie c'est-à-dire des expériences vécues par les acteurs du terrain. Considérant notre positionnement épistémologique, le construit « *consiste en une interprétation des constructions de sens réalisées par les participants à la situation investiguée, qui est souvent présentée sous forme narrative ou soutenue par une narration* » (Avenier, 2018). Enfin, la justification de la validité interne de la recherche lors de l'adoption d'un positionnement interprétativiste consiste en la

validité du « construit » et du processus de recherche (interprétation). Le processus d'interprétation entre en jeu dans le développement de connaissances et la validité du construit.

Selon Sandberg (2005, p.54), la validité du construit repose sur trois critères interconnectés : communicationnel, pragmatique et transgressif. La validité communicationnelle repose sur la construction avec les acteurs (empiriques) participant à l'expérience vécue par le chercheur et ceux de sa communauté scientifique (Avenier, 2018). La validité pragmatique relève de l'interprétation *a posteriori* et dans un autre contexte de ce qui a été interprété une première fois. La validité transgressive est un critère d'aide pour les chercheurs interprétativistes à prendre conscience de leurs cadres de référence et ce qu'ils impliquent, mais également des tensions au sein même de la situation (expérience) vécue. L'itération de ces trois critères concourt à l'observance¹¹ entre ce qui fonde le paradigme épistémologique interprétatif et le positionnement épistémologique du chercheur.

Questions épistémologiques	Le positionnement épistémologique interprétativiste du chercheur
Quel est le statut de la connaissance ?	L'objet est complexe : la diffusion de pratiques
Quelle est la nature de la réalité ?	La diffusion de pratiques est influencée par les acteurs agissant dans un contexte de RCP
Comment la connaissance est-elle engendrée ?	La connaissance est engendrée par interprétation d'éléments conceptuels et du matériau empirique
Quel est le chemin de la connaissance scientifique ?	La thèse repose sur une approche compréhensive et relève d'une nature exploratoire hybride (Charreire-Petit et Durieux, 2014)
Quels sont les critères de validité de la connaissance scientifique ?	La compréhension est contextualisée : deux études de cas densément renseignées dans le champ de la santé (idiographie). La compréhension est tirée des expériences des acteurs des deux terrains (empathie)

Tableau 17 – Positionnement épistémologique interprétativiste retenu dans le cadre de la thèse (adapté de Perret et Séville, 2003 et Meurier, 2014)

¹¹ Analogie dérivée du sens médical, c'est-à-dire l'adéquation entre le comportement du patient vis-à-vis du traitement (e.g. médicamenteux) qui lui a été proposé.

Sous-section 3. La création de connaissances scientifiques : démarche et raisonnement

Dans cette troisième sous-section, nous proposons d'expliciter notre démarche de recherche et notre raisonnement pour nous assurer de leur scientificité. En effet, notre démarche et raisonnement ont été conçus de manière harmonieuse avec notre « projet de connaissances » (Allard-Poesi et Perret, 2014).

3.1. Une démarche de recherche exploratoire hybride

Premièrement notre démarche de recherche est exploratoire hybride (Charreire-Petit et Durieux, 2014), au sens où elle « *consiste à procéder à des allers-retours entre des observations et des connaissances théoriques tout au long de la recherche* » (Charreire-Petit et Durieux, 2014, p.93). En effet, une démarche exploratoire, au sens général, vise à enrichir les connaissances préalables, que ce soit de manière combinatoire entre des concepts existants soit dans l'objectif de proposer de nouveaux concepts.

La finalité d'une démarche exploratoire repose sur une intention formulée par le chercheur au début de la recherche relative à l'explication ou la compréhension d'un phénomène. Enfin, le caractère hybride d'une démarche exploratoire prend tout son sens dans notre recherche puisque l'enrichissement des allers-retours entre théorie et empirie a été favorable dès la définition de la question de recherche. Nous proposons d'approfondir ce premier aller-retour pour illustrer la conduite de notre démarche, avant d'apprécier plus généralement la scientificité de notre raisonnement et présenter la cohérence de notre design de la recherche.

3.2. La définition de la problématique et des questions de recherche par exploration hybride

Après avoir présenté les différentes expériences et postulats ayant eu une influence sur le positionnement épistémologique du chercheur en amont du travail doctoral, nous présentons dans cette partie comment la problématique et les questions de recherche et le design de la recherche doctorale ont été conçus en cohérence. Le positionnement épistémologique du chercheur va également avoir un impact sur la définition de la question de recherche. À ce titre, le point de départ de la recherche correspond à l'identification des enjeux théoriques et empiriques à soutenir et diffuser des pratiques innovantes vectrices de transformations pour transformer un champ organisationnel « de l'intérieur ».

Notre cheminement vers une question de recherche à l'occasion du travail doctoral s'est construit en premier lieu à partir d'une revue de la littérature portant sur le thème théorique central : la diffusion de pratiques innovantes et son soutien. En effet, alors que la littérature met en évidence l'émergence de pratiques innovantes et des mécanismes de diffusion, nous questionnons les tensions à diffuser effectivement ces pratiques innovantes dans un contexte pluraliste et cloisonné notamment face aux tensions entre exploration – exploitation et généralisation – contextualisation. À ce titre, notre question de recherche est également élaborée en relation avec le monde empirique au sein de deux sphères d'initiateurs de pratiques innovantes au sein d'un champ cloisonné et pluraliste, qu'est le champ de la santé : décloisonner, collaborer, laisser et faire émerger des idées des opérateurs. Ces transformations sont nécessaires afin de répondre aux changements épidémiologiques (vieillissement de la population, chronicisation des maladies, ...) tout en tenant compte des attentes des personnes (personnalisation des soins, e-santé, ...). Pour autant, ces nécessaires transformations questionnent le soutien approprié à la diffusion de pratiques innovantes élaborées localement par des acteurs vers d'autres contextes, que nous regardons par le prisme de l'animation de ces dynamiques d'innovations.

Notre démarche de recherche est inductive modérée (Grenier et Josserand, 2014) et repose sur la co-construction de la problématique avec une sphère d'initiateurs, dans les deux terrains de recherche retenus. Notre cadrage théorique a commencé à prendre forme après une première revue de littérature puis dans l'objectif de proposer des contributions théoriques et managériales.

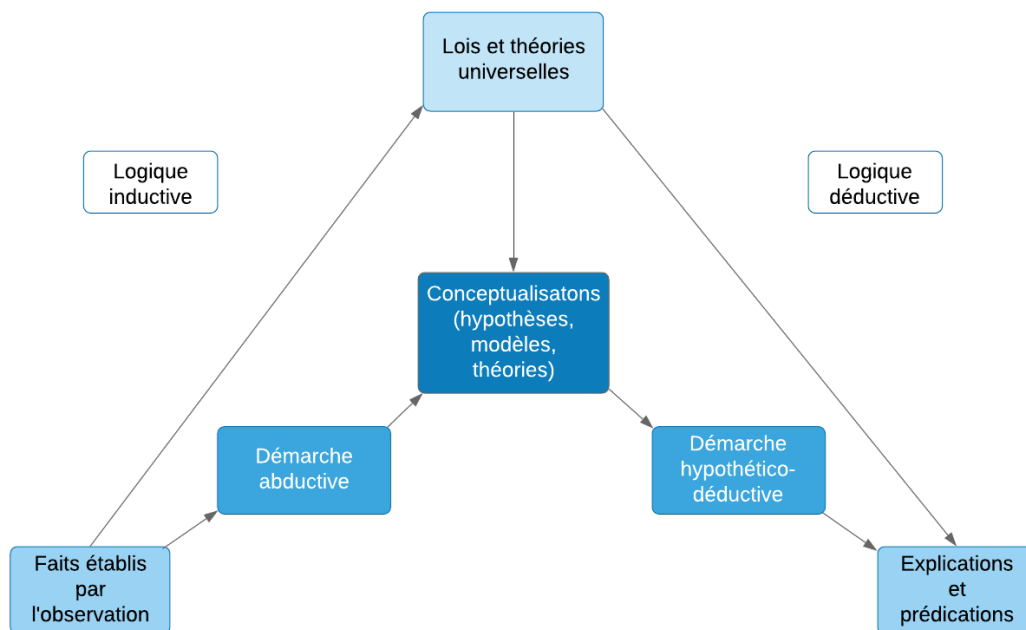


Schéma 14 – Les modes de raisonnements et connaissances scientifiques (d’après Charreire-Petit et Durieux, 2014, p. 82)

De plus, la recherche questionne les rôles de nouveaux acteurs, des collectifs intermédiaires dont la fluidité ou la forme organisationnelle les rendent capables de faire émerger et relayer des solutions innovantes (pratiques). La définition de notre question de recherche est marquée par cet ensemble théorique récent et encore faiblement exploré. Ainsi, la construction de la problématique et des questions de recherche embrasse et combine donc divers ensembles théoriques et en cohérence avec des enjeux repérés empiriquement, et nous proposons le concept de « Réseau Créatif de Pratiques » pour y répondre, un arrangement organisationnel animé par un groupe d’acteurs en position intermédiaire et capables de soutenir et mettre à l’épreuve les pratiques innovantes.

L’élaboration du design de la recherche est réalisée de manière cohérente avec la construction de notre positionnement épistémologique (cf. Schéma 1 en introduction). Nous présentons le design de notre recherche au sens d’Avenier (2018). Il comprend :

- Notre positionnement interprétativiste (Heidegger, 1962 ; Sandberg, 2005 ; Yanow, 2006). ;
- L’objectif d’élaboration de connaissances nouvelles et enrichissantes les connaissances existantes relatives à notre problématique sur le soutien à la diffusion de pratiques par la proposition du concept de Réseau Créatif de Pratiques (RCP) ;
- Les références théoriques que nous mobilisons : la diffusion de pratiques (i.e. Sahlin et Wedlin, 2008), l’innovation organisationnelle et l’innovation managériale (Damanpour et Aravind,

2011), le réseau de pratiques (i.e. Agterberg, 2010), le collectif créatif (Simon, 2009) et la justification¹² (i.e. Boltanski et Thévenot, 1996) ;

- La méthodologie de la recherche : une démarche exploratoire hybride (Charreire-Petit et Durieux, 2014), une analyse inductive modérée de deux études de cas complémentaires (Yin, 2009), une collecte de données qualitatives variées (primaires : entretiens, observations, questionnaires avec questions ouvertes ; et secondaires : une analyse documentaire) et une analyse reposant sur un codage multithématique (Miles et Huberman, 2003, Ayache et Dumez, 2011) réalisé sur le logiciel N'Vivo 12.

De plus, la recherche repose sur deux études de cas complémentaires dans l'objectif de consolider notre démarche. Nous entendons un cas comme « *un phénomène relativement déterminé, une structure narrative, l'instanciation d'une classe de phénomènes* » (Dumez, 2013). Nous reviendrons plus longuement sur les caractéristiques et les implications de l'étude de cas notamment à partir des travaux de Yin (2009) au chapitre suivant.

Ainsi, nous avons mené une première étude de cas longitudinale. Elle concerne une démarche récente de rénovation des pratiques professionnelles initiées depuis 2014 par une Agence Régionale de Santé à l'occasion de différentes initiatives innovantes visant à décroïsonner les services internes de l'agence, et également afin de favoriser l'ouverture et la collaboration avec les acteurs externes de son environnement (partenaires) dans une démarche ascendante. Nous avons identifié un résultat « émergent » : un effort particulier de justification de la démarche nécessaire afin de légitimer la démarche de rénovation des pratiques au sein de l'organisation.

Nous avons décidé de poursuivre ce travail en tenant compte de ce nouvel élément afin d'affiner notre cadre théorique et d'orienter notre recherche sur un second terrain. Pour cela, nous avons choisi une démarche plus mature et aux caractéristiques réticulaires complémentaires : un Collectif National de pilotes MAIA¹³, qui a émergé et s'est réuni peu après l'expérimentation de la Méthode (2008). Il s'est auto-organisé en réseau autour de pratiques « intégratives » promues par une équipe de pilotes. Ces innovations sont dans la lignée de notre premier cas en favorisant ouverture, collaboration et émergence des idées dans les territoires et nous éclaire sur des caractéristiques supplémentaires liées à la gouvernance et le pilotage d'un RCP, que nous n'avons pas observé sur notre premier terrain. La méthodologie adoptée est qualitative (entretiens semi-directifs avec analyse, observations non participantes et autres données secondaires).

¹² La justification est un cadre théorique (Boltanski et Thévenot, 2006 ; Boltanski et Chiapello, 2011) qui a émergé de nos données empiriques et sera présentée en discussion.

¹³ Méthode d'Action pour l'Intégration des services d'aide et de soins dans le champ de l'Autonomie.

Conclusion du chapitre 3 :

1. Le positionnement épistémologique du chercheur

Dans ce chapitre, nous avons abordé les différents paradigmes épistémologiques (Section 1) et le choix du positionnement épistémologique du chercheur et justification (Section 2). À partir de la définition kuhnnienne (1962) d'un paradigme comme un ensemble (« constellation ») d'éléments partagés, nous avons exposé les différents paradigmes épistémologiques au regard des réponses formulées aux différentes questions qu'ils défendent. Ainsi, tout projet de recherche se construit autour de questionnements liés à la conception de la connaissance, à l'adoption d'une méthodologie appropriée, à la définition de critères de validité des connaissances scientifiques et également aux résultats de la recherche que le projet vise à produire (expliquer, comprendre, etc.) dans le monde.

Nous présenterons alors le cadre épistémologique du chercheur à l'égard de notre projet de recherche. Pour ce faire, nous avons tout d'abord exposé notre cheminement personnel, académique et professionnel puis justifié le cadre interprétativiste que nous mobilisons dans la thèse. L'élaboration du design de la recherche est réalisée de manière cohérente avec la construction de notre positionnement épistémologique (cf. Schéma 1 en introduction).

Au sens d'Avenier (2018), le design de notre recherche comprend notre positionnement interprétativiste (Sandberg, 2005 ; Yanow, 2006). L'objectif d'élaboration de connaissances nouvelles et enrichissantes les connaissances existantes relatives à notre problématique sur le soutien à la diffusion de pratiques facilitée par le concept de Réseau Créatif de Pratiques (RCP) que nous proposons. Nous mobilisons un cadre théorique relatifs à la diffusion de pratiques (i.e. Sahlin et Wedlin, 2008), à l'innovation organisationnelle et l'innovation managériale (Damanpour et Aravind, 2011), au réseau de pratiques (i.e. Agterberg, 2010), le collectif créatif (Simon, 2009) et la justification¹⁴ (i.e. Boltanski et Thévenot, 1996).

Quant à notre méthodologie, nous avons exposé de premiers éléments : celle-ci repose sur une démarche exploratoire hybride (Charreire-Petit et Durieux, 2014) et une analyse inductive modérée de deux études de cas complémentaires (Yin, 2009), une collecte de données qualitatives variées (primaires : entretiens, observations, questionnaires avec questions ouvertes ; et secondaires : une analyse documentaire) et une analyse reposant sur un codage multithématique (Miles et Huberman, 2003, Ayache et Dumez, 2011) réalisé sur le logiciel N'Vivo 12. Nous explicitons notre méthodologie dans le chapitre suivant.

2. La fiabilité et la validité de la recherche

2.1. La fiabilité de la recherche et implications d'un positionnement épistémologique interprétativiste

La fiabilité de la recherche consiste en l'assurance de « *la fiabilité des résultats de cette recherche* » (Drucker-Godard, 2013, p.317) à toutes les étapes de la recherche et notamment lors de la collecte, l'analyse et la restitution des données par le chercheur. À cette fin, nous avons proposé un schéma clair pour représenter le design de la recherche (cf. schéma en introduction), que nous présentons largement dans ce chapitre et nous prenons soin d'en expliciter le cadre méthodologique dans le chapitre suivant. En effet, nous proposerons d'approfondir les différentes étapes de la recherche afin de décrire de la manière la plus claire et précise le déroulement de notre recherche, en particulier notre analyse inductive (modérée) et de la complémentarité des deux terrains de recherche.

¹⁴ La justification est un cadre théorique (Boltanski et Thévenot, 2006 ; Boltanski et Chiapello, 2011) qui a émergé de nos données empiriques et sera présentée en discussion.

De plus, nous avons pris soin de nous assurer de la fiabilité de notre recherche qualitative, c'est-à-dire au regard de son « *instrument de mesure* » (Drucker-Godard, 2013, p.317). Nous avons apporté des précautions particulières à la rédaction de consignes relatives à la bonne compréhension et utilisation des instruments de mesure. Alors que l'honnêteté et la capacité à décrire sont propres au chercheur, nous suivons l'approche de Langley (1999) afin d'apprécier la fiabilité de la recherche basée sur des études de cas. L'approche de Langley (1999) se décline en trois étapes principales :

- La chronologie doit être décrite de la manière la plus précise et claire possible, et cela passe par la narration des cas (cf. chapitre suivant) ;
- Le plan de codage est explicité ;
- La mise en évidence de récurrences lors de l'analyse de nos données.

Nous approfondissons ces derniers points dans les chapitres suivants.

2.2. La validité interne de la recherche : la cohérence du design de la recherche

La validité interne de la recherche apprécie la justesse de l'inférence réalisée par le chercheur. D'après Drucker-Godard et al., (2014), la validité interne est entendue comme un « *test (qui) cherche à évaluer la véracité des liens établis par le chercheur dans son analyse* » (Drucker-Godard et al., 2014, p.313) ou autrement nous proposons de l'apprécier sous trois angles interdépendants mis en évidence par Avenier (2018) : « *la cohérence interne du processus de recherche, la validité du construit et la rigueur du processus de recherche* » (Avenier, 2018, p.33).

A cette fin, nous avons rappelé les précautions prises lors de la recherche doctorale liées au design de la recherche (cf, point 3.2.2.), et plus précisément lors de la collecte et l'analyse de données que nous spécifierons dans le chapitre suivant consacré au cadre méthodologique de la recherche. Nous avons principalement défini notre démarche de recherche comme étant de nature exploratoire hybride (Charreire-Petit et Durieux, 2014), c'est-à-dire qu'elle repose sur un principe d'allers et retours entre les connaissances théoriques et observations empiriques tout au long de travail doctoral en cohérence avec notre positionnement interprétativiste à des moments clés de la recherche telles que l'élaboration de la problématique et des questions de recherche ou encore la discussion des résultats (interprétations).

Le design de recherche a été conçu en cohérence avec notre positionnement épistémologique interprétativiste (Heidegger, 1962 ; Sandberg, 2005 ; Yanow, 2006). À ce titre, nous avons pris soin de questionner l'éthique de notre démarche de recherche, de manière réflexive mais également en échangeant avec notre « *communauté scientifique* » (Avenier et Thomas 2012, p.14) mais également des chercheurs d'autres domaines et peu communs avec la recherche qualitative et les références théoriques mobilisées (économistes par exemple).

À ce titre, la recherche privilégie l'interprétation comme mode d'élaboration des connaissances. L'interprétation relève de la visée compréhensive du phénomène étudié. D'une part, les critères de validité de la connaissance scientifique repose sur la nature contextualisée (idiographie) de la recherche (Perret et Séville, 2003). En effet, la connaissance idiographique repose sur « *l'interprétation des constructions de sens réalisées par les participants à la situation investiguée, qui est souvent présentée sous forme narrative ou soutenue par une narration* » (Avenier, 2018, p.35). D'autre part, notre approche compréhensive relève des expériences des participants qui sont acteurs des terrains (empathie).

2.3. La validité externe de la recherche des connaissances : entre non-universalité et valorisation des connaissances impliqué par un positionnement interprétativiste

La validité externe « examine les possibilités et les conditions de généralisation et de réappropriation des résultats d'une recherche » (Drucker Godard et al., 2014 p.321). Elle correspond en l'occurrence à une « mise à l'épreuve » (2018) ou au « test » (Drucker Godard et al. 2014). De plus, l'examen des connaissances dépend du positionnement épistémologique du chercheur et de la nature de la recherche menée (quantitative ou qualitative). Dans le cadre de notre positionnement interprétativiste « *la question de justification de la validité externe des connaissances ne se pose pas* » (Abenier, 2018, p.38) mais la transparence du processus de recherche est nécessaire. En particulier, nous proposons des « descriptions épaisses » (Avenier, 2018), dites « thick descriptions » (Greetz, 1975), pour accompagner l'interprétation du lecteur et les réinterprétations possibles dans d'autres contextes.

Par ailleurs, les acteurs de nos terrains ont fait émerger la nécessité d'apporter des preuves et d'argumenter la pertinence et la plus-value de ce qu'ils déploient localement (pratiques) afin de justifier la diffusion de ces pratiques. Cela entre en cohérence avec notre positionnement interprétativiste (Heidegger, 1962 ; Sandberg, 2005 ; Yanow, 2006) et dans le cadre d'une recherche qualitative qui intervient « *au-delà des cas considérés* » (Avenier, 2018, p.37). En effet, la validité externe constitue une préoccupation nécessairement « *pragmatique, c'est-à-dire qu'elle est réalisée dans et par l'action* » (Avenier, 2018). À ce titre, les connaissances « *engendrées* » par la recherche n'ont pas un caractère universel mais notre approche compréhensive est de nature contextualisée du phénomène observé. Pour ce faire, nous avons sélectionné deux terrains de recherche (dans le champ de la santé et, plus particulièrement le mode « parcours » : parcours de vie, parcours de santé, parcours de soins) et des cas d'études : (1) une démarche de rénovation et diffusion de pratiques des agents d'une ARS qui, afin de pouvoir proposer des parcours fluides aux opérateurs de son territoire doit également questionner sa propre organisation interne, (2) une démarche de diffusion de pratiques intégratives des pilotes MAIA, c'est-à-dire de solutionner la fragmentation du système de santé par un mode d'organisation spécifique qualifié d' « *intégration* ».

Après avoir présenté les différents paradigmes épistémologiques et questionner notre positionnement en qualité de chercheur en sciences de gestion, nous proposons d'élaborer le cadre méthodologique de notre recherche à partir de ces éléments et des avancées de nos travaux théoriques et empiriques.

Chapitre 4. Cadre méthodologique de la recherche

Dans ce chapitre, nous proposons la définition d'un protocole de recherche, à savoir un cadre méthodologique de la recherche en lien avec les avancées des travaux théoriques et empiriques.

En premier lieu, nous revenons de manière détaillée sur le design de notre recherche en mettant en évidence la démarche de recherche qualitative suivie et en présentant les deux études de cas longitudinales (**Section 1**).

Deuxièmement, nous abordons la collecte de données. À cette fin, nous évoquons la nature des données et la temporalité de leur collecte qui sont essentielles et cohérentes avec notre positionnement interprétativiste. De plus, nous mettons l'accent sur la triangulation des données (**Section 2**).

Enfin, nous explicitons l'analyse des données collectées. À ce titre, nous proposons d'explicitier l'analyse réalisée des données qualitatives collectées, nous justifions le choix du découpage multithématique de l'unité d'analyse et, enfin, nous explicitons le codage de ces unités d'analyse (**Section 3**).

Section 1. Design de la recherche

Section 2. La collecte et la triangulation des données

Section 3. Analyse multithématique des données

Sommaire détaillé du chapitre 4. Cadre méthodologique de la recherche

Section 1. Design de la recherche	159
Sous-section 1. Recherche qualitative et études de cas complémentaires	159
1.1. <i>Une stratégie de recherche qualitative.....</i>	<i>159</i>
<i>La recherche qualitative repose sur des méthodes qualitatives</i>	<i>160</i>
1.2. <i>Études de cas multiples.....</i>	<i>164</i>
Sous-section 2. Deux études de cas longitudinales dans le champ de la santé	167
2.1. <i>Évolution et enjeux du champ de la santé.....</i>	<i>167</i>
2.2. <i>Une approche contributive de deux cas en santé</i>	<i>174</i>
2.2.1. Deux études de cas complémentaires	174
2.2.2. Une rénovation des pratiques au sein d'une Agence Régionale de Santé menée par une sphère d'agents.....	176
2.3.1. La diffusion des pratiques innovantes au sein du Collectif National des Pilotes MAIA mené par une équipe d'animation	177
Section 2 : Collecte et triangulation des données.....	183
Sous-section 1. La diversité des sources d'évidences : une triangulation	183
1.1. <i>Principes de la triangulation des données en recherche qualitative.....</i>	<i>183</i>
1.2. <i>Les données primaires et secondaires collectées</i>	<i>184</i>
1.2.1. Les données primaires et secondaires collectées au sein de l'Agence Régionale de Santé (cas 1)	185
1.2.2. Les données primaires et secondaires au sein du Collectif National des Pilotes MAIA (cas 2)	186
Sous-section 2. Les investigations empiriques	187
2.1. <i>Principal mode de collecte de données primaires : les entretiens semi-directifs.....</i>	<i>187</i>
2.2. <i>Modes de collecte de données primaires complémentaires : les observations.....</i>	<i>189</i>
Section 3 : Analyse multithématique des données	192
Sous-section 1. L'analyse de données qualitatives	192
1.1. <i>Les spécificités des données qualitatives</i>	<i>192</i>
1.2. <i>Les principes de l'analyse de contenu</i>	<i>193</i>
Sous-section 2. Le choix de l'unité d'analyse : un découpage thématique.....	193
2.1. <i>L'attention flottante et le découpage du corpus : les principes.....</i>	<i>194</i>
2.1.1. L'attention flottante.....	194
2.1.2. Le découpage du corpus : unités d'analyse, découpage thématique et codage a priori et émergent.....	194
Sous-section 3. L'analyse des données qualitatives sur N'Vivo 12	196
3.1. <i>Spécificité d'un codage multithématique : entre théorie et empirie.....</i>	<i>196</i>
3.2. <i>Synthèse du codage et de l'analyse à l'aide du logiciel N'Vivo 12.....</i>	<i>198</i>

Section 1. Design de la recherche

Dans cette section, nous proposons une présentation du design de notre recherche, élaborée en cohérence avec notre positionnement interprétativiste. Notre démarche de recherche est qualitative et repose sur deux études de cas complémentaires. Notre démarche repose sur la co-construction de la problématique avec deux sphères d'initiateurs sur les deux terrains dans l'objectif de proposer des contributions théoriques et managériales (Dumez, 2016).

Sous-section 1. Recherche qualitative et études de cas complémentaires

Nous présentons dans cette partie les enjeux de la recherche qualitative, en particulier en sciences de gestion et la cohérence de notre démarche de recherche avec notre positionnement épistémologique et les contextes théorique et empirique de la recherche.

1.1. Une stratégie de recherche qualitative

Dans cette partie, nous présentons la recherche qualitative et ses intérêts (1.1.1.) avant d'en étudier sa scientificité (1.1.2.).

1.1.1. La recherche qualitative

La recherche qualitative a fait son apparition avec les mutations vers une société industrialisée au XIX^{ème} siècle. En effet, les enjeux sociétaux et politiques de pauvreté en milieu urbain sont alors ciblés par les chercheurs, notamment en sciences humaines et sociales. La formalisation de ces questions va amener les chercheurs à se « rapprocher » de la population ciblée afin d'en analyser les conditions de vie, les conditions de travail, etc. à l'aide de données collectées qui ne sont pas toujours quantifiables ou mesurables.

À ce titre, la recherche qualitative en sciences sociales s'est développée avec l'émergence des « enquêtes sociales » du XIX^{ème} siècle, dans les pays où l'industrialisation a des impacts majeurs sur la dégradation des conditions de vie de certaines populations fragilisées par ces transformations profondes de la société. À l'appui des travaux de Balard et al. (2016), nous prendrons trois exemples de méthodologies qualitatives et des modes de collecte de données alors privilégiés dans les années 1950) : Premièrement, Le Play (1855) étudie les familles ouvrières européennes en alliant monographies et entretiens. Deuxièmement, Booth (1889) s'intéresse aux conditions de vie et de travail des ouvriers londoniens durant plusieurs années ce qui lui permettra de collecter une hétérogénéité de données qualitatives, à partir de monographies notamment, et de données quantitatives pour asseoir la légitimité de son analyse. Enfin, les enquêtes sociales américaines sont centrées sur l'étude au niveau des villes considérées comme un lieu unique de vie et de travail dans l'objectif d'identifier les besoins sociaux de ses habitants les plus défavorisés. Par exemple sur les conditions de vie des Noirs à Philadelphie, à l'appui de données quantitatives collectées lorsqu'il administre son questionnaire auquel il ajoute les observations qu'il réalise lui-même au même moment (Du Bois, 1899).

Les méthodes des chercheurs en sciences sociales déployées dès le XIX^{ème} siècle sont alors « in vivo », c'est-à-dire que les chercheurs sont en immersion au sein de la population étudiée, certains réalisant des études de cas formalisées en une collection de monographies publiée en ouvrage, ou encore d'autres ont recours à d'autres méthodes de collecte des données qualitatives (i.e. entretiens, observations).

En santé, champ qui intéresse notre recherche (cf. sous-section 2), l'approche médicale a également un impact sur la recherche orientée sur le « *cure* » axé sur le soin, et dont la pratique clinique repose sur des méthodes quantitatives : « *En effet, les recherches menées aujourd'hui dans le champ de la santé – et considérées comme centrales pour le champ – sont majoritairement issues des sciences biomédicales, où dominent les approches quantitatives fondées sur les preuves (par exemple, l'evidence based medicine)* » (Balard et al., 2016, p.13).

La recherche qualitative en santé accompagne le virage vers des politiques publiques du « *care* » (ou prendre soin) comme une approche transversale centrée sur le patient ou l'utilisateur et ses besoins actuels et futurs. En effet, ces enjeux de réponses adaptées au patient ou à l'utilisateur sont décrits par (Balard et al., 2016, p.17) comme pertinents avec la recherche qualitative : « *Les transformations épidémiologiques marquées par la diminution de la part relative des maladies infectieuses au profit des maladies dégénératives et chroniques ont favorisé l'ouverture de tout un pan de recherche sur les inégalités sociales de santé, le vécu et les représentations de la maladie, la relation entre les patients/usagers et les professionnels de santé, les savoirs expérientiels ainsi que les travaux portant sur les professionnels de santé et les institutions de soins et d'accompagnement. Dans le cadre de ces recherches, les outils d'enquêtes que sont les entretiens et les observations ont été majoritairement employés par les sociologues et anthropologues qui ont mis en œuvre des méthodologies d'analyse qualitative* ». Les auteurs soulignent également la recrudescence des recherches qualitatives dans les travaux médicaux ou pluridisciplinaires tels que : « *sur la polyprescription, ou encore des recherches-action visant à évaluer l'implantation d'une innovation thérapeutique, organisationnelle ou technologique* » (Kivits et al., 2016, p.17).

A l'appui des travaux de Yin (1980) et Hlady-Rispal (2015), nous entendons la recherche qualitative comme une stratégie de recherche à part entière en gestion. La recherche qualitative se caractérise par une investigation empirique pour comprendre un phénomène dans un contexte réel et repose sur des données variées (Yin, 1981). Au sens de Dumez (2013), cela correspond à la visée de la recherche qualitative, qui est d'être « *compréhensive* » au sens où la « *démarche compréhensive renvoie simplement à l'étude des acteurs pensant, parlant et agissant (autrement dit, l'explication donnée par le chercheur prend en compte les raisons d'agir données par les acteurs eux-mêmes)* ». (Dumez, 2013, p.7). La visée compréhensive est définie par Dumez (2013, p.29) comme se donnant comme objectif d'explicitier et analyser « *les acteurs pensant, éprouvant, agissant et interagissant* » (Dumez, 2013, p.29). En effet, notre projet de connaissances tel que nous l'évoquons au chapitre précédent se concentre sur ces acteurs « *en action* » c'est-à-dire « *de manière routinière ou novatrice* » (Dumez, 2013, pp. 7).

La recherche qualitative repose sur des méthodes qualitatives et « *englobe une diversité d'approches et de méthodes, dans différentes disciplines, qui s'intéressent à l'expérience des personnes, à leurs représentations, au sens qu'elles donnent à leurs actions, à leur histoire, aux relations qu'elles entretiennent, etc., c'est-à-dire à tout ce qui est considéré comme non directement quantifiable et mesurable* » (Dumez, 2016, p.23).

1.1.2. La scientificité de la recherche qualitative

La démarche de recherche dépend de la question de recherche investiguée. Dans notre recherche, notre problématique est centrée sur le soutien à la diffusion d'innovations (ou pratiques innovantes) dans un champ cloisonné et institutionnalisé tel que le champ de la santé. À ce titre, notre recherche porte sur une innovation organisationnelle et managériale qui contribue à soutenir et diffuser des pratiques innovantes : le Réseau Créatif de Pratiques (RCP). À partir de la définition des pratiques managériales d'Ansari et al. (2014), nous proposons une définition axiomatique des pratiques innovantes : « *des activités symboliques et matérielles qui reflètent des réponses discutées, validées et/ou adoptées par des praticiens* ». Cette définition repose sur l'axiome suivant : « *les praticiens sont (les plus) légitimes pour déterminer le caractère innovant des pratiques* ». Le RCP, une structure sociale composée de praticiens, agit comme un « filtre innovant » qui vise à discuter et valider des pratiques dans la perspective de retenir celles qui sont innovantes afin de les diffuser. Ici, nous soulignons le caractère relativiste de l'innovation - c'est-à-dire ce qui est perçu comme innovant - d'autant plus fort au début du processus de diffusion de l'innovation. Par analogie avec la courbe de diffusion d'innovation (Rogers, 1983), les pionniers (*early-adopters*) concourent à déterminer le caractère innovant d'un produit (ou service) lorsqu'ils l'adoptent de manière précoce et promeuvent sa plus large diffusion, au sens de son succès commercial. Cet axiome nous semble raisonnable et nécessaire afin de pouvoir nous focaliser sur le RCP.

Nous formulons deux questions de recherche qui ont trait à la structuration (QR1) et à l'animation (QR2) d'un réseau créatif de pratiques visant à soutenir durablement la diffusion d'innovations dans un champ institutionnalisé et pluraliste. Nous rappelons les questions de recherche :

Questions de recherche :

Question de recherche 1 : Quelles sont les caractéristiques organisationnelles d'un RCP favorables à la diffusion de pratiques innovantes ?

QR 1.1. : Quels sont les traits organisationnels du RCP ?

QR 1.2. : Dans quelle mesure les traits organisationnels du RCP créent-ils des synergies favorables à la diffusion de pratiques innovantes ?

Question de recherche 2 : Quelles sont les modalités d'animation du RCP pour favoriser la diffusion de pratiques innovantes ?

QR 2.1. : Quelles sont les modalités d'animation du RCP ?

QR 2.2. : En quoi les modalités d'animation du RCP permettent-elles d'assurer son bon fonctionnement ?

Dumez (2013) cible trois risques majeurs inhérents à la recherche qualitative liés à la « *compréhension* » des données : les acteurs abstraits, le risque de circularité et « passer à côté » du phénomène d'équifinalité. Le premier risque concerne les « acteurs abstraits ». Afin d'éviter ce premier écueil, nous portons une attention particulière à situer les acteurs et leurs actions en contexte. Le second risque de

circularité correspond à un « plaquage » théorique dans l'analyse des données. Notre positionnement interprétativiste et nos interactions avec le terrain ont permis de prévenir ce risque dès la problématique de la recherche et par l'enrichissement de nos investigations théoriques. Enfin, le troisième risque est lié à la méconnaissance du phénomène d'équifinalité c'est-à-dire s'arrêter à une interprétation sans considérer ou explorer d'autres interprétations concurrentes mais dont le pouvoir explicatif est fort. Afin de lever ce frein, Yin (2012) relève l'intérêt majeur des études de cas pour interroger les événements tels qu'ils se sont déroulés et tels qu'ils auraient pu se dérouler. Nous retenons des trois risques inhérents à la recherche qualitative des précautions méthodologiques pour apprécier la scientificité de notre démarche de recherche qualitative.

1.1.3. Les visées d'une recherche qualitative

Dumez (2013, p.147) identifie trois catégories de résultats auxquelles la recherche qualitative peut viser : *« l'identification de mécanismes sociaux, la construction de typologies (qui peuvent être des typologies de mécanismes et sans doute doivent l'être), la définition ou la redéfinition de concepts »*.

A l'appui des travaux d'Elster (1998) et Dumez (2013) nous définissons un mécanisme comme correspondant à l'explicitation de liens de causalité. Au-delà d'une explication « ad-hoc » et « sur-mesure », la montée en abstraction dans une recherche qualitative induit l'identification de mécanismes dont l'étude est possible dans d'autres contextes. Autrement dit, un mécanisme intéresse des acteurs en action (acteurs agissant), est repérable dans un contexte particulier et correspond à l'explication d'un modèle de causalité.

« Par ailleurs, le chercheur qui pratique la recherche compréhensive choisit souvent de comparer plusieurs cas qui, dans le cadre de sa recherche, met en évidence différents cas de processus (c'est par exemple le cas avec les séquences ou les points de basculement). Ces processus peuvent renvoyer à différentes formes de mécanismes. Dès lors, les typologies sont à la fois un outil et un des résultats possibles de la recherche compréhensive » (Dumez, 2013, p.153).

D'après Elman (2005, p.297), les typologies sont de trois ordres : descriptives, classificatoires et explicatives. Les typologies descriptives questionnent ce qui *« constitue le type »*, les typologies classificatoires posent la question *« de quoi mon cas est-il le cas ? »* et enfin les typologies explicatives interrogent *« si la théorie est correcte, que doit-on s'attendre à voir ? Est-ce bien cela que je vois ? »*.

La recherche qualitative a également une visée conceptuelle. Que le concept soit renouvelé dans sa définition ou construit par la recherche qualitative, les travaux d'Ogden et Richards (1923), repris par Dumez (2013, p.160) évoquent le modèle du triangle dynamique du concept « dénomination – compréhension – extension ». Nous retenons la définition suivante : *« Pour faire simple, un concept est fait de trois choses : un nom, une dimension de compréhension (en anglais, intension, connotation) et une dimension d'extension (extension, denotation) »*. Premièrement, la dénomination d'un nouveau concept peut se baser sur un ou plusieurs mots du langage courant puis *« à chercher à lui donner un statut conceptuel »* ou encore être inventé *« à partir des racines grecques ou latines »*. Deuxièmement, la compréhension d'un nouveau concept nécessite une attention particulière à sa définition. Troisièmement, l'extension du nouveau concept considère les *« cas empiriques auxquels va s'appliquer (et ne va pas s'appliquer) le concept »* (Dumez, 2013, p.162). Les cas peuvent correspondre à un secteur d'activité. Enfin, le dynamisme du triangle est relatif à l'interdépendance des trois composantes du

triangle : par exemple concernant la compréhension d'un concept, la dénomination du concept peut être impactée par celle-ci (si la définition est restrictive), tout comme peut l'être l'extension du concept.

Premièrement, l'intérêt d'un concept guide le chercheur : *« l'intérêt d'un concept réside dans son potentiel : guide-t-il l'attention du chercheur vers des faits nouveaux, non anticipés ? Permet-il, non pas seulement d'éclairer des problèmes de départ de la recherche, mais de faire surgir de nouveaux problèmes ? »* (Dumez, 2013, p.165). Deuxièmement, nous retenons l'appréciation du concept par des critères d'évaluation de sa qualité (Gerring, 1999). A la lumière de ces travaux, Dumez (2013) explicite les huit critères retenus portant sur le fondement et la justification de nouveaux concepts (cf. tableau suivant) sur lesquels nous nous appuyons pour apprécier notre concept de Réseau Créatif de Pratiques (RCP).

1. Familiarité	Dans quelle mesure le concept est-il familier (à des spécialistes ou à des non-spécialistes) ?	<i>« Mot de langage courant, et ne compliquer que si nécessaire, si on ne trouve pas de terme adéquat »</i> (Dumez, 2013, p.166)
2. Résonance	Est-ce que le terme choisi résonne, produit un écho ?	<i>« Choisir un mot ou une expression qui (...) indique le phénomène que l'on cherche à caractériser »</i> (Dumez, 2013, p.166)
3. Parcimonie	De quelle longueur est (a) le mot ; (b) la liste des attributs le définissant (compréhension) ?	<i>« Trouver un équilibre entre des définitions trop restrictives et (...) trop larges »</i> (Dumez, 2013, p.167)
4. Cohérence	Les attributs sont-ils cohérents sur un plan interne (logiquement reliés) ?	<i>« Les attributs doivent être fonctionnellement et logiquement liés entre eux » « Cohérence interne »</i> (Gerring, 1999, p.374)
5. Différenciation	Les attributs sont-ils suffisamment différenciés de ceux des autres concepts proches ? Le concept est-il homogène, opérationnalisable ?	<i>« En externe sa différenciation par rapport à d'autres concepts »</i> (Dumez, 2013, p.167)
6. Profondeur	Combien de propriétés sont partagées par les instances à définir ?	<i>« Il est plus puissant, nous permettant d'inférer plus de choses – les caractéristiques communes du concept – à partir d'une seule – l'étiquette du concept »</i> (Gerring, 1999, p.380)
7. Utilité théorique	En quoi le concept est-il utile dans un champ d'inférences plus large ?	<i>« Les concepts servent à construire des théories, c'est même leur utilité première »</i> (Dumez, 2013, p.168)
8. Utilité pour le champ sémantique	En quoi le concept est-il utile dans un champ d'instances et d'attributs liés ?	<i>« Chaque fois qu'un mot est redéfini, cette redéfinition entraîne des redéfinitions en chaîne dans le champ sémantique »</i> (Dumez, 2013, p.169)

Tableau 15.2 – Critères d'évaluation de la qualité d'un concept
(Gerring, 1999 ; Dumez, 2013)

Enfin, un concept s'explicite à la lueur d'autres concepts existants et par interaction : *« les concepts se définissent eux aussi les uns par rapport aux autres (...) et ils tirent leur pouvoir explicatif de leur spécification en termes de mécanismes »* (Dumez, 2013, p.177).

1.2. Études de cas multiples

Notre recherche est qualitative et s'appuie sur deux études de cas (Yin, 2009) complémentaires. « *La recherche qualitative reste par nature toujours ouverte et exploratoire. Les propositions finales sont à la fois le résultat de boucles successives de découvertes, dont la validité potentielle a été établie par triangulation, et le point de départ de nouvelles boucles d'approche qualitative* » (Dumez, 2013, p.197). Nous présentons les fondements de nos deux études de cas longitudinales réalisées en deux éléments majeurs.

1.2.1. Études de cas multiples

Nous retenons l'étude de cas comme une stratégie de recherche (Yin, 1990 ; Hlady-Rispal, 2005) définie comme :

- « *Une enquête empirique qui examine un phénomène contemporain au sein de son contexte réel lorsque les frontières entre phénomènes et contextes ne sont pas clairement établies et pour laquelle de multiples sources de données sont utilisées* » (Yin, 1990, p.17) ;
- « *L'étude de cas met l'accent sur la compréhension des dynamiques présentes au sein d'un environnement unique, elle se limite à un domaine d'investigation bien spécifique et permet de collecter des données très diverses* » (Hlady-Rispal, 2005, p.48)

Un cas peut relever de formes organisationnelles variées (Dumez, 2013) tel un projet, une organisation, un regroupement d'acteurs ou d'organisations, un secteur d'activité, par exemple. La délimitation du cas dépend de l'objet de recherche et a des implications d'ordre méthodologique, en particulier de l'interaction avec les acteurs et des modes de collecte de données privilégiés.

L'étude de cas peut relever d'un cas unique ou de cas multiples. Les travaux de Yin (1990) précisent les conditions sur lesquels doit s'appuyer le chercheur dans le cadre d'une étude de cas unique. Premièrement, un cas peut permettre de confirmer, réfuter ou encore compléter une théorie existante ; il peut s'agir d'un cas rare dit « extrême » (Hlady-Rispal, 2005) ; et enfin, un cas unique peut donner à comprendre un phénomène particulier, au sens de la création de connaissances scientifiques.

Pour autant, Stake (1994) propose trois critères qui contribuent à aider le chercheur dans la sélection de son ou de ses cas que nous élargissons afin d'asseoir notre méthodologie :

- Si l'intérêt pour un cas relève de ses particularités intrinsèques ou si l'intérêt est porté sur la ressemblance ou la complémentarité entre plusieurs cas ;
- Si la visée est la compréhension d'un phénomène ou la complétude d'une théorie ;
- Si l'objectif est de repérer des récurrences dans la génération d'une théorie ;

D'après Hlady-Rispal (2005, p.79), l'étude de cas multiple implique une attention particulière des cas sélectionnés : « *le choix d'un cas dépend de sa capacité à apporter une meilleure compréhension du phénomène à étudier ou de la théorie à générer* ». Dans l'objectif de définir le nombre de cas, nous nous appuyons sur la logique de la découverte de Yin (1994) sur laquelle reposent des études exploratoires. Yin (2009) propose de distinguer quatre types d'études de cas (cf. **Tableau 18**).

	Etude de cas unique	Etude de cas multiples
	<i>Type 1</i>	<i>Type 3</i>
Approche holistique (1 unité d'analyse)	Etude d'un cas (ou unité d'analyse) Un cas	Plusieurs cas (ou unités d'analyse) (Cas 1, Cas 2)
	<i>Type 2</i>	<i>Type 4</i>
Approche enchâssée (plusieurs unités d'analyse)	Etude d'un cas avec plusieurs unités d'analyse	Plusieurs cas incluant plusieurs unités d'analyse

Tableau 18 – Les quatre types d'études de cas selon Yin (2009)

Notre design repose sur l'étude longitudinale de deux cas (Yin, 2009) : un cas « pilote » et un cas complémentaire (Hadly-Rispal, 2002). Nous retenons également la définition de Dumez (2013) afin de saisir la complexité et le dynamisme requis de « *l'analyse du cas* » et de « *l'analyse dans le cas* ». À ce titre, nous avons porté une attention particulière à la sélection de nos cas et nous avons déterminé la complémentarité des cas comme nécessaires à notre design. Nous présentons amplement les deux cas et la dimension complémentaire en sous-section 2.

Notre recherche est par conséquent une étude de cas de type 3 (Yin, 2009) et repose sur une étude de cas multiples (deux cas) avec une approche holistique (l'unité d'analyse est le RCP).

1.2.2. Interactions avec les deux terrains de recherche

Des dispositifs d'interaction entre le chercheur et les acteurs de terrains ont été construits tout au long de la recherche doctorale en cohérence avec notre positionnement interprétativiste. Comme l'indique Gavard-Perret et al. (2018, p.95) : « *En sciences de gestion, les entretiens de groupe sont utiles pour susciter des idées ou hypothèses, affiner un diagnostic ou la définition d'un problème, explorer des opinions, attitudes, perceptions ou représentations* ». Les interactions avec les acteurs de terrain ont pris plus particulièrement la forme de groupes ou binômes de réflexion et d'observation.

Les interactions nécessaires requièrent une attention particulière du chercheur à conduire ou animer ces dispositifs. Nous reprenons notamment les quatre qualités identifiées par Hlady-Rispal (2005) nécessaires à toute recherche par étude de cas : l'observation, le funambulisme, l'interprétariat et la plaidoirie. Premièrement, l'observation est un préalable nécessaire à la compréhension du contexte de l'étude. Nous entendons l'observation comme « *silencieuse des lieux, des données écrites et orales, de la nature des interactions entre acteurs ainsi que l'écoute de leurs questionnements* » (Hlady-Rispal, 2005, pp. 258-259). Deuxièmement, le chercheur a une position de funambule attentif à la survenue d'événement surprenants qu'il tente de comprendre. Troisièmement, le chercheur-interprète opère dans deux mondes : « *le monde de l'action organisationnelle et le monde de la réflexion académique* » (Hlady-Rispal, 2005, p. 259) au sein desquels il opère des traductions, au sens d'une interprétation entre ces deux mondes. Enfin, l'approche pédagogique de la recherche est soulignée comme essentielle à adopter par le chercheur pour expliquer sa démarche et la manière d'expliquer ce qu'il fait.

En premier lieu, des dispositifs de réflexion ont été mis en place et suivis tout au long de la recherche dès le stade de la problématique, en lien avec notre cadre théorique, et également lors de la restitution de résultats. À cette fin, nous avons dédié des moments de réflexion avec une sphère d'initiateurs sur chacun des terrains. Nous avons également déployé des dispositifs d'observation afin d'explorer plus en profondeur le rôle d'un collectif intermédiaire d'acteurs, à piloter la diffusion de pratiques innovantes. Sur les deux terrains, nous avons donc réalisé des entretiens semi-directifs individuels. Nous présentons l'articulation théorie-empirie dans la sous-section suivante.

Sous-section 2. Deux études de cas longitudinales dans le champ de la santé

Nous présentons dans cette seconde sous-section les deux études de cas longitudinales que nous avons retenues. Les deux cas s'inscrivent dans le champ de la santé mais « *cela ne signifie pas qu'il faille rechercher des cas par tous points identiques* » (Hlady-Rispal, 2015, p.262). En effet, nous avons sélectionné deux cas complémentaires de par leur position dans le champ face à des enjeux épidémiologiques (vieillissement de la population, chronicisation des maladies,...) et des attentes des personnes (essor de l'e-santé, personnalisation des soins et des parcours) : le cas 1 a trait à la rénovation des pratiques d'une Agence Régionale de Santé (ARS) qui ne peut porter ces changements dans le champ sans elle-même refléter une fluidité et un fonctionnement décloisonné ; et le cas 2 repose sur des pilotes MAIA rassemblés en Collectif et dont l'objectif est la recherche de solutions opérationnelles aux ruptures de parcours au plus près des personnes et des professionnels, par des pratiques intégratives que les pilotes déploient.

2.1. Évolution et enjeux du champ de la santé

Nous proposons d'évoquer préalablement le contexte du champ de la santé en France et son évolution révélant un champ historiquement cloisonné et pluraliste en deux points majeurs : l'héritage d'un champ de la santé hospitalo-centré et la construction d'un champ de la santé élargi : le mode parcours.

2.1.1. L'héritage règlementaire d'un champ hospitalo-centré (1970-2000)

Le cloisonnement institutionnel du champ de la santé est marqué par l'héritage d'une planification exclusivement sanitaire avec un Etat en position de pilote et de régulateur, centrée sur l'offre de soins et l'hôpital depuis les années 1970 ; à une planification et un pilotage régional contractuel et responsabilisant de l'hospitalisation publique et privée, avec l'émergence des Agences Régionales de l'Hospitalisation (ARH) dès les ordonnances Juppé de 1996; et enfin par une refonte vers un champ de la santé intégrant le social et le sanitaire, piloté par des Agences Régionales de Santé (ARS) dès 2009. En effet, l'approche territoriale de la santé initiée par la refonte du champ après quatre décennies de séparation du sanitaire et du social se traduisent par une territorialisation de l'offre de soins et la coopération des acteurs avec l'édiction d'un cadre unifié de coopération – tels le Groupement de Coopération Sanitaire (GCS), les réseaux de santé, les GHT et les DAC.

La séparation du sanitaire avec le social et médico-social est actée par la loi du 31 décembre 1970¹⁵. Également surnommée loi « Boulin » du nom du ministre de la santé publique et de la sécurité sociale, elle écarte les activités non financées par la sécurité sociale, place l'Etat comme pilote et régulateur disposant d'outils de planification telles la carte sanitaire – uniquement hospitalière – et la rationalisation du système hospitalier par la délivrance d'autorisations d'installation de plateaux-techniques.

La loi Evin-Durieu du 31 juillet 1991¹⁶, du nom du ministre des affaires sociales devenu bien plus tard directeur général de l'ARS Paris, modifie en substance la loi de 1970 par la création de schémas régionaux d'organisation sanitaire (SROS) comme un outil de planification régional sur cinq ans. Le SROS repose sur une logique ascendante de nouveaux projets hospitaliers instaurés localement puis

¹⁵ Loi n°70-1318 du 31 décembre 1970 portant réforme hospitalière.

¹⁶ Loi n° 91-748 du 31 juillet 1991 portant réforme hospitalière.

rassemblés régionalement au sein d'un schéma : le projet d'établissement, le projet médical et les projets de services. Le SROS reflète l'offre de soin et n'est pas pour autant opposable.

En 1996, Alain Juppé propose différentes mesures¹⁷ visant notamment à réformer le pilotage de l'hospitalisation publique et privée, les retraites et le pilotage régional. Le pilotage régional est alors vecteur de responsabilisation et de contractualisation. D'un côté, une Agence Régionale de l'Hospitalisation (ARH) émerge sous la forme d'un groupement d'intérêt public (GIP) associant l'assurance maladie et l'État. La réunification du pilotage de l'hospitalisation publique et privée par l'ARH est engagée et présage une réforme de plus grande ampleur visant à renouveler la position de l'assurance maladie. La contractualisation se matérialise par la signature de contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens (CPOM) entre l'ARH et les établissements de santé qui a pour objet l'exécution du SROS – une approche descendante par l'exécution du projet d'établissement.

Le pilotage régional repose ainsi sur une double approche ascendante – lors de l'élaboration du SROS basé sur l'offre – et descendante – par la contractualisation. Il est difficilement mis en pratique et la priorisation des actions dans un contexte budgétaire le contraint et seule l'annexe au SROS devient opposable.

2.1.2. Un champ de la santé élargi en construction : le mode parcours (2000-2022)

Le cloisonnement au sein du champ s'explique également par la difficulté à transformer le champ hospitalier, et plus globalement sanitaire, en un champ de la santé élargi au social, médico-social, à la prévention ou encore la psychiatrie. À cette fin, nous proposons d'étudier la révision du cadre institutionnel puis nous évoquerons la difficulté à organiser les acteurs du champ en mode parcours.

(1) Les principes de la révision du champ de la santé élargi

La rénovation du champ de la santé est engagée par la loi du 2 janvier 2002¹⁸ par quatre moyens. Premièrement, en positionnant l'usager au centre du champ, les organisations sociales et médico-sociales intègrent un champ de la santé rénové et élargi. En effet, Bauduret et Jaeger (2002) identifient « *l'émergence de nouveaux besoins, l'apparition ou le développement de certaines pathologies* » et « *l'étanchéité entre le social et le sanitaire* » comme « *un frein à l'innovation et à l'accompagnement décroisé de certaines catégories de populations* » (Bauduret et Jaeger, 2002, p.212). La loi du 2 janvier 2002 mise sur l'innovation des acteurs en proximité avec l'usager et autorise les expérimentations de partenariats et de dérogation à la tarification. La professionnalisation est engagée par la formation tout au long de la vie (formation initiale et professionnelle).

La loi du 2 janvier 2002 met en œuvre les principes du Nouveau Management Public par le déploiement des outils et des procédures relatifs au pilotage et à la gestion des organisations et des administrations. Ainsi, l'évaluation est requise dans la procédure de renouvellement d'autorisation d'un établissement. Ensuite, la loi organise la coordination entre « décideurs » et les autres acteurs du champ (professionnels et/ou opérateurs) et également la concertation et les partenariats. Pour cela, le conventionnement, les groupements de coopération et les contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens est renforcé. Enfin, la loi se concentre sur la place de l'usager dans sa prise en charge. En effet, la loi du 2 janvier 2002 légitime un champ de la santé unifié « *visant tout à la fois des interventions de qualité sur des missions spécifiques, et des articulations effectives au service de la personne dans des perspectives très larges de soins et d'amélioration de la qualité de vie* » (Morel, 2005, p.262).

¹⁷ Ordonnance n° 96-346 du 24 avril 1996 portant réforme de l'hospitalisation publique et privée.

¹⁸ Loi n° 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale.

En 2003, l'Ordonnance du 4 septembre¹⁹ vise à simplifier l'organisation et le fonctionnement du système de santé. Cela se traduit par la suppression de la carte sanitaire, valable depuis la loi Boulin de 1970, un renforcement des pouvoirs des directeurs des ARH et la déconcentration des autorisations aux ARH (Article L6121-2 du CSP). Le découpage territorial en « secteurs sanitaires » est remplacé par des « territoires de santé », et les activités et équipements liés aux soins sont annexés au SROS. Des objectifs quantifiés de l'offre des soins (Oqos) sont établis et remplacent les indices lits sur nombre d'habitants issus de la carte sanitaire. Les établissements de santé sont analysés selon leur portefeuille d'activités et ces objectifs servent le pilotage de la planification. Des conférences sanitaires de territoire sont organisées et consultées par les ARH dans l'objectif d'accompagner le déploiement des projets médicaux de territoire.

De nouvelles formes de regroupements et de modalités d'intervention sont prévues pour initier le décloisonnement avec en particulier l'émergence des groupements de coopération sanitaire (GCS) et des réseaux de santé. Grenier (2015, p.71) présente les réseaux de santé comme un travail aux interstices des interventions des professionnels, en amont, en aval et au cœur du suivi de ceux-ci : *« Les réseaux de santé ne réalisent pas d'actes de soin, mais facilitent la coordination des acteurs autour de ces actes. Leur activité s'organise autour de missions d'information et de prévention, d'évaluation de la situation du patient et de sa prise en charge, d'information et de formation auprès des professionnels, d'outil de collecte et de partage d'information (dossier patient), de protocoles d'intervention, dans une visée de continuité des soins et de juste recours aux soins »*. Les réseaux n'ont pas un statut juridique propre et sont souvent portés par des associations.

Après près de quarante années de séparation, la loi Hôpital, Patients, Santé et Territoires du 21 juillet 2009 (HPST)²⁰ réaffirme l'engagement vers un décloisonnement du champ de la santé en fusionnant le pilotage et l'organisation du champ des volets sanitaire et social par une Agence Régionale de Santé (ARS). Les champs de compétences de ces agences déconcentrées de l'État en termes de planification couvrent la médecine libérale, des professionnels de santé libéraux et les organisations sociales et médico-sociales, en plus de l'hospitalisation. Les ARS ont vu le jour par la fusion de sept organismes publics liés à la santé : les Agences Régionales de l'Hospitalisation (ARH) qui étaient exclusivement centrées sur le secteur hospitalier, les Unions Régionales des caisses d'Assurance maladie (URCAM), la branche sanitaire des Caisses régionales d'Assurance Maladie (CRAM), les Directions régionales et départementales des affaires sanitaires et sociales (branche santé et médico-sociales des DRASS et DDASS), les Missions Régionales de Santé (MRS), et les groupements régionaux de santé publique (GRSP).

La loi HPST (2009) a trois contributions majeures. Premièrement, elle renverse le système de planification en mettant au sommet le Projet Régional de Santé (PRS) comme outil d'une régionalisation de l'organisation et de la décision. Les relations avec les organisations du champ sont contractualisées afin d'assurer l'application du PRS qui sera ensuite traduit dans les projets d'établissement – et non plus l'inverse du Projet d'établissement « remontant » et dont la somme des projets d'établissement forme le PRS. Ainsi, ce ne sont plus les offreurs de santé qui structurent le champ mais le PRS, qui devient opposable – excepté sur le volet médecine libérale puisque la liberté d'installation ne peut être remise en cause. Les orientations du PRS dépendent des besoins de santé de la population.

¹⁹ Ordonnance n° 2003-850 du 4 septembre 2003 portant simplification de l'organisation et du fonctionnement du système de santé ainsi que des procédures de création d'établissements ou de services sociaux ou médico-sociaux soumis à autorisation.

²⁰ Loi n° 2009-879 du 21 juillet 2009 portant réforme de l'hôpital et relative aux patients, à la santé et aux territoires.

Deuxièmement, l'hôpital est détrôné et la médecine générale omnipraticienne devient le socle du système de santé en interaction avec l'ensemble des acteurs du champ. En effet, les notions « territoires » et de « soins » sont redéfinies par la complémentarité entre les acteurs du champ. Troisièmement, la notion de « démocratie sanitaire » est également mise au centre de la politique de santé avec l'émergence d'un Institut des usagers.

Nous notons accélération récente de la réorganisation du champ de la santé. Nous retenons quatre éléments majeurs de l'évolution du champ de la santé en France pour améliorer l'accès aux soins, la prise en charge et le parcours du patient qui sont toujours soutenus aujourd'hui : la restructuration de l'offre comme vecteur de qualité et de proximité ; la contractualisation par la responsabilisation d'opérateurs du champ, la territorialisation par la recherche de complémentarité entre les acteurs et enfin, la gradation des activités par la définition d'un parcours du patient. Nous notons également la jeunesse de la dynamique qui invite à la fin du paradigme d'un système hospitalo-centré.

Une démarche expérimentale de pilotes dédiée à la mise en œuvre de MAIA, une méthode d'action pour l'intégration des services d'aide et de soins dans le champ de l'autonomie, est initiée entre 2008 et 2011. L'autonomie des personnes âgées de plus de soixante ans est le domaine de compétence des pilotes MAIA. Leurs missions sont de répondre à trois enjeux forts : s'assurer de la continuité (ou éviter la rupture) du parcours de ces personnes, notamment dans le cas de situations complexes auxquelles un gestionnaire de cas est dédié, et contribuer au maintien à domicile dans les meilleures conditions. Le pilote MAIA se trouve en situation d'interface et s'engage dans une démarche d'intégration pluri-professionnelle. Nous revenons sur la notion d'intégration au point suivant.

La loi de santé 2015 dédiée à la « modernisation de notre système de santé »²¹ est initiée par la Ministre des Affaires Sociales, de la Santé et des Droits de la Femme, Marisol Touraine, se décline en trois axes d'innovation. Le premier axe concerne l'innovation autour de la prévention, centré sur un parcours fluide (nous y reviendrons au point suivant) dès l'enfance, le rôle du médecin traitant dans le bon déroulement du parcours de l'enfant et enfin la prévention et la réduction des risques de santé (obésité, alcoolisme, addictions, infections sexuellement transmissibles, ...). Le second axe est intitulé « Innover pour mieux soigner en proximité. Cet axe interroge notamment les points critiques du parcours de santé en plaçant le médecin traitant comme coordinateur, le tiers payant comme facilitateur d'accès aux soins, le dossier médical partagé comme outil central de la coordination du parcours, et enfin en questionnant l'élargissement du champ de compétences de certains professionnels – comme l'infirmier en pratique avancée qui sera en capacité de « *suivre un patient atteint d'une maladie chronique, lui prescrire des examens complémentaires ou adapter ses prescriptions* » à condition de s'inscrire dans une équipe de soins primaires, avec le médecin traitant en tête. Le troisième axe, l'innovation doit servir la protection des patients par le renforcement de ces droits et de la sécurité de ses données de santé.

A l'élection du Président Macron en 2017, un diagnostic du système de santé a été organisé par la Ministre des Solidarités et de la Santé, Agnès Buzyn, sous la forme de multiples consultations au niveau national visant à faire « remonter » les attentes des professionnels, des patients et de tous les acteurs de la santé. Les acteurs sont qualifiés par la Ministre comme des « maîtres d'œuvre » dans la mise en œuvre des grands « chantiers » pour engager la transformation du système de santé : « *Le système de santé de demain devra pouvoir compter sur de nouvelles synergies entre les professionnels de ville, du médico-social et de l'hôpital, sur des outils numériques performants mis au service des patients et des professionnels de santé, sur un modèle de financement complètement revu et sur des formations qui prennent mieux en compte les impératifs de coopération entre les métiers et de qualité des soins. Pour*

²¹ Loi n° 2016-41 du 26 janvier 2016 de modernisation de notre système de santé.

chacun de ces chantiers des mesures fortes seront prises rapidement et nous poserons dès à présent les fondations du système de santé d'excellence, juste et performant que nous voulons en 2022 »²².

Malgré les injonctions contradictoires de l'environnement, des idées de collaboration, de partenariats ou d'un parcours fluide, des initiatives peuvent émerger des professionnels de santé, et l'objet de l'article 51 de la Loi de Financement de la Sécurité Sociale pour 2018 et de soutenir l'expérimentation de ces idées, en dehors des cadres financiers et organisationnels prévus. En outrepassant les rigidités du système et du financement, les expérimentations menées collectivement financent la fédération des professionnels : tel est l'objectif principal de découloisonnement du texte définitivement adopté le 18 septembre 2019 « *Ma Santé 2022 : un engagement collectif* ». L'infographie du dossier de presse (**Schéma 18**) nous éclaire sur la difficulté « révélée » à faire évoluer le champ de la santé vers une approche du « prendre soin » (*care*) et non plus du « soin » uniquement (*cure*). Le découloisonnement est appréhendé entre la médecine de ville et l'hôpital, puis le médico-social.



Schéma 15 – Infographie du dossier de presse « Ma Santé 2022 : un engagement collectif »

(2) La mise en œuvre de la rénovation du champ de la santé : coordination, parcours et intégration

Le contexte budgétaire contraint dans le champ de la santé impose aux acteurs et opérateurs un changement de paradigme : le dépassement d'un système hospitalo-centré et en « silo » vers une ouverture des établissements et opérateurs sanitaires, sociaux et médico-sociaux sur leur environnement, notamment sur les questions du vieillissement et du handicap. L'objectif de découloisonnement intervient également dans un but conjoint de maîtrise des dépenses de santé et également de réponses adaptées aux besoins de santé de la population, à travers de nouveaux modes d'intervention (parcours de santé, intégration, coopération...) qui viennent bousculer les pratiques prévalentes dans ce champ de la santé hautement institutionnalisé.

Une logique de parcours intégré dans un territoire entraîne une complexification des modalités des interventions causée notamment par l'implication d'un grand nombre d'acteurs du champ. Les enjeux qui influencent aujourd'hui la vie institutionnelle du champ de la santé reposent sur trois concepts majeurs en santé : la **coordination**, le **parcours** et l'**intégration**.

²² Dossier de presse « Ma santé 2022 : un engagement collectif » publié par le Ministère des Solidarités et de la Santé le 18 septembre 2018. <https://solidarites-sante.gouv.fr/systeme-de-sante-et-medico-social/masante2022/>

Mintzberg (1982) attache une attention particulière à la **coordination** des activités dans ses travaux sur la structure et le fonctionnement des organisations, adossé à la division du travail en tâches. Les deux dimensions identifiées par Mintzberg sont au cœur des préoccupations en santé. Bloch et Hénaut (2016) identifient la mise en cohérence des activités comme insuffisante pour éviter les dysfonctionnements. Le cloisonnement des activités et l'hyperspécialisation à l'hôpital, mènent Moisdon (2008) à identifier la coordination comme un enjeu car stagnant au stade d'« *ajustement mutuel* » et de négociations « *incessantes* ».

Un pan de la recherche en management de la santé et des politiques de santé a porté son attention sur le fonctionnement et la structuration du système de santé autour de « **parcours** », au pluriel, des personnes. Ainsi, nous reprenons le schéma ministériel (**Schéma 16**) mettant en perspective les différents parcours encastrés (parcours de soins, de santé et de vie) avec notre système de santé français caractérisé par son fort cloisonnement (hôpital, ambulatoire, prévention/médico-social/social, environnement/éducation/emploi/justice). Selon Bloch et Hénaults (2016, p.9) l'approche du parcours vise à répondre à « *la nécessité d'appréhender le système de manière dynamique et englobante, c'est-à-dire comprenant outre la partie sanitaire, toutes les interventions réalisées dans le milieu de vie des personnes* ».

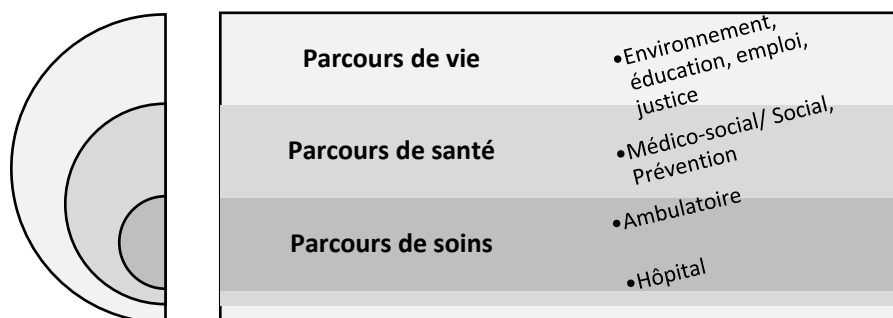


Schéma 16 – L'encastrement des parcours et des interventions en santé (adapté du Secrétariat général des ministères chargés des affaires sociales (SGMCAS))

Somme et al. 2013 ont étudié les travaux fondamentaux portant sur **l'intégration** et la **coordination** (Leutz, 1999 ; Kodner, 2000 ; Contandriopoulos, 2001 ; Demers, 2005 ; Pieper, 2006 ; Prisma France, 2009). De ce travail, ils proposent de définir l'intégration, les implications et leurs préconisations empiriques : « (...) *l'intégration est un processus qui vise à dépasser les frontières de la fragmentation des systèmes de services répondant à des populations en situation de vulnérabilité. Ce processus nécessite une réflexion multi-niveaux notamment sur la façon dont les politiques publiques et les systèmes de financement doivent être modifiés pour répondre à la logique intégrative prônée au niveau des organisations et de la délivrance des soins et services. Ainsi, à tous les niveaux concernés, doit se développer un partage de processus, d'outils, de moyens, de finances, d'actions et de retour sur ces actions. C'est ce partage qui est finalement la preuve de l'évolution vers l'intégration* ». (Somme et al., 2013).

Nous reprenons les travaux de Leutz (1999) et Bloch et Hénault (2015) qui identifient trois modèles d'intégration des services :

Tableau 19 – Les modèles d'intégration d'après Leutz (1999) et Bloch et Hénault (2015)

Modèle d'intégration	Traduction française	Définition
Linkage	Liaison	« Chaque service a la possibilité d'orienter les personnes vers les autres services et réciproquement » (Bloch et Hénault, 2015) - Procédures de partage d'informations suite à des accords locaux, temporaires, cas stables
Coordination	Coordination	« Les différents services s'accordent pour mettre en cohérence les soins et les aides qu'ils fournissent » (Bloch et Hénault, 2015) - Mise en cohérence par mécanismes et structures
Full integration	Intégration complète	« Lorsqu'un service pilote les soins et les aides de manière globale, avec une maîtrise complète des informations et du budget » (Bloch et Hénault, 2015) - Intervention d'un gestionnaire de cas complexes

Récemment en 2019, des « Dispositifs d'Appui à la Coordination » (DAC) sont prévus par la loi du 24 juillet 2019²³ relative à l'organisation et à la transformation du système de santé et visent à améliorer la coordination des parcours de santé complexes. À cette fin, les acteurs jusque-là fragmentés sont invités à intégrer ce dispositif, piloté au niveau régional par les Agences Régionales de Santé. Nous reprenons les premiers travaux menés par l'ARS Île-de-France, où le déploiement de tels dispositifs est un processus davantage engagé dans cette région : « Le DAC est une solution concrète soutenue par l'ARS pour fluidifier les parcours de santé complexes et organiser les prises en charge dans les territoires »²⁴.

Extrait du Référentiel de missions et d'organisation des Dispositifs d'Appui à la Coordination (DAC) d'Île-de-France (novembre 2019) :

« Face au besoin de rendre plus lisible ce paysage et de mieux répondre aux besoins des personnes et des professionnels pour tous les parcours qu'ils estiment complexes quel que soit l'âge ou la pathologie, la loi n° 2019-774 du 24 juillet 2019 relative à l'organisation et à la transformation du système de santé (art. 23) prévoit l'organisation de « Dispositifs d'appui à la population et aux professionnels pour la coordination des parcours de santé complexes » intégrant les réseaux de santé, les MAIA, les PTA et CTA Paerpa expérimentales. Les centres locaux d'information et de coordination (CLIC) mentionnés à l'article L. 113-2 du Code de l'action sociale et des familles peuvent intégrer le dispositif sur délibération en ce sens du Conseil Départemental ».

L'échelon régional a été retenu comme pertinent à piloter, organiser le déploiement et la « montée en charge / diversification » des Dispositifs d'Appui à la Coordination (DAC). En effet, les Agences Régionales de Santé (ARS), pilotent ces dispositifs, et éventuellement de manière conjointe avec les Conseils Départementaux (CD) si un DAC intègre un dispositif soutenu par un CD, tel un CLIC. Le déploiement des Dispositifs d'Appui à la coordination (DAC) est mené sur le territoire national et atteint différents degrés d'avancement au moment de la rédaction de la thèse. Nous appuyant sur les travaux de l'ARS Île-de-France sur la définition des missions et de la gouvernance des Dispositifs d'Appui à la Coordination (DAC), nous relevons plusieurs éléments majeurs.

²³ Loi n° 2019-774 du 24 juillet 2019 relative à l'organisation et à la transformation du système de santé.

²⁴ <https://www.iledefrance.ars.sante.fr/les-dispositifs-dappui-la-coordination-dac>, le 19 novembre 2019.

Premièrement, les deux missions principales des DAC franciliens sont l'appui aux parcours de santé individuels et complexes mais également l'appui à la structuration territoriale des parcours. L'appui aux parcours individuels et complexes est, dans l'exemple francilien, en deux niveaux d'intervention : un premier niveau est dédié à l'information et l'orientation des personnes, alors que le deuxième niveau traite la réponse aux demandes d'appui à l'organisation des parcours. L'appui à la structuration des parcours s'accompagne de l'« *animation territoriale tout âge toute pathologie au service du territoire de coordination et en subsidiarité des acteurs (ex. CPTS)* » (Référentiel ARS Île-de-Evénement, 2019, p.8). L'animation territoriale est menée à différents échelons (régional, départemental et territoires de coordination) par des instances dédiées composées de membres rattachés à l'ARS, au CD, aux DAC, et autres partenaires (élus, CPAM, hospitaliers, ...).

Deuxièmement, concernant la gouvernance des DAC franciliens : « *La gouvernance du dispositif d'appui permet la représentation équilibrée des acteurs des secteurs sanitaire, médico-social et social (professionnels de santé de ville, établissements de santé, établissements et services médico-sociaux et sociaux et CPTS) du territoire de coordination et représentants des usagers et du Conseil départemental* » (Référentiel ARS Île-de-France, 2019, p.11).

2.2. Une approche contributive de deux cas en santé

2.2.1. Deux études de cas complémentaires

Notre recherche est qualitative et s'appuie sur deux études de cas (Yin, 2009) complémentaires. « *La recherche qualitative reste par nature toujours ouverte et exploratoire. Les propositions finales sont à la fois le résultat de boucles successives de découvertes, dont la validité potentielle a été établie par triangulation, et le point de départ de nouvelles boucles d'approche qualitative* » (Dumez, 2013, p.197). Nous présentons l'origine des deux études de cas longitudinales réalisées en deux éléments majeurs.

Premièrement, après avoir explicité l'orientation nationale de la politique de santé vers un mode de travail des professionnels en « parcours » centré sur la personne (patient, usager, citoyen, ...), nous étudions la démarche de rénovation interne des pratiques au sein d'une Agence Régionale de Santé (ARS) qui vise à se transformer « de l'intérieur » et la rendre capable de concevoir et soutenir des réponses et des dispositifs tout aussi fluides. En effet, alors qu'à la création de ces agences déconcentrées de l'État, les ARS cristallisent un potentiel « *espace de compromis* » (Orvain et Angelé-Halgand, 2011, p.18) pour gérer les enjeux de dépassement du cloisonnement sectoriel et de fluidification du parcours de santé à l'échelon régional – notamment par un champ de compétences élargi (par rapport aux ARH) et parce que l'ARS est « à la tête » d'un système de planification renversé favorable à la régionalisation de l'organisation et de la décision, par le Projet Régional de Santé (PRS) – Denis (2011) souligne que « *c'est dans l'action que va se révéler le véritable compromis* » (Denis, 2011, p.30). À la lumière de ces analyses, nous questionnons la démarche de rénovation et de diffusion des pratiques menée au sein d'une ARS. La démarche est portée en interne par une sphère d'initiateurs et est menée dans l'objectif d'être elle-même organisée en cohérence avec ce qu'elle planifie. Alors qu'en 2014, le premier PRS a été rédigé au sein d'une ARS elle-même structurellement cloisonnée, à l'image du champ de la santé, la démarche de rénovation prend racine à l'évaluation de ces actions et à la veille de la préparation du second PRS. L'idée initiale est formulée et partagée par le Directeur Général Adjoint de l'ARS comme la vision d'une ARS ancrée dans son environnement avec des attaches fortes avec les acteurs du champ. À cette fin, plusieurs projets sont lancés dès 2014 pour créer un événement d'envergure régionale rassemblant professionnels et agents ; puis diffusée plus largement à l'occasion de la préparation du PRS 2 (2018-2022) conçu non pas uniquement « pour » mais également « par » les acteurs du champ. Nous détaillons l'ensemble de ces projets au point suivant (2.2.).

Alors que l'analyse de la dynamique au sein de l'ARS montre les efforts déployés dans des projets innovants visant la diffusion de pratiques au sein et hors de ses murs, elle révèle en creux un double fonctionnement entre une ARS qui reste majoritairement « cloisonnée » de l'intérieur pour certaines de ces activités (telle la régulation et les autorisations) et une ARS davantage « décloisonnée » avec une sollicitation plus régulière des acteurs externes dans les différents projets concourant à l'élaboration du PRS 2. Ainsi, la diffusion des pratiques reste limitée à la fin de nos investigations empiriques. Ainsi, une question prégnante attire toute notre attention, à savoir, la question du rôle d'une cellule de gouvernance, qui n'est pas clairement établie dans notre première étude de cas, puisque finalement largement gérée par des orientations organisationnelles émanant du top-management, plutôt que soutenue par une équipe intermédiaire constituée. **Nous retenons de cette première étude de cas un « fait surprenant » nous permettant d'affiner notre cadrage théorique (la justification) et nous avons recherché un second terrain en santé avec comme caractéristiques principales l'action d'une cellule de gouvernance en position intermédiaire.**

Nous avons décidé de poursuivre ce travail en tenant compte de ce nouvel élément pour affiner notre cadre théorique afin d'orienter notre recherche sur un second terrain. Pour cela, nous avons sélectionné un deuxième cas de par sa plus grande maturité, au sens des caractéristiques réticulaires complémentaires en termes de pilotage et dont l'« intégration » est le métier : le Collectif National des pilotes MAIA.

La méthode d'action pour l'intégration des services d'aide et de soins dans le champ de l'autonomie²⁵ (MAIA) a été expérimentée dans le cadre du « Plan Alzheimer et maladies apparentées » 2008-2012. La MAIA s'inscrit dans l'objectif initial d'améliorer le parcours des malades d'Alzheimer. Aujourd'hui, le dispositif est plus largement étendu aux personnes de plus de 60 ans en perte d'autonomie. La CNSA²⁶ a suivi la mise en place de la méthode MAIA qui couvre actuellement le territoire par 352 dispositifs établis dans les territoires (chiffre CNSA). La méthode repose sur l'intégration des services d'aide et de soins : *l'intégration est un processus qui vise à dépasser les frontières de la fragmentation des systèmes de services répondant à des populations en situation de vulnérabilité. Ce processus nécessite une réflexion multi-niveaux notamment sur la façon dont les politiques publiques et les systèmes de financement doivent être modifiés pour répondre à la logique intégrative prônée au niveau des organisations et de la délivrance des soins et services. Ainsi, à tous les niveaux concernés, doit se développer un partage de processus, d'outils, de moyens, de finances, d'actions et de retour sur ces actions. C'est ce partage qui est finalement la preuve de l'évolution vers l'intégration* ». (Somme et al., 2013, p. 206).

Nous investiguons le second terrain Collectif National des pilotes MAIA au regard de notre question sur la cellule de gouvernance en place, nommée Événement d'Animation, composée de pilotes MAIA. Le Collectif National de pilotes MAIA²⁷, a émergé et s'est réuni peu après l'expérimentation de la Méthode (2008). Il s'est auto-organisé en réseau de pratiques « intégratives » promues par une équipe de pilotes. Ces pratiques innovantes sont dans la lignée de notre premier cas en favorisant ouverture, collaboration et émergence des idées dans les territoires et nous éclaire sur des caractéristiques supplémentaires liées à la gouvernance et le pilotage d'un RCP, que nous n'avons pas observé sur notre premier terrain. **Nous**

²⁵ MAIA : à l'origine, le « M » signifiait « Maison » mais a été remplacé par « Méthode » en 2012, suite à une proposition de Catherine Périsset de l'équipe nationale MAIA (CNSA) pour souligner « l'appui aux dispositifs d'accueil, d'orientation et de prise en charge des personnes âgées en perte d'autonomie » (circulaire interministérielle du 10 janvier 2013)

²⁶ CNSA : Caisse Nationale de solidarité pour l'autonomie

²⁷ Méthode d'Action pour l'Intégration des services d'aide et de soins dans le champ de l'Autonomie.

retenons de cette seconde étude de cas les rôles de l'équipe d'animation à renforcer la légitimation de pratiques innovantes « éprouvées » et favorisant leur diffusion par des relais (RCP régionaux).

2.2.2. Une rénovation des pratiques au sein d'une Agence Régionale de Santé menée par une sphère d'agents

Nous avons mené une première étude de cas longitudinale. Elle concerne une démarche récente de rénovation des pratiques professionnelles initiée entre 2014 et 2018 par une Agence Régionale de Santé à l'occasion de différentes initiatives innovantes visant à décroïsonner les services internes de l'agence, et également afin de favoriser l'ouverture et la collaboration avec les acteurs externes de son environnement (partenaires) dans une démarche ascendante. Nous avons identifié un résultat « surprenant » : un effort particulier de justification de la démarche nécessaire afin de légitimer la démarche de rénovation des pratiques au sein de l'organisation.

Encadré – La rénovation des pratiques : une démarche portée « de l'intérieur » au sein d'une Agence Régionales de Santé (ARS) française

1) Une démarche émanant d'une sphère d'initiateurs

L'idée initiale est formulée et portée en interne par le Directeur Général Adjoint de l'ARS. L'idée repose sur une vision d'une ARS ancrée dans son environnement et nouant des attaches fortes avec les acteurs du champ de la santé. À cette fin, plusieurs projets sont lancés dès 2014 autour de la préparation du PRS 2 (2018-2022) conçu non pas uniquement « pour » mais également « par » les acteurs du champ. Pour cela, certains agents de l'ARS sont mobilisés pour développer ces projets : d'un binôme en 2015 à une dizaine d'agents en 2017.

2) La démarche de rénovation des pratiques des agents et des agents avec les partenaires externes

Lors d'un premier événement majeur organisé en 2015 (Le Forum Régional, FR), l'ARS réunit tous les acteurs de la santé (hôpitaux, soins à domicile, technologies du soin, e-santé...) autour de stands, ateliers et conférences pour échanger, montrer les réalisations et les projets, et favoriser le partage autour des enjeux régionaux de santé. Cette manifestation, qui aura eu une forte portée symbolique, est totalement originale : mise en visibilité des actions, élaboration par les participants eux-mêmes du programme, large ouverture sur l'extérieur... Par la suite, différentes initiatives ont été mises en place pour soutenir ce mouvement (Schéma 2) : le Forum Social Club (réseau social professionnel dédié aux agents et aux opérateurs), des Collèges Régionaux de Concertation (CRC, groupes de travail transversaux, ouverts et collaboratifs), des formations aux outils d'intelligence collective appelées Espaces de Formation (EF) proposées par la direction des Ressources Humaines.

Les FR 2017 et les CRC mis en place dans le cadre de la rédaction du second plan régional de santé. Les FR avaient pour thème fédérateur : Les parcours de santé (2015) et Les territoires ont du talent (2017). Il a été affirmé que les RR 2019 auront lieu. Les CRC sont au nombre de 23, et organisés par thèmes (exemple : addictions) et parcours (exemple : personne âgée), dans le but de contribuer à la rédaction du PRS 2 : définir les objectifs, le plan d'actions et le suivi de la mise en œuvre pendant les cinq années d'application. Le PRS 2 étant désormais publié, le maintien du mode de travail en CRC n'est pas clairement soutenu par la direction générale actuelle de l'ARS.

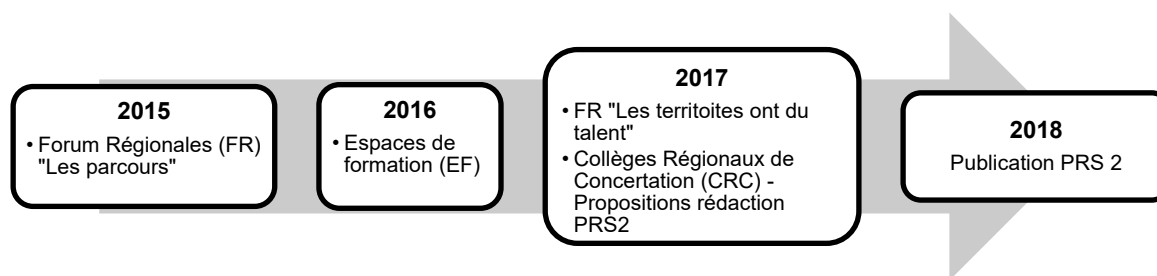


Schéma 17 – Transformations organisationnelles au sein de l'ARS

Nous avons engagé nos investigations empiriques dès le début de la thèse. À cette fin, et en cohérence avec notre positionnement interprétativiste, nous avons dédié des moments de discussion avec une sphère d'initiateurs sur ce premier cas. En premier lieu, après avoir réalisé une première revue de littérature sur la diffusion de pratiques innovantes ayant fait émerger nos thèmes et nos premières questions de recherche, nous avons mené une phase exploratoire reposant sur un temps de réflexion relatif à la problématique avec le top-manager de l'organisation, qui initiait des choses, et trois autres acteurs ressources en pilotage des projets présentés. Nous avons ainsi élaboré une première problématique et identifié des objets de recherche sans encore de sous questions de recherche précises. Notre cadrage théorique a ainsi commencé à prendre forme dans l'objectif de proposer des contributions théoriques et managériales.

A cette fin, nous avons dédié des moments de réflexion et des dispositifs d'observation tout au long de nos investigations sur ce premier terrain de recherche. Nous avons identifié un premier fait surprenant révélé par notre analyse des données : « *Le travail de recherche de faits surprenants doit se faire sur le terrain et dans le traitement du matériau, via le codage par exemple, dont l'objectif central est précisément celui-là. Ensuite, les cadres théoriques nouveaux élaborés à partir de faits surprenants doivent être à leur tour spécifier en termes d'effets prédits* » (Dumez, 2013, p.196). Le fait surprenant correspond à un effort particulier de mettre à l'épreuve et justifier de la démarche et des projets sous-jacents nécessaires afin de légitimer la démarche de rénovation des pratiques au sein de l'organisation. Nous avons ensuite pris en compte ce fait surprenant dans la prolongation de nos investigations théoriques et empiriques. Alors que nous avions esquissé notre concept de Réseau Créatif de Pratiques (RCP) sur des dimensions organisationnelles, nous avons poursuivi nos investigations sur cette question du pilotage et du soutien particulier nécessaire à la diffusion.

2.3.1. La diffusion des pratiques innovantes au sein du Collectif National des Pilotes MAIA mené par une équipe d'animation

Nous investiguons le second terrain Collectif National des pilotes MAIA au regard de notre question sur la cellule de gouvernance en place, nommée Équipe d'Animation, composée de pilotes MAIA. Le Collectif National de pilotes MAIA²⁸ a émergé et s'est réuni peu après la fin de l'expérimentation de la Méthode (2008). Il s'est auto-organisé en réseau de pratiques « intégratives » promues par une équipe de pilotes. Nous reconstituons l'histoire du cas autour de quatre phases liées à la mise en œuvre de la Méthode de 2008 à 2019 dans le tableau suivant :

²⁸ Méthode d'Action pour l'Intégration des services d'aide et de soins dans le champ de l'Autonomie.

	2008-2011 Expérimentation	2011-2016 Généralisation	2016-2017 Professionnalisation	2018-2019 Convergence
Évolution de la MAIA	17 MAIA expérimentales	Couverture nationale en MAIA	Elargissement des activités, Articulation avec les PTA ²⁹ , les réseaux de santé, ...	Mouvements dits de « Convergence » ou de « Fusion » avec les autres dispositifs (PTA, réseaux, DAC ³⁰), Création de la FACS ³¹
Évolution du Collectif National des pilotes MAIA	Équipe Projet National CNSA Pas de collectif formel	2012 : -Formalisation du collectif national des pilotes, premières rencontres et premier forum de discussion -Charte du collectif : projet commun	Diversification des supports de communication : Newsletters	Mise en visibilité de l'intégration et sa plus-value par des retours d'expériences : contributions SNS, ouvrage de l'intégration
Évolution de l'équipe d'animation (EACP) du Collectif National des pilotes MAIA	Pas d'équipe d'animation (EACP)	2014 : Émergence de l'EACP composée de 12 pilotes répartis en 4 zones	EACP renforcée : 2 pilotes par région qui mènent des actions au service du Collectif Animation du Collectif en coresponsabilité	Structuration plus forte de l'EACP dont les membres ont une ou plusieurs « casquettes » : pilote, référent régional, et éventuellement représentant national (ou missions de valorisation)

Tableau 20 – Principales phases de l'évolution du dispositif MAIA (2008-2019)

La méthode d'action pour l'intégration des services d'aide et de soins dans le champ de l'autonomie (MAIA) a été expérimentée dans le cadre du « Plan Alzheimer et maladies apparentées » 2008-2012. La MAIA s'inscrit dans l'objectif initial d'améliorer le parcours des malades d'Alzheimer. Aujourd'hui, le dispositif est plus largement étendu aux personnes de plus de 60 ans en perte d'autonomie. La CNSA a suivi la mise en place de la méthode MAIA qui couvre actuellement le territoire par 352 dispositifs établis dans les territoires (chiffre CNSA). La méthode repose sur l'intégration des services d'aide et de soins en associant « *tous les acteurs engagés dans l'accompagnement des personnes âgées de 60 ans et plus en perte d'autonomie et de leurs aidants grâce à une démarche novatrice : l'intégration des services d'aide et de soins* » (CNSA, 2014, p. 5).

Une définition de l'intégration est proposée dans le glossaire du cahier des charges du décret de 2011³² : « *L'intégration cherche à répondre à la fragmentation du système, qui se traduit par une discontinuité du service rendu, par l'existence de doublons ou de réponses redondantes. Elle conduit à un nouveau mode d'organisation des partenaires assurant des interventions auprès des personnes en perte d'autonomie fonctionnelle favorisant la coordination, la coopération et la Co responsabilisation des acteurs* ». L'élaboration s'appuie sur les travaux de recherche préalables en la matière (Leutz, 1999 ; Contandriopoulos et al., 2001 ; Demers et al., 2005 ; Kodner, 2006)

Somme et al. (2013) ont étudié les travaux fondamentaux portant sur l'intégration et la coordination (Leutz, 1999 ; Kodner, 2000 ; Demers et al., 2005 ; Pieper, 2006). De ce travail, ils proposent de définir le concept d'intégration, les implications et leurs préconisations empiriques comme suit : « (...) »

²⁹ PTA : Plate-forme Territoriale d'Appui.

³⁰ DAC : Dispositif d'Appui à la Coordination.

³¹ FACS : Fédération nationale des dispositifs de ressources et d'appui à la coordination des parcours en santé.

³² Décret n° 2011-1210 du 29 septembre 2011 relatif au cahier des charges des maisons pour l'autonomie et l'intégration des malades d'Alzheimer.

l'intégration est un processus qui vise à dépasser les frontières de la fragmentation des systèmes de services répondant à des populations en situation de vulnérabilité. Ce processus nécessite une réflexion multi-niveaux notamment sur la façon dont les politiques publiques et les systèmes de financement doivent être modifiés pour répondre à la logique intégrative prônée au niveau des organisations et de la délivrance des soins et services. Ainsi, à tous les niveaux concernés, doit se développer un partage de processus, d'outils, de moyens, de finances, d'actions et de retour sur ces actions. C'est ce partage qui est finalement la preuve de l'évolution vers l'intégration ». (Somme et al., 2013, p. 206).

La circulaire interministérielle du 10 janvier 2013 précise les modalités d'action de la MAIA : « *le dispositif MAIA s'appuie sur une structure existante (d'accueil, d'orientation et de coordination) pour construire, avec les partenaires institutionnels et les professionnels d'un territoire défini, de nouveaux modes de travail partenarial* ». À ce titre, la méthode MAIA repose sur trois mécanismes – la concertation, le guichet intégré et la gestion de cas – où le pilote MAIA agit comme « la courroie de transmission entre les différents mécanismes de l'intégration » (CNSA, 2015³³).

Encadré – La diffusion des pratiques innovantes au sein du Collectif National des pilotes MAIA : le soutien de l'équipe d'animation

1) Le regroupement des pilotes MAIA à l'origine du Collectif National centré sur les pratiques de travail

À partir de 2012, le Collectif National des pilotes MAIA se dessine et la mise en place de rencontres physiques ponctuelles ainsi qu'un forum de discussion assurent la dynamique du groupe et la continuité des échanges entre pilotes. Puis, lors de la généralisation du dispositif MAIA à partir de 2014, une équipe d'animation (EA) se formalise. Elle se compose alors de 12 pilotes membres répartis dans un découpage national en quatre grandes « zones » afin de couvrir l'ensemble du territoire national. Une charte de fonctionnement en collectif est co-construite, qui traduit la définition d'un projet commun et de valeurs partagées. Depuis 2016, un annuaire des pilotes MAIA est régulièrement actualisé et mis en ligne sur l'espace collaboratif numérique des pilotes et les missions de l'équipe d'animation se sont renforcées. Des supports de communication variés sont présentés par les pilotes tels une newsletter, dont l'objectif principal est de savoir « *qui fait quoi* » sur son territoire pour favoriser une diffusion entre pilotes de pratiques qu'ils évaluent intéressantes.

2) Le fonctionnement du collectif national des pilotes MAIA et son équipe d'animation (EA)

Le collectif national des pilotes MAIA est « animé » par une équipe d'animation (EA) de pilotes : deux pilotes élus par région avec un renouvellement par tiers chaque année à l'occasion des rencontres nationales : « *Les membres de l'équipe sont des représentants et des interlocuteurs des pilotes en région au sein du collectif* » (Charte de fonctionnement). L'équipe d'animation (EA) promeut les pratiques intégratives, notamment par la rédaction collégiale d'un ouvrage national de l'intégration 2011-2018.

3) L'enjeu de la diffusion

Plus récemment, dans le contexte de convergence puis de fusion des dispositifs d'appui à la coordination (PTA et DAC), le Collectif National des Pilotes MAIA a exprimé l'urgence à rendre visible et à légitimer auprès des acteurs institutionnels nationaux (Ministère, CNSA) et régionaux (ARS, conseils départementaux...) leur méthode intégrative, à travers différentes actions (rédaction collective d'un document de contributions à la Stratégie Nationale de Santé en 2017 et d'un Guide Retour d'Expérience, fin 2018, de capitalisation des pratiques liées au déploiement de la méthode d'intégration sur les

³³ Source CNSA (2015) : <https://www.cnsa.fr/outils-methodes-et-territoires/maia>

territoires des MAIA). Le rôle de l'EA a évolué. Ces actions ont été reprises dans quelques régions (guides régionaux REX) et portées par ce que nous appelons des RCP régionaux. L'objet commun est la défense d'une cause, à savoir certaines valeurs et compétences que les pilotes craignent de voir appauvries dans ce mouvement actuel de convergence.

Nous avons engagé nos investigations empiriques en dédiant des moments de réflexion avec une sphère d'initiateurs sur ce second terrain également. En complément de nos travaux théoriques et empiriques sur le premier terrain, nous investiguons le second terrain Collectif National des pilotes MAIA au regard de notre question sur la cellule de gouvernance en place, nommée Equipe d'Animation, composée de pilotes MAIA et son rôle de soutien dans la diffusion de pratiques innovantes.

A cette fin, nous avons dédié des moments de réflexion et des dispositifs d'observation tout au long de nos investigations. Nous avons affiné notre problématique et nos questions de recherche en nous appuyant sur des personnes-ressources, certains membres de l'EA, dont l'initiateur du regroupement des pilotes et de l'animation du Collectif des Pilotes MAIA depuis 2012.

Par exemple, les personnes-ressources ont souligné le besoin de justification par la publication d'un ouvrage national de l'intégration, coécrit par les pilotes MAIA, publié en 2018 et soutenu publiquement lors des rencontres nationales annuelles 2018, avec pour originalité une ouverture par la participation des chercheurs internationaux et de membres de la CNSA, mais également par la présence des gestionnaires de cas et des référents ARS, en plus des pilotes MAIA favorables aux discussions en plénière et de plus petits ateliers. Lors de cet événement, l'EA présente l'ouvrage national de l'intégration en plénière comme le socle de la diffusion de leurs expertises, à l'appui des retours d'expériences des pilotes démontrant plus particulièrement la plus-value de l'approche intégrative déployée dans divers projets recensés.

Nous analysons le pilotage orienté diffusion que nous avons continué d'investiguer à deux échelons de diffusion : à l'échelon national, car impulsé par l'EA, et de manière plus informelle à l'échelon régional, relayée par une EA régionale et en vertu du Projet Régional de Santé qui unit les pilotes. Alors que nous avons esquissé notre concept de Réseau Créatif de Pratiques (RCP) sur des dimensions organisationnelles, nous avons approfondi celui-ci sur les dimensions de pilotage et du soutien particulier nécessaire à la diffusion : l'encastrement de justification.

Conclusion section 1 :

Nous avons mené une recherche qualitative reposant sur deux études de cas complémentaires et ayant contribué à construire le concept de Réseau Créatif de Pratiques (RCP) (cf. **schéma 21**). Cela s'est traduit par des échanges avec des personnes-ressources sur chacun des deux terrains avec lesquels nous avons conduit des discussions liées à notre problématique, à notre cadrage théorique et également la restitution de nos résultats. À ce titre, nous avons mené une première étude de cas longitudinale. Elle concerne une démarche récente de rénovation des pratiques professionnelles initiée depuis 2014 au sein (et hors) d'une Agence Régionale de Santé à l'occasion de différentes initiatives innovantes visant à décloisonner les services internes de l'agence, et également afin de favoriser l'ouverture et la collaboration avec les acteurs externes de son environnement (partenaires) dans une démarche ascendante. Nous avons identifié un résultat « surprenant » : un effort particulier de justification de la démarche nécessaire afin de légitimer la démarche de rénovation des pratiques au sein de l'organisation.

Ainsi, nous avons affiné notre cadre théorique et décidé de poursuivre ce travail en tenant compte de ce nouvel élément afin d'affiner notre cadre théorique et d'orienter notre recherche sur un second terrain

propice à l'étude de la cellule de gouvernance nécessaire au soutien à la diffusion. Pour cela, nous avons sélectionné une démarche plus mature et aux caractéristiques réticulaires complémentaires : un Collectif National de pilotes MAIA³⁴, qui a émergé et s'est réuni peu après l'expérimentation de la Méthode (2008). Il s'est auto-organisé en réseau autour de pratiques « intégratives » promues par une équipe (noyau) de pilotes. Ces innovations sont dans la lignée de notre premier cas en favorisant ouverture, collaboration et émergence des idées dans les territoires et nous éclaire sur des caractéristiques supplémentaires liées à la gouvernance et le pilotage d'un RCP, que nous n'avons pas observé sur notre premier terrain.

Nous présentons dans la section suivante (section 2) la collecte et triangulation des données au regard de notre méthodologie qualitative (entretiens semi-directifs avec analyse, observations non participantes et autres données secondaires). Enfin, nous évoquons l'analyse multithématique des données qualitatives (section 3).

³⁴ Méthode d'Action pour l'Intégration des services d'aide et de soins dans le champ de l'Autonomie.

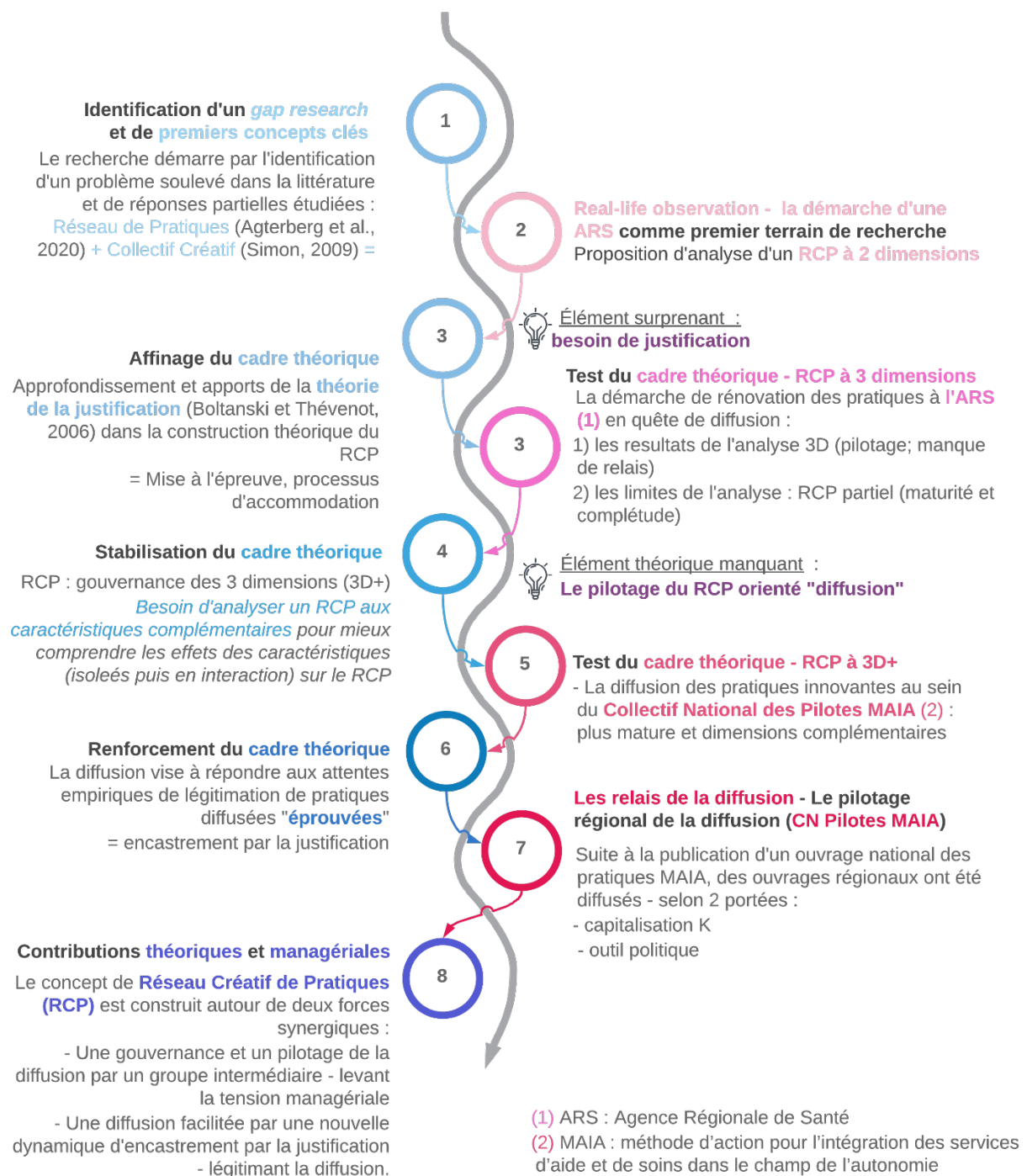


Schéma 18 – Construction du concept de RCP

Section 2 : Collecte et triangulation des données

Dans cette section, nous proposons une première présentation des modes de collecte de données par le chercheur en lien avec les avancées de la recherche.

Sous-section 1. La diversité des sources d'évidences : une triangulation

1.1. Principes de la triangulation des données en recherche qualitative

Nous retenons une première définition de la triangulation des données proposée par Flick (2009, p.184) comme une combinaison de données collectées variées dans l'objectif de production de connaissances contribuant à enrichir qualitativement la recherche. À cette fin, nous avons pris soin de répondre à deux questions proposées aux chercheurs par l'auteur.

- « *Mes questions de recherche nécessitent-elles plusieurs approches méthodologiques ?* » (Flick, 2009, p.184)

En effet, notre questionnement portant sur le soutien à la diffusion de pratiques innovantes, nous avons opté pour une démarche qualitative reposant sur des modes de collectes variés, auprès d'acteurs variés. Premièrement, la diversification des modes de collecte de données a favorisé la collecte de données riches et variées. Dumez (2013, p.186) souligne que, la recherche qualitative ou « *compréhensive* » se caractérise par un matériau empirique « *rassemblé* » mais restant toutefois « *magmatique et hétérogène* ». Dumez (2013, p.187) situe toutes démarches scientifiques comme une « *confrontation entre la théorie et les faits* » et plus exactement comme « *un jeu multilatéral entre théories rivales et faits* ». L'auteur précise alors que la faiblesse de la recherche qualitative, à savoir sa richesse et sa faible structuration en fait sa force puisque ces caractéristiques favorisent alors la triangulation des données.

Deuxièmement, nous avons abordé nos investigations empiriques en prenant soin de diversifier les sources d'évidences. À cette fin, nous avons suivi les préconisations de Yin (2012, p.104) : « *Un point important quand on fait un travail de terrain est de poser la même question à différentes sources de preuves empiriques, comme de poser la même question à des interviewés différents. Si toutes les sources donnent la même réponse, alors vous avez triangulé vos données avec succès* ».

- « *Le délai de mon étude et mes ressources en général permettent-ils d'utiliser la triangulation ?* » (Flick, 2009, p.184)

La triangulation des données repose sur une diversité des modes de collecte et implique des investigations empiriques soutenues, en particulier dans une démarche qualitative dite compréhensive (Dumez, 2013). En effet, entendue comme un effort de solidification de l'analyse, la triangulation des données repose sur « *la confrontation d'une interprétation théorique par des données indépendantes les unes des autres* » (Flick, 2009 ; Dumez, 2013). Dans cet objectif, nous avons procédé à la mise en place des dispositifs de réflexion et d'observation. La diffusion de l'innovation étant un processus plus long que celui du travail doctoral, nous nous sommes appuyés sur deux études de cas longitudinales dont les données ont été collectées *a posteriori* et en temps réel (période de 4 ans pour l'ARS et période de 8 ans pour le Collectif National des pilotes MAIA).

En premier lieu, nous avons mis en place des dispositifs de réflexion et ont été suivis tout au long de la recherche : dès le stade de la problématique, en lien avec notre cadre théorique, et également lors de la

restitution de résultats. À ce titre, des moments de réflexion ont été établis avec une sphère d'initiateurs sur chacun des terrains. Nous avons également déployé des dispositifs d'observation afin d'explorer plus en profondeur le rôle d'un collectif intermédiaire d'acteurs, à piloter la diffusion de pratiques innovantes.

Notre collecte des données primaires repose principalement sur des entretiens semi-directifs, complétée d'autres modes de collecte : des observations (participantes et non participantes) et des questionnaires ouverts. La multiplicité des modes de collecte de données est nécessaire au « croisement » des données, à savoir déterminer la convergence (ou l'absence de convergence) de données dans l'objectif de solidifier l'analyse (Yin, 2011). De plus, la temporalité et la diversité des modes de collecte des données ont été prises en compte afin de favoriser leur triangulation.

Tout d'abord, des dispositifs de réflexion ont été mis en place dès le démarrage de la recherche par une co-construction souhaitée de la problématique. Nous avons également restitué et discuté les résultats de la recherche à mi-parcours et fin de parcours avec une sphère d'initiateurs sur les deux terrains.

Nos deux études de cas longitudinales s'appuient sur des données *a posteriori* et en temps réel. Nous avons déployé des dispositifs d'observation afin d'explorer plus en profondeur le rôle d'un collectif intermédiaire d'acteurs, à piloter la diffusion de pratiques innovantes. À cette fin, nous avons collecté et analysé des données primaires de nature qualitative essentiellement par des entretiens semi-directifs. Dans chacun des deux cas, nous avons mené deux vagues d'entretiens. Nous avons également recueilli des données via des observations dans l'objectif d'orienter et d'adapter notre guide d'entretien pour chacune des deuxièmes vagues d'entretiens sur les deux cas.

En effet, nous situons la diffusion dans un temps plus long que celui du travail doctoral et déjà amorcé sur les deux terrains :

La collecte et l'analyse des données primaires et secondaires est présentée dans le tableau suivant :

	ARS	Collectif des pilotes MAIA
Période	2014-2018	2011-2020
Modes de collecte de données	- 16 entretiens semi-directifs - 3 observations non participantes - 2 questionnaires (questions ouvertes) : ➔ 1557 participants (agents et professionnels lors du FR 2017) – taux de participation : 10% ➔ 40 participants (acteurs externes et ambassadeurs des CRC) – taux de réponse 23% - analyse documentaire	- 18 entretiens semi-directifs - 1 questionnaire (questions ouvertes) : ➔ 169 participants – taux de participation : 52% - Observations non participantes (3 jours) - analyse documentaire (espace numérique : forum et archives)

Tableau 21 – La collecte des données

1.2. Les données primaires et secondaires collectées

Nous avons mené deux études de cas (Yin, 2009) reposant sur la collecte de données qualitatives primaires et secondaires. Comme évoqué précédemment, nous avons mis en place des dispositifs de réflexion et des dispositifs d'observation tout au long du travail doctoral. En effet, la collecte des

données est intervenue à différents moments du travail doctoral : phase d'entretiens exploratoires, entretiens ciblés, questionnaires et observations ont ainsi été mises en place. Nous détaillons les phases de collecte de données au paragraphe suivant.

Afin de nous assurer de la triangulation des données (Yin, 2009 ; 2012), nous avons diversifié les sources d'évidences selon ce que chaque mode de collecte apporte à la recherche. Notre collecte des données primaires repose principalement sur des entretiens semi-directifs, complétés d'autres modes de collecte : des observations (participantes et non participantes). La multiplicité des modes de collecte de données est nécessaire au « croisement » des données, à savoir déterminer la convergence (ou l'absence de convergence) de données dans l'objectif de solidifier l'analyse (Yin, 2011). De plus, la temporalité et la diversité des modes de collecte des données ont été prises en compte afin de favoriser leur triangulation.

1.2.1. Les données primaires et secondaires collectées au sein de l'Agence Régionale de Santé (cas 1)

Notre premier cas intéresse la dynamique de rénovation des pratiques professionnelles des agents d'une Agence Régionale de Santé française, initiée en 2014 en amont de la rédaction du second plan régional de santé (2018-2023). Nous avons collecté et analysé des données primaires et secondaires *a posteriori* pour la période 2014-2016, et en temps réel entre 2017 et 2018.

Nous avons interrogé les acteurs suivants : le directeur général adjoint, des directeurs de département, des chefs de projet, des chargés de mission, l'équipe du Forum Régional, deux pilotes des Collèges Régionaux de Concertation (CRC), le coordinateur des CRC, et des agents de la direction des ressources humaines (principalement).

Nous avons réalisé des observations non-participantes aux journées RR 2015 et 2017 (deux journées), une réunion des CRC (une demi-journée) et du projet Forum Social Club alors en cours d'élaboration (une réunion), et également une observation participante lors d'une table-ronde d'un CRC.

Données primaires <i>Entretiens</i> <i>Observations</i>	- 16 entretiens d'une heure à une heure et demie, enregistrements, retranscriptions. Observations non participantes : - Forum Régional (2 jours) : prise de notes manuelle, cérémonies d'ouverture et de fermeture, et aux ateliers des deux journées. Observation participante : - 1 atelier CRC citoyen : prise de note manuelle
Données secondaires <i>Documents publiés</i> <i>Documents internes</i>	Documents de communication publiés sur le site de l'ARS (forum régional, CRC, Projet Régional de Santé II). Comptes rendus de l'avancement des projets suivis, documents de communication.

Tableau 22 – La méthodes de collecte de données au sein d'une Agence Régionale de Santé (cas 1)

1.2.2. Les données primaires et secondaires au sein du Collectif National des Pilotes MAIA (cas 2)

Notre second cas a trait à la dynamique liée à la diffusion de pratiques innovantes au sein du Collectif National des pilotes MAIA depuis son rassemblement de manière émergente et auto-organisée en 2012. Nous avons collecté et analysé des données primaires et secondaires *a posteriori* pour la période 2012-2017, et en temps réel entre 2018 et 2020.

Nous avons interrogé des membres de l'équipe d'animation du Collectif National des pilotes MAIA et des pilotes MAIA en étudiant plus particulièrement la dynamique régionale en Occitanie, avant-gardiste dans l'impulsion de la diffusion de pratiques innovantes. Nous avons réalisé des observations non-participantes lors des Rencontres Nationales de 2018 (3 journées) et des observations participantes en 2019 lors de la rédaction de l'ouvrage régional en Occitanie.

Nous avons également collecté des données secondaires dont essentiellement des documents écrits et publiés : l'ouvrage national de l'intégration 2011-2018 (2018), les ouvrages (national et régionaux en Occitanie, Auvergne Rhône-Alpes déjà rédigés, et Normandie en cours de rédaction) et également des comptes rendus de réunions de travail, des documents de communication et des publications sur leurs sites internet.

Données primaires <i>Entretiens</i> <i>Observations</i>	- 18 entretiens d'une durée moyenne d'une heure à une heure et demie, enregistrements, retranscriptions. Observations non participantes : - Rencontres nationales (3 jours) : prise de note manuelle lors des cérémonies d'ouverture et de fermeture et aux ateliers des trois journées. Observations participantes : - Réunions de l'équipe d'Animation, (2) du groupe Observatoire (4), avec une prise de notes manuelles.
Données secondaires <i>Documents publiés</i> <i>Documents internes</i>	-L'ouvrage national de l'intégration : document co-écrit par le Collectif National des Pilotes MAIA, à l'initiative et géré par son équipe d'animation. -Les déclinaisons régionales de l'ouvrage nationale : en Occitanie (imprimé et publié), en Auvergne Rhône-Alpes (dématérialisée et sous forme de fiches pratiques) et en Normandie (en cours d'élaboration). Consultation des documents sur l'Espace numérique collaboratif de partage de pratiques : - Partie « forum de discussion » : partage et échanges de pratiques, recherche de contact etc. - Partie « archivage » des travaux collectifs, des comptes rendus de réunions, annuaire des pilotes MAIA et des référents régionaux, charte de fonctionnement du Collectif National des Pilotes MAIA et documents de l'équipe d'animation, documents de communication.

Tableau 23 – La méthodes de collecte de données au sein du Collectif National des Pilotes MAIA (cas 2)

Sous-section 2. Les investigations empiriques

Dans cette sous-section, nous présentons la diversification des sources d'évidences afin de nous assurer de la triangulation des données (Yin, 2009 ; 2012). À cette fin, nous explicitons ce que chaque mode de collecte de données primaires apporte à la recherche, ce que nous abordons dans le point, tout en tenant compte de la complémentarité des modes de collecte.

Notre collecte des données primaires repose principalement sur des entretiens semi-directifs (2.2.1.), complétée d'autres modes de collecte : des observations (participantes et non participantes) et des questionnaires ouverts (2.2.2.). La multiplicité des modes de collecte de données est nécessaire au « croisement » des données, à savoir déterminer la convergence (ou l'absence de convergence) de données dans l'objectif de solidifier l'analyse (Yin, 2011). De plus, la temporalité et la diversité des modes de collecte des données ont été prises en compte afin de favoriser leur triangulation.

2.1. Principal mode de collecte de données primaires : les entretiens semi-directifs

Notre principal mode de collecte de données est l'entretien semi-directif. « *La notion d'entretien est fondée sur la pratique d'un questionnement du sujet avec une attitude plus ou moins marquée de non-directivité de l'investigateur vis-à-vis du sujet* » (Baumard et al., 2013, p.274). L'entretien semi-directif requiert une première phase préparatoire, durant laquelle le chercheur construit un guide d'entretien entendu comme une « *sorte de liste de thèmes/sujets à aborder avec tous les répondants* » (Gavard Perret et al., 2018, p.88). De plus « *Les questionnements sont créés par le chercheur au fil de l'entretien et selon son déroulement. Ils considèrent le contexte social du répondant et l'invitent à répondre le plus librement possible* » (Hlady-Rispal, 2002, p.18). La non-directivité stricte de l'entretien génère une souplesse lors d'un entretien semi-direct. Le chercheur peut, de manière plus libre et adaptée à chaque répondant, aborder les thèmes de l'entretien au gré de l'interaction avec le répondant (Gavard Perret et al., 2018).

Nous avons construit notre guide d'entretien à partir de notre cadre théorique et de la co-construction de notre problématique avec les sphères d'acteurs en « *subdivis(ant) les questions de recherche en mini-questions qui constitueront les thématiques du guide* » (Gavard-Perret, 2018, p.92). Nous avons préparé notre guide d'entretien au regard de quatre axes : le premier axe consiste en une introduction nécessaire pour établir un climat favorable d'échange, présenter la recherche et le lancement d'une question générale pour favoriser l'interaction tout en signalant la totale attention apportée au répondant. Dans notre cas, nous avons amorcé chaque entretien en questionnant le profil de la personne interrogée (formation, postes antérieurs et actuel), ses missions quotidiennes et son organisation. Le deuxième axe concerne le centrage du sujet. Le chercheur a pour intention d'amener le répondant à se rapprocher du sujet central de l'entretien. Le troisième axe constitue l'approfondissement de chaque thème du guide d'entretien tout en laissant le répondant s'exprimer librement. Enfin, le quatrième axe repose sur la clôture de l'entretien, où nous avons pris soin de rappeler les différents points et idées évoqués par le répondant, laissant une éventuelle opportunité de « rebondir » sur l'un de ces points ou idées et les compléter ou les approfondir s'il en ressent la nécessité. En dernier lieu, nous avons remercié grandement la personne interrogée.

L'entretien semi-directif requiert une certaine animation de la part du chercheur (Gavard-Perret et al., 2018) Pour ce faire, nous avons abordé et suivi un déroulement de chaque entretien à l'appui de trois types de questions : les questions principales, les questions d'investigation et les questions d'implication (Rubin et Rubin, 1995). Les questions principales ont trait à l'introduction des thèmes de l'entretien et favorisent un premier cadrage du sujet de la recherche et des futures questions abordées au cours de l'entretien. Les questions d'investigation interviennent lorsque le chercheur sollicite des éléments de réponse complémentaires auprès du répondant ou lorsqu'une réponse lui semble peu claire, ou encore

en demandant des exemples pour illustrer son propos. Enfin, les questions d'implication permettent au chercheur d'interroger plus précisément sur une idée ou un concept en particulier.

A cette fin, nous avons adopté une attitude d'écoute active (Gavard-Perret, 2018) tout en stimulant le répondant à différents moments de l'entretien. À cette fin, nous avons procédé par la formulation de relances et/ou de reformulations afin de solliciter le répondant tout en conservant l'allure d'une conversation classique et naturelle et évitant ainsi l'écueil de l'assaillir de questions directes et de les considérer comme un jugement. Nous avons ensuite porté une attention particulière à la sélection des personnes interrogées afin de varier les sources d'évidences (Yin, 2012) et poser les mêmes questions à des répondants différents (Gavard-Perret, 2018).

Notre première étude de cas repose sur une Agence Régionale de Santé engagée dans une rénovation des pratiques de ses agents (voir la présentation du cas 1 dans la section 1 et les données collectées dans la sous-section précédente). Nous avons interrogé en premier lieu les agents directement et activement engagés dans l'animation de cette démarche, à plusieurs reprises et à différents moments de l'avancée de la recherche pour quatre d'entre eux. Ces agents sont principalement rattachés à la Direction déléguée aux politiques régionales de santé (DDPRS), à la Direction des Soins de Proximité (DSP) et à la Direction des Ressources Humaines (DRH). Deuxièmement, nous avons interrogé des agents de l'ARS issus de différentes directions dont certains de la DDPRS, de la DSP et de la DRH mais également d'autres directions orientées « métier » (par exemple la Direction de la promotion de la santé et de la prévention) et du service Communication (rattachée à la Direction Générale) au siège de l'ARS, témoins et/ou acteurs de l'enracinement des pratiques renouvelées à l'occasion de la préparation du Projet Régional de Santé 2 (2018-2023).

Nous retraçons l'ensemble des acteurs interrogés au sein de l'ARS dans le tableau suivant :

Fonction		Dénomination
Sphère d'animateurs	Chargée de mission Projets Transversaux / Service Parcours et Territoire / DDPRS (2 entretiens)	SA1
	Responsable du département Stratégie, Parcours et Territoires (DSPT2) / DDPRS1	SA2
	DDPRS (2 entretiens)	SA3
	Service Formation (RH) (2 entretiens)	SA4
	DDPRS	SA5
	Chef projet FSC (Communication)	SA6
	Communication	SA7
Responsable Service Démocratie en santé / DSPT/ DDPRS1 = Agent Relais		AR1
Chargée de Mission Démocratie en santé/ DDPRS1 = Agent Relais		AR2
Responsable du département Etudes, Enquêtes et Evaluations / DDPRS		A1
Directrice Département Prévention et Promotion de la santé		A2
Communication		A3
Service Formation (RH) (2 entretiens)		A4

Tableau 24 – Répondants (cas 1 – Agence Régionale de Santé)

Notre seconde étude de cas repose sur un Collectif National des pilotes MAIA investi dans la diffusion de pratiques de ses membres (voir la présentation du cas 2 dans la section 1 et les données collectées dans la sous-section précédente). Nous avons tout d'abord interrogé des pilotes membres de l'équipe

d'animation. Ces pilotes sont élus référents régionaux (et pour trois d'entre eux également « représentants nationaux ») par leurs pairs en région. Ces entretiens ont porté sur les pratiques innovantes qu'ils initient sur leur propre territoire et également la diffusion favorisée par l'animation du Collectif et à l'appui d'un ouvrage national de capitalisation des pratiques innovantes. En second lieu, nous avons interrogé des pilotes engagés dans une déclinaison régionale de l'ouvrage précité dans l'objectif de pouvoir les diffuser à une autre échelle par une équipe d'animation relai dédiée.

Nous présentons les pilotes interrogés de manière anonyme mais que nous distinguerons par région de rattachement. (Tableau suivant).

Région du répondant		Dénomination
Équipe d'animation (EA) du Collectif National des Pilotes MAIA	PACA	EA1
	PACA	EA2
	Nouvelle Aquitaine	EA3
	Ile-de-France	EA4
	Occitanie	EA5
	Occitanie	EA6
	Normandie	EA7
	Auvergne-Rhône Alpes	EA8
	Centre-Val de Loire	EA9
Equipe d'Animation Régionale (EAR)	Occitanie	EAR1
	Occitanie	EAR2
	Occitanie	EAR3
Pilotes	Occitanie	P1
	Occitanie	P2
	Occitanie	P3
	Auvergne Rhône-Alpes	P4
	Auvergne-Rhône Alpes	P5
Autre acteur (partenaire externe)	PACA (non pilote)	Ext1

Tableau 25 – Répondants (cas 2 – Collectif National des pilotes MAIA)

Nous avons principalement collecté des données primaires par entretien semi-directif jusqu'à parvenir à « *saturation théorique* » (Glaser et Strauss, 1967 ; Yin, 1990) c'est-à-dire « *le moment à partir duquel l'apprentissage incrémentiel est minime, les chercheurs observant des phénomènes déjà constatés* » (Hlady-Rispal, 2015). Nous avons opté pour une analyse multithématique que nous explicitons en section 3. En complément, nous avons collecté des données primaires par observation, ce que nous présentons au point suivant (2.2.).

2.2. Modes de collecte de données primaires complémentaires : les observations

Nous avons également mené des investigations empiriques basées sur des modes de collecte de données complémentaires aux entretiens semi-directifs : les observations. Nous proposons d'explicitier notre

démarche, ce que ce mode de collecte apporte à la recherche et comment cela a contribué à établir et entretenir nos relations avec les deux terrains.

Baumard (2014, p.277) définit l'observation comme « *un mode de collecte de données par lequel le chercheur observe de lui-même, de visu, des processus ou des comportements se déroulant dans une organisation, pendant une période de temps délimitée* ». Particulièrement prisée des études de cas (Yin, 2003), l'observation comme mode de collecte de données « *alimente traditionnellement la réflexion de nombreuses disciplines de gestion* » (Journé, 2018, p. 139). Bien que largement utilisée seule ou en complément d'autres modes de collecte de données, « *l'observation directe permet de collecter des données peu accessibles par d'autres moyens d'enquête, en particulier qui ne repose que sur du déclaratif* » (Journé, 2018 p.149) c'est-à-dire en rendant visibles les éléments jusqu'alors implicites. Prenant exemple sur les travaux sociologiques menés à l'hôpital (i.e. Peneff, 1992 sur la division du travail à l'hôpital, Schepens, 2015 sur les interactions entre professionnels au sein d'équipe de soins), Arborio et Fournier (2015, p.19) relèvent l'intérêt de l'observation directe pour révéler « *le contenu réel du travail en marge des règles qui l'encadrent là où est tenté de s'en tenir à ces prescriptions, plus faciles à relever ; elle dépasse le discours des acteurs qui n'ont pas forcément conscience de ces écarts et, surtout, qui ne sont pas prêts à les reconnaître publiquement* ».

A cette fin, le mode de collecte par observation suggère au chercheur d'observer par la mobilisation de ses propres sens, et plus largement par son expérience sensible de la situation observée (Journé, 2018), indispensable pour se représenter la réalité dont il est témoin. En effet, le chercheur en position d'observateur focalise son attention sur ce qu'il voit et ce qu'il entend, en particulier sur ce qui est dit en contexte. L'observation est également à considérer comme une stratégie pour interagir avec son ou ses terrain(s). Pour cela, le chercheur pourra plus ou moins s'impliquer dans son observation (Baumard, 2014). En ce sens, l'auteur identifie deux formes d'observation : l'observation non participante et l'observation participante que nous avons déployées dans différents objectifs

Nous avons opté pour l'observation non participante de type « *systématique et flottante* » (Evrard et al., 2009) pour recueillir des indices non verbaux préalables (prise de note manuelle) et complétant les discours tenus par les personnes interrogées lors des entretiens semi-directifs. Nous avons plus particulièrement fait porter nos observations non participantes sur le déroulé « *in vivo* » de certains faits organisationnels. Dans nos deux études de cas, nos observations ont porté sur les différents moments de mise en visibilité des pratiques innovantes et de leurs valeurs sous-jacentes renouvelant l'ordre existant.

Dans notre premier cas, nous avons mené différents moments d'observation non participante lors d'une réunion du collège régional de concertation, durant lequel des propositions d'action ont été élaborées par les partenaires et les agents de l'ARS concernés par la thématique du citoyen et le système de santé ; ii. Lors du Forum Régional 2017 organisé durant deux journées et lors desquelles nous avons observé comment les agents de l'ARS engagés dans la rénovation des pratiques les présentent (lors des cérémonies d'ouverture et de clôture, et l'atelier de promotion des outils d'intelligence collective, au sein du village des expériences innovantes des opérateurs) et les mettent en œuvre (lors de la controverse animée en plénière et lors de la consultation publique liée à la co-construction du futur réseau social numérique « Forum Social Club »).

	Événement	Nom	Durée
1	Collèges Régionaux de Concertation (CRC)	Collège Régional de Concertation "Le citoyen et le système de santé" (04/17)	2 heures
2	Forum Régional 2017 (11/2017)	Ouverture	1 heure
3		Atelier outils d'intelligence collective	1 heure
4		Controverse 1 sur l'innovation en médecine avec un philosophe et un médecin	1 heure
		Village des expériences innovantes portées par les opérateurs des territoires	2 heures
5		Présentation et consultation publique du futur Forum social club	1 heure
6		Clôture	1 heure

Tableau 26 – Observations non participantes (cas 1 – Agence Régionale de Santé)

Dans notre seconde étude de cas, nous avons également mené des observations participantes de portées différentes : i. lors des trois journées des Rencontres Nationales de l'Intégration 2018 organisées en région parisienne (table-ronde autour de l'intégration vue par des chercheurs internationaux, ateliers interrégionaux de l'intégration et présentation des outils du parcours avec une attention portée sur les données remontées des territoires, retours des travaux de l'équipe d'animation dont l'observatoire des MAIA en 2017, l'identification des référents nationaux et présentation de l'ouvrage national des pratiques intégratives en plénière), ii. Les réunions de l'équipe d'animation du collectif (avancement des chantiers de l'EA).

	Objet	Programme	Durée
1	Rencontres Nationales (11/2018)	Ouverture	1 heure
2		Atelier inter-régional Hauts-de-France, PACA et Corse	3 heures
3		Restitution des ateliers interrégionaux	
4		Atelier : Les outils du parcours	1 heure
		Travaux de l'équipe d'animation, dont l'observatoire MAIA 2017 et l'identification des deux pilotes représentants nationaux	1 heure et 45 minutes
5	Réunions de l'Équipe d'Animation 2018-2019	2 réunions de l'Équipe d'Animation (04/18 et 11/19)	2 fois 2 heures

Tableau 27 – Observations non participantes (cas 2 – Collectif National des pilotes MAIA)

Nous avons également procédé à quelques observations participantes dans l'objectif « *d'endosser un rôle déjà existant dans la situation étudiée* » (Arborio et Fournier, 2015, p.30). Par exemple, dans notre première étude de cas (ARS) en accord avec l'animateur du Collège Régional de Concertation (CRC), le chercheur a endossé un rôle de citoyen durant une table-ronde composée de représentants de professionnels libéraux (notamment infirmiers et médecins), d'un citoyen (type patient-expert) et d'un atelier santé ville. Dans notre seconde étude de cas, le chercheur a intégré les réunions du groupe observatoire de l'équipe d'animation lors desquelles une enquête a été notamment discutée avec les acteurs courant 2019.

Enfin, nous proposons à la section suivante (section 3) d'explicitier notre analyse multithématique des données collectées. Nous avons élaboré une grille de codage à partir de notre cadre théorique et d'éléments émergents pour analyser ce vaste matériau empirique. Nous avons mobilisé différentes

techniques pour accroître la validité de notre recherche (Drucker et al., 2014) : écriture du cas, validation avec des informants-clés, choisis en raison de leur rôle majeur dans la dynamique de l'ARS et du Collectif National des pilotes MAIA.

Section 3 : Analyse multithématique des données

Dans cette section, nous présentons les modalités d'analyse du premier cas (ARS) et de notre second cas (Collectif National des Pilotes MAIA). Nous avons réalisé un découpage multithématique de notre corpus de données. À cette fin, nous avons mené un double mouvement : un mouvement préparatoire relatif à une lecture flottante du corpus et réitérée à différents moments de la recherche, ainsi qu'un codage *a priori* et émergent. Nous avons utilisé le logiciel N'Vivo 12 dans l'objectif de contribuer à organiser notre codage de manière visuelle. Nous avons établi une grille de codage et une grille d'analyse dans la lignée de nos questions de recherche.

Sous-section 1. L'analyse de données qualitatives

Notre corpus de données qualitatives repose essentiellement sur des entretiens semi-directifs et complétés d'observations et de données secondaires. Dans cette première sous-section, nous abordons les spécificités de l'analyse de données qualitatives (1.1.) et les principes de l'analyse de contenu que nous avons suivis (1.2), nécessaires à notre travail d'analyse.

1.1. Les spécificités des données qualitatives

Nous mobilisons principalement les travaux de Weber (1990), Paillé et Mucchiello (2003) et Miles et Huberman (2003 et suivants) pour « *faire parler les données* ». En premier lieu, nous retenons la définition de Paillé et Mucchiello (2003) relative à la donnée qualitative : « *Une donnée qualitative est par essence une donnée complexe et ouverte. Ses contours sont flous, sa signification est sujette à interprétation et est inextricablement liée à son contexte de production, à sa valeur d'usage ainsi qu'à son contexte d'appropriation* » (ibid. 2003, p.20). De plus, les travaux de Miles et Huberman (2003) s'inscrivent également dans cette lignée : « *Les données qualitatives sont séduisantes. Elles permettent des descriptions et des explications riches et solidement fondées de processus ancrés dans un contexte local. Avec les données qualitatives, on peut respecter la dimension temporelle, évaluer la causalité locale et formuler des explications fécondes* » (ibid., 2003, p.11)

Une fois définie, la donnée fait l'objet d'une collecte (décrite dans la sous-section 2) et d'une analyse (que nous décrivons dans cette sous-section 3). Miles et Huberman (2003) souligne les contraintes inhérentes à la collecte et à l'analyse de données qualitatives : « *Toutefois, ce débordement d'activité, il nous faut rester conscients de questions fondamentales qui n'ont pas disparu. Ces questions concernent l'intensité du travail à fournir au niveau de la collecte de données (et son caractère extensif, sur plusieurs mois ou plusieurs années), le volume trop fréquent de données, la forte probabilité de biais introduits par le chercheur, le temps exigé par le traitement et la codification des données, la pertinence de l'échantillonnage lorsque seul un petit nombre de cas peut être sélectionné, la généralisation des résultats, la crédibilité et la qualité de leurs conclusions et leur utilité pour le monde de la décision et de l'action* » (Miles et Huberman, 2003, p.12).

Nous analysons des données qualitatives qui ont trait aux mots, « *c'est-à-dire le langage sous la forme de texte narratif* » (Miles et Huberman, 2003, p.26) et les éléments non verbaux que nous avons recueillis lors de nos entretiens, nos observations et autres documents (données secondaires) lors de nos

investigations empiriques (voir section 2 qui précède). Pour autant, comme le précise Gavard-Perret et al. (2018, p.242) malgré l'analyse des données réalisée « *le sens n'en jaillira pas automatiquement* ». En effet, d'après les travaux de Weber (1990), l'analyse qualitative relève en premier lieu de l'exercice intellectuel puis d'une méthode ou d'une technique. Ainsi, Weber (1990) souligne que plusieurs analyses qualitatives sont possibles et qu'en termes de pratiques d'analyse, il n'y a pas unique manière d'aborder une analyse qualitative, en particulier de contenu.

1.2. Les principes de l'analyse de contenu

Nous retenons principalement les travaux de Berelson (1952), Henri et Moscovici (1968), Weber (1990) et Bardin (2003) pour aborder l'évolution temporelle et l'étendue des définitions de l'analyse de contenu. L'une des premières définitions est bérelsonnienne (1952) et concède une approche nécessairement quantitative de l'analyse de contenu. Dans cette définition, l'analyse requiert une attention particulière à objectiver, systématiser et quantifier le contenu. De plus, Henri et Moscovici (1968) concèdent que l'analyse de contenu relève d'un ensemble de techniques diversifiées. Pour autant, la dimension quantitative telle que prévue par Berelson (1952) est critiquée et nous retenons les apports de Weber (1990) quant à définir l'analyse de contenu. En effet, considérée comme une méthode de recherche particulière, l'analyse de contenu est définie comme « *un ensemble de procédures pour faire des inférences valides à partir du texte* » (Weber, 1990, p.8). En cela, l'analyse textuelle repose sur la classification des mots dans un nombre limité de catégories (Weber, 1990).

Enfin, Bardin (2003, p.47) propose une définition que nous mobilisons dans le cadre de notre recherche « *plus complète (...) et plus souple* » (Gavard-Perret, 2018, p.246) : « *un ensemble de techniques d'analyse des communications visant, par des procédures systématiques et objectives de descriptions du contenu des messages, à obtenir des indicateurs (quantitatifs ou non) permettant l'inférence de connaissances relatives aux conditions de production/réception (variables inférées) de ces messages* ».

Avant d'analyser le contenu, nous avons réalisé deux étapes préparatoires de mise en forme du corpus, ce que Dumez (2013) qualifie de « *matériau brut* ». En premier lieu, nous avons retranscrit et ou pris des notes manuellement lors de la collecte de données primaires. En effet, notre mode de collecte de données primaires principales est l'entretien semi-directif. Nous avons retranscrit les entretiens réalisés dans l'objectif de procéder à une analyse manuelle de ces données. Les observations ont fait l'objet d'une prise de note manuelle que nous avons soigneusement conservée. Par ailleurs, nous avons pris soin d'indexer les documents et leur contenu afin de faciliter nos allers-retours lors de notre analyse. Cela s'applique également pour les données secondaires collectées.

Nous présentons dans la sous-section 2 les principes du traitement de notre matériau : nous avons procédé par « *attention flottante* » (Dumez, 2013) et à un découpage multithématique des données réalisé sur le logiciel N'Vivo 12.

Sous-section 2. Le choix de l'unité d'analyse : un découpage thématique

Alors que notre corpus de données qualitatives est abondant et hétérogène, (Ayache et Dumez, 2011 ; Dumez, 2013), nous abordons les principes du traitement de notre matériau : nous avons procédé par un double mouvement : une « *attention flottante* » (Dumez, 2013) et un découpage multithématique des données, que nous avons réalisé sur le logiciel N'Vivo 12.

2.1. L'attention flottante et le découpage du corpus : les principes

Nous présentons les principes suivis par le chercheur dans l'objectif de préparer son corpus et son analyse. À cette fin, nous avons réalisé plusieurs lectures « flottantes » (2.1.) du corpus et précisé les principes de découpage établis (2.2.).

2.1.1. L'attention flottante

Nous avons mené une première phase d'analyse dont l'objet est la lecture « flottante » du corpus. Empruntée aux travaux freudiens (1967), cette phase constitue une préanalyse du matériau. Elle vise à « *préparer l'analyse à proprement parler (...). Il s'agit au final d'arriver à déterminer des règles de découpage du corpus, puis de catégorisation et de codage des unités ainsi constituées* » (Gavard-Perret et al., 2018, p.248).

Agissant par « *attention flottante* » (Dumez, 2013), elle consiste en la prise en compte du matériau dans un ensemble qui permet de surmonter le risque de circularité inhérent à la recherche qualitative. En effet, le risque de circularité « *consiste à ne voir dans le matériau empirique que ce qui confirme une théorie* » (Dumez, 2013, p.17) ou encore que l'« *on peut dire d'à peu près n'importe quelle théorie qu'elle s'accorde avec quelques faits* » (Popper, 1988). L'attention flottante « *consiste donc à tout lire, de manière continue, en s'interdisant de prendre aucune note, de souligner quoi que ce soit ou de fixer son attention sur quelque élément qui soit. Le résultat est l'émergence de thèmes, qui peuvent être surprenants et peuvent remettre en cause les cadres théoriques attendus* » (Dumez, 2013, p.70).

Nous avons procédé à une lecture flottante du matériau à différents moments, y compris durant l'avancée de la collecte de données. En effet, notre analyse inductive modérée repose également sur l'émergence de faits et thèmes surprenants ont guidé la recherche. (cf. **schéma 21** portant sur la construction du concept de RCP).

Nous avons également éloigné le risque de circularité en procédant au codage des données (2.2.) dont nous explicitons les principes suivis dans le paragraphe suivant.

2.1.2. Le découpage du corpus : unités d'analyse, découpage thématique et codage a priori et émergent

Nous avons également procédé au découpage de notre corpus. Cette phase nécessite de préciser les unités d'analyses que nous retenons. Parmi les six types d'unités d'analyse proposées par Weber (1990, p.21-23) : le mot, les groupes ou les unités de mots, la phrase, le thème, le paragraphe ou le texte dans son ensemble, nous avons opté pour la phrase entière ou partielle pour tenir compte des divergences de vocables. Ce choix d'unité d'analyse « *ni trop restreint, ni trop lâche* » nous paraît pertinent pour mener une analyse thématique du corpus.

Ensuite, nous avons catégorisé et codé nos données c'est-à-dire que « *le chercheur doit définir un système organisé de rubriques et de catégories (...) qui lui permettra, dans un troisième temps, de coder le corpus, c'est-à-dire affecter des codes à chacune des unités considérées* » (Gavard-Perret et al., p.249). Les rubriques et les catégories indiquées par les auteurs relèvent des travaux de Paillé et Mucchielli (2003). Une rubrique peut être définie comme une étiquette délivrant une information générale sur le contenu, « *de ranger les éléments dans les bons tiroirs en fonction du sujet qu'ils abordent* » sans pour autant renseigner sur le sens à lui donner. Le sens est attribué par catégorisation,

c'est-à-dire qu'il dépasse la dimension descriptive précédente et correspond à la « *conceptualisation* » ou encore la « *théorisation en progression* » (Paillé et Mucchielli, 2003, p.147). Allard-Poesi (2003, p.288) considère le codage comme relevant de l'interprétation construite du chercheur : « *il ne s'agit donc pas d'un « décodage » d'un monde à découvrir, mais d'un « encodage » par le biais d'une langue (des unités et des catégories) en partie construite par le chercheur* ».

Ainsi, le codage repose sur l'attribution de codes aux unités d'analyse. Nous nous rattachons, par exemple, à la définition des codes de Miles et Huberman (2003, p.128) : « *Les codes sont des outils efficaces d'identification et de recouvrement des données. Ils rendent l'analyse plus rapide et plus puissante* ». En effet, le codage est une pratique de la recherche qualitative qui, au-delà de l'attribution de codes, vise à contribuer à l'analyse des données. « *Il ne suffit pas en général de désigner ou de classer ce que l'on a sous les yeux. Il faut comprendre les « patterns », les récurrences, les pourquoi* » (Miles et Huberman, 2003, p. 133). À cette fin, nous avons opté pour des codes thématiques au sens où ils correspondent à « *des codes explicatifs ou inférentiels, qui identifient un thème, un pattern ou une explication émergente (...). Leur fonction est de rassembler une grande quantité de matériels dans des unités d'analyse plus significatives et économiques. Ils sont en quelque sorte des méta-codes* » (Miles et Huberman, 2003, p. 133).

De plus, nous avons procédé au découpage de notre corpus de manière *a priori* et émergente. En effet, notre grille de codage a été construite à partir de notre cadre théorique (*a priori*, donc) et émergent de notre lecture flottante des données, au sens où elle a pris forme à partir des caractéristiques du concept de Réseau Créatif de Pratiques. Plus précisément, nous avons suivi le processus de codage multithématique et d'analyse de Dumez (2016). À cette fin, l'auteur propose quatre étapes qui sont identifiées : la première étape consiste en l'identification des premiers thèmes (travail sur les ressemblances) ; la seconde étape a trait à la recherche d'une hétérogénéité des thèmes (codage *a priori* et émergent ; *templates*) ; la troisième étape constitue la recherche de recoupement entre les thèmes (travail sur les différences) ; et la quatrième étape relève de l'analyse des ressemblances et des différences révélées aux étapes précédentes (identification de *patterns*). Nous présentons l'ensemble de la démarche de codage et d'analyse proposé par Dumez (*ibid.*) dans le tableau synthétique suivant :

Étape 1 – Identifier les premiers thèmes
-La recherche de thèmes consiste en un travail sur les « ressemblances » au sein du matériau comme des thèmes généraux. -Choisir un nombre de thème suffisant afin de structurer le matériau sans toutefois orienter l'analyse.
Étape 2- Rechercher une hétérogénéité des thèmes
Les thèmes sont de natures différentes : -thèmes issues des théories ; -thèmes émergés du matériau ; -les « <i>templates</i> » : autres données à coder. Exemples de « <i>templates</i> » : « des dates ou des faits, des évaluations chiffrées » (Dumez, 2016, p.89).
Étape 3 – Rechercher des recoupements entre thèmes
-Le recoupement de thèmes consiste en une partie du travail sur les « différences » : par un rassemblement de certains thèmes proches en modifiant le libellé du thème si nécessaire.

-Le matériau doit couvrir et « <i>se disperser</i> » sur plusieurs thèmes. Exemple : « <i>de manière à ce que des extraits d'entretiens se retrouvent dans des thèmes différents</i> » (Dumez, 2016, p.82).
Étape 4 – Analyse des ressemblances et des différences
-Menée de manière systématique (lors des étapes 1 à 3). -il s'agit ensuite d'une comparaison visant l'identification de « <i>patterns</i> » différents dans un même thème. Exemple : Deux perceptions différentes d'un même thème par les acteurs interrogés.

Tableau 28 – Étapes du codage multithématique et analyse (adapté de Dumez, 2016, p.81-87)

Nous présentons la réalisation de ces différentes étapes de codage et d'analyse dans la sous-section 3 et la grille de codage en Annexe.

Sous-section 3. L'analyse des données qualitatives sur N'Vivo 12

3.1. Spécificité d'un codage multithématique : entre théorie et empirie

Après avoir présenté les principes de codage et d'analyse suivis par le chercheur (sous-section 2), nous retraçons le cheminement menant à l'analyse de nos données à la lumière des travaux de Dumez (2016). À cette fin, nous explicitons le travail de codage et d'analyse au regard des quatre étapes identifiées par l'auteur (voir tableau précédent).

En premier lieu, nous avons mené un travail d'identification des premiers thèmes généraux et basé sur les ressemblances au sein du matériau (étape 1). Pour cela, nous avons listé un certain nombre de premiers thèmes issus de notre revue de littérature. Nous avons notamment relevé sept thèmes généraux pour orienter notre codage. Les sept thèmes sont présentés ci-dessous :

Extrait des premiers thèmes retenus issus de la littérature :

- Le repérage des pratiques.
- Les neuf rôles de certains acteurs (i.e. Simon, 2009).
- Qui est le collectif intermédiaire ?
- Les pratiques de projet (création de groupes, animation, etc.).
- Les pratiques liées à la vie du réseau (améliorer la connectivité, liens sociaux, confiance, sentiment d'appartenance à un groupe, réciprocité, échanges ; apprendre à se connaître pour comprendre et savoir qui sait quoi et comment se contacter).
- La diffusion (contextualisation ; institutionnalisation : règles, routines, etc. ; pratiques communes et quotidiennes).
- Les freins à la diffusion.

Ensuite, nous avons distingué les thèmes selon leur origine, c'est-à-dire s'ils proviennent de la littérature ou émergent du matériau, et identifier des « *templates* » c'est-à-dire les autres données à coder relatives

à une dimension temporelle (tel un événement ou un fait marquant par exemple). Ce travail relève plus généralement de la recherche d'une hétérogénéité des thèmes et constitue l'étape 2.

Les thèmes sont de natures différentes :

Thèmes issus des théories	Thèmes émergés du matériau	« <i>Templates</i> »
-les institutions -les rôles -le mode de fonctionnement des relations au sein de l'organisation -le collectif intermédiaire -les pratiques -la diffusion -la mise à l'épreuve	-les pratiques -l'animation du réseau -les freins -les attentes sur les tâches à réaliser	-Événement déclencheur -Les faits marquants -Dynamique de projets -Contenu des échanges

Tableau 29 – Codage multithématique : Thèmes hétérogènes

De plus, nous avons mené un travail de recoupement des thèmes. Cela consiste en une partie du travail sur les « **différences** » au sens où un rassemblement de certains thèmes proches a été opéré en modifiant le libellé du thème (si nécessaire). En effet, Dumez (2016, p.82) souligne que le matériau doit couvrir (ou se disperser) sur plusieurs thèmes « *de manière à ce que des extraits d'entretiens se retrouvent dans des thèmes différents* » (*ibid*, p.82).

Ainsi, nous avons retenu 13 thèmes (cf. grille d'analyse – Annexe) :

- Le début des initiatives ;
- Les moments marquants ;
- Les attentes liées à la diffusion ;
- Les strates ;
- Les encastrements
- Les activités d'exploration et d'exploitation
- La diffusion : généralisation et contextualisation
- Qui est le collectif intermédiaire ?
- Les rôles du collectif intermédiaire ;
- Les pratiques diffusées ;
- Les modalités des échanges entre les acteurs ;
- Le contenu des échanges ;
- La dimension relationnelle ;

Nous proposons également de lister les codes de premiers degrés retenus (le grille de codage se trouve en Annexe) :

Code 1 : La démarche

Code 2 : Le fonctionnement du RCP

Code 3 : Les dynamiques d'encastrement du RCP

Code 4 : Les rôles du collectif créatif

Enfin, nous avons réalisé un travail d'analyse portant sur les ressemblances et les différences de manière systématique (lors des étapes 1 à 3). Nous avons adjoint une comparaison visant l'identification de

« *patterns* » différents dans un même thème. Par exemple, nous avons repéré des perceptions différentes d'un même thème par les acteurs interrogés.

3.2. Synthèse du codage et de l'analyse à l'aide du logiciel N'Vivo 12

Nous avons également suivi une logique de double codage (Voynnet-Fourboul, 2011) dans l'objectif « *à la fois d'enrichir le processus d'analyse et de le sécuriser en s'appuyant sur une forme d'intelligence collective avec d'autres chercheurs ou avec les acteurs du terrain* » (Mbengue et al., 2013, p.364). D'une part, nous avons sollicité des chercheurs et certains acteurs de terrain à différents moments de la recherche dans l'objectif de confronter, éprouver et légitimer nos « *intuitions dans la relation entre variables* » (*ibid.*, p.364).

A cette fin, nos interactions empiriques ont également constitué une base fondamentale dans la solidification de notre analyse. Notre approche du double codage a consisté en des réunions que nous avons mises en place avec les sphères d'acteurs présentés sur les deux terrains. L'objet de la discussion a porté sur les interprétations et les intuitions du chercheur et ont contribué à solidifier notre analyse.

Enfin, après avoir présenté les principes et la démarche suivie dans l'objectif de coder et analyser nos données, notre choix s'est porté sur la réalisation de celle-ci à l'aide du logiciel d'analyse de données qualitatives N'Vivo 12. En effet, le travail de codage et d'analyse est facilité par ce type d'outil sans pour autant le réaliser à la place du chercheur. À cette fin, Gavard-Perret et al. (2018, p.256) soulignent l'intérêt d'un tel logiciel : « *(il) peut constituer une aide non négligeable pour, plus rapidement et plus systématiquement, catégoriser des données textuelles, les mettre en relation ou les relier à des données de contexte* ». De plus, les auteurs classifient N'Vivo parmi les logiciels utiles pour « *synthétiser rapidement de grandes masses de données, à en extraire facilement les thèmes essentiels ou des données particulières et à faire émerger des structures et des enchaînements possibles* » (*ibid.*, p.257).

Nous proposons un extrait de la grille de codage du cas 1 ARS et du cas 2 Collectif National des pilotes MAIA se trouve en annexe.

Conclusion du chapitre 4 :

Dans ce chapitre, nous avons abordé le cadre méthodologique de notre recherche. À ce titre, nous avons exposé la nature qualitative de notre recherche reposant sur deux études de cas longitudinales dans le champ de la santé.

Le premier cas porte sur une Agence Régionale de Santé (ARS) engagée dans une démarche de rénovation de pratiques de ses agents vers davantage de décroisement, de collaboration en interne (entre agents du siège et des délégations départementales) et en externe (avec les partenaires) et dans une approche *bottom-up* de travail. En particulier, cette démarche repose sur la rédaction collégiale du Projet Régional de Santé 2 et différents projets sont déployés afin de faire remonter les pratiques innovantes. Cette démarche est initiée par le Directeur Général Adjoint de l'ARS et est portée par une sphère d'agents en position intermédiaire pour l'animer. Nous avons investigué la période préparatoire du PRS 2 qui s'est achevée à sa publication (2014-2018).

Le second cas intéresse le Collectif National des Pilotes MAIA, un rassemblement de professionnels de l'intégration des services d'aide et de soins visant l'amélioration du parcours des personnes âgées en perte d'autonomie. Alors que ces professionnels sont dispersés sur le territoire national, ceux-ci désirent

s'entraider et partager leurs pratiques. Cette démarche est initiée par les pilotes « expérimentateurs » de la méthode MAIA et son Collectif s'est depuis doté d'une équipe d'animation en position intermédiaire pour y parvenir. Nos investigations empiriques couvrent la période préparatoire à la formalisation du Collectif (expérimentation de la MAIA) jusqu'à début 2020.

Notre collecte de données repose principalement sur des entretiens semi-directifs. Ces entretiens ont été conduits en deux vagues sur les deux terrains. Nous avons diversifié nos modes de collecte de données (observation et questionnaires ouverts) en cohérence avec notre positionnement épistémologique. Notre analyse est inductive modérée et nous avons procédé au codage multithématique de nos données sur le logiciel N'Vivo 12.

Conclusion de la partie 2 :

Dans cette partie, nous avons explicité les cadres épistémologique et méthodologiques de la recherche.

Dans le chapitre 3, nous avons abordé la construction de notre positionnement épistémologique au regard du parcours du chercheur et des réponses aux hypothèses fondatrices du paradigme interprétativiste (Heidegger, 1962 ; Sandberg, 2005 ; Yanow, 2006). De plus, nous avons évalué la fiabilité de la recherche et implications d'un positionnement épistémologique interprétativiste et les critères de validité interne et externe de la recherche.

Dans le chapitre 4, nous avons explicité le cadre méthodologique de notre recherche. En particulier, nous avons présenté nos deux études de cas longitudinales qui relèvent du champ de la santé. Ces deux terrains (une ARS et un Collectif National des pilotes MAIA) reposent sur une démarche de soutien et de diffusion de pratiques innovantes animé par un acteur collectif en position intermédiaire capable de gérer les différentes tensions (exploration *versus* exploitation et généralisation *versus* contextualisation). De plus, nous avons détaillé nos modes de collecte de données (principalement par entretiens) et notre analyse (inductive modérée). Nous avons alors procédé à un codage multithématique de notre corpus sur le logiciel N'Vivo 12.

Cadre épistémologique ▪ <u>Démarche</u> : Interprétativiste (Heidegger, 1962 ; Sandberg, 2005 ; Yanow, 2006)
Cadre méthodologique ▪ <u>Références méthodologiques</u> : Recherche qualitative (Dumez, 2016), études de cas (Yin, 2009). ▪ <u>Collecte des données durant les trois années de thèse</u> : 2 cas, 16 et 18 entretiens, observations, questionnaires. ▪ <u>Analyse des données</u> : Inductive modérée, codage multithématique (Miles et Huberman, 2003, Ayache et Dumez, 2011) sur Logiciel N'Vivo 12.

Tableau 30 – Récapitulatif de la Partie Méthodologie

Partie 3 – Présentation et analyse des résultats

Nous avons successivement présenté le cadre théorique (**Partie 1**) et le cadre méthodologique (**Partie 2**) de la recherche répondant à la problématique que nous avons formulée de la manière suivante :

Comment structurer et animer un réseau créatif de pratiques (RCP) pour soutenir durablement la diffusion de pratiques innovantes dans un champ institutionnalisé et pluraliste ?

Nous nous attèlerons à répondre à notre problématique de recherche en nous appuyant sur deux études de cas complémentaires qui ont trait à des dynamiques de diffusion de pratiques innovantes dans le champ de la santé se révélant au regard de deux tensions : une première tension entre généralisation (au nom d'une pertinence ou valeur sociale pour un ensemble d'acteurs) *versus* contextualisation des pratiques et une seconde tension entre exploration de pratiques innovantes *versus* l'exploitation (diffusion). Nous regardons comment une innovation organisationnelle et managériale, le Réseau Créatif de Pratiques (RCP), parvient à résorber ces tensions et soutient alors la diffusion de pratiques. Nous réalisons deux études de cas : nous considérons notre premier cas (ARS) comme le cas « pilote » et le second (Collectif National des pilotes MAIA) comme le cas complémentaire. Dans chacune des études de cas, nos résultats reposent sur deux axes d'analyse : la structuration du Réseau Créatif de Pratiques (RCP) et l'animation du Réseau Créatif de Pratiques (RCP). Dans cette partie, nous présentons et nous analysons les deux cas au regard de nos deux questions de recherche :

QR 1 – Quelles sont les caractéristiques organisationnelles d'un RCP favorables à la diffusion de pratiques innovantes ?

QR 2 – Quelles sont les modalités d'animation du RCP favorables à la diffusion de pratiques innovantes ?

Nos deux études de cas complémentaires nous montrent comment émerge et s'auto-organise un Réseau Créatif de Pratiques au regard de deux caractéristiques : sa structuration et son animation. Nous rappelons le tableau de définitions des dynamiques managériales d'encastrement sur lequel repose notre analyse :

Encastrement du contenu de la pratique		Encastrement des acteurs dans des connexions	
Encastrement dans la pratique	La pertinence et l'intégration d'une pratique partagée au sein du réseau dans les pratiques locales dispersées des membres du réseau.	Encastrement structurel	Les connexions des membres du NoP entre eux, la connaissance de qui sait quoi et comment les contacter.
Encastrement organisationnel	La pertinence et l'intégration d'une pratique partagée dans le réseau pour l'organisation.	Encastrement relationnel	Les caractéristiques du RCP par les liens forts, et des éléments tels que la confiance, les attentes mutuelles et l'identification (sentiment d'appartenance à un groupe, réciprocité, le face à face).

Tableau (rappel) – Les quatre dynamiques d'encastrement (selon Agterberg et al., 2010)

A cette fin, nous répondrons à l'ensemble de ces questions pour chacun des deux cas (**chapitres 5 et 6**) en organisant ces chapitres de la manière suivante :

- Dans une première section, nous étudions de manière longitudinale chacune des démarches de diffusion de pratiques ;
- Dans une seconde section, nous explorons chacun des deux RCP au regard de leurs deux dimensions : la structuration et l'animation des RCP ;
- Enfin, dans une troisième section, nous proposons de synthétiser ce que nous retenons de chacune des études de cas.

À ce titre, nos données de terrain ont fait émerger un autre cadre théorique qui sera présenté en discussion (Partie 4) pour en comprendre l'apport et l'intérêt : la théorie de la justification (Boltanski et Chiapello, 2011 ; Boltanski et Thévenot, 2006). En effet, notre étude de cas de l'ARS (cas pilote) montre un déséquilibre en faveur de l'encastrement du contenu des pratiques diffusées et des relations formelles plus que sur l'encastrement relationnel (informel) des membres du RCP. En particulier, ce déséquilibre cristallise les difficultés rencontrées et freine la diffusion de pratiques innovantes au prisme des controverses qui ont émergées parmi les agents de l'ARS. Ces controverses formulent les tensions existantes entre les différentes visions³⁵ existantes et une vision nouvelle d'une ARS décloisonnée, collaborative (en interne et en externe) dans une approche ascendante. Pour la sphère d'agents, il devenait nécessaire d'opérer un travail discursif et réflexif pour surmonter ces controverses (qui bloquaient ou affaiblissaient la diffusion des pratiques) et parvenir à justifier (élaborer des justifications) la pertinence et la plus-value d'adopter une nouvelle vision nécessitant de diffuser des pratiques innovantes (**Chapitre 5**). Notre seconde étude de cas (cas complémentaire) portant sur le Collectif des pilotes MAIA montre un déséquilibre contraire en faveur d'un encastrement structurel des connexions des membres et d'un encastrement dans la pratique avec la généralisation, la professionnalisation et, plus récemment encore, depuis la « convergence » ou la « fusion » des dispositifs d'appui à la coordination (DAC), comme un choc extérieur perturbant les MAIA, plus que du contenu des pratiques diffusées au sein du RCP. Pour autant, ce déséquilibre tend à se résorber depuis des efforts récents de mise en visibilité et de justification réalisés à l'occasion de la publication d'écrits collectifs (**Chapitre 6**).

Chapitre 5 – Cas pilote : le RCP d'une Agence Régionale de Santé engagée dans une rénovation profonde et contestée des pratiques de ses agents

Chapitre 6 – Cas complémentaire : Le RCP d'un Collectif National des Pilotes MAIA émergent et auto-organisé pour diffuser des pratiques

³⁵ Ce que nous appelons des chocs entrecroisés entre différents « mondes » issus de la théorie de la justification (Boltanski et Thévenot, 2006 ; Boltanski et Chiapello, 2011) dans la Discussion.

Partie 3 – Présentation et analyse des résultats

Chapitre 5. Cas pilote : Le Réseau Créatif de Pratiques (RCP) d'une Agence Régionale de Santé engagée dans une rénovation profonde et contestée des pratiques de ses agents 207

Section 1. Analyse longitudinale de la démarche de diffusion de pratiques	212
<i>Sous-section 1 – L'organisation et la démarche de diffusion de pratiques</i>	<i>212</i>
<i>Sous-section 2 – La diffusion des pratiques locales depuis le Forum Régional 2015 : les projets contributifs à la rédaction collégiale du Projet Régional de Santé 2 (2018-2023).....</i>	<i>220</i>
Section 2. Le Réseau Créatif de Pratiques de l'Agence Régionale de Santé.....	236
<i>Sous-section 1 – La structuration du RCP de l'ARS</i>	<i>236</i>
<i>Sous-section 2 – L'animation du RCP de l'ARS.....</i>	<i>261</i>
Section 3. Ce que nous retenons de cette étude de cas	270
<i>Sous-section 1. Les caractéristiques du RCP de l'Agence Régionale de Santé.....</i>	<i>270</i>
<i>Sous-section 2 – La quête de la résolution des tensions liées à la diffusion de pratiques.....</i>	<i>273</i>

Chapitre 6. Cas complémentaire : Le RCP d'un Collectif National des Pilotes MAIA émergent et auto-organisé pour diffuser des pratiques 287

Section 1. Analyse longitudinale de la démarche de diffusion de pratiques	291
<i>Sous-section 1 – Le contexte et la démarche de diffusion des pratiques</i>	<i>291</i>
<i>Sous-section 2 – Les modalités de diffusion des pratiques : les projets</i>	<i>298</i>
Section 2. Le Réseau Créatif de Pratiques du Collectif National des Pilotes MAIA.....	304
<i>Sous-section 1 – La mise en place du RCP du Collectif National des Pilotes MAIA</i>	<i>304</i>
<i>Sous-section 2 – L'animation du RCP : les rôles d'un acteur intermédiaire collectif.....</i>	<i>330</i>
Section 3. Ce que nous retenons de cette étude de cas	337
<i>Sous-section 1 – Les caractéristiques du RCP des pilotes MAIA</i>	<i>337</i>
<i>Sous-section 2 – La quête de la résolution des tensions liées à la diffusion de pratiques.....</i>	<i>341</i>

Chapitre 5 :

Cas pilote : Le Réseau Créatif de Pratiques (RCP) d'une Agence Régionale de Santé engagée dans une rénovation profonde et contestée des pratiques de ses agents

Nous avons sélectionné une première étude de cas (cas pilote) : une démarche initiée au sein d'une Agence Régionale de Santé (ARS), soutenue par la Direction Générale Adjointe (DGA) et une sphère d'agents (SA). La démarche récente concerne la rénovation des pratiques de ses agents, en interne et avec les partenaires dans les territoires, à l'occasion de la préparation de son Projet Régional de Santé 2 (2018-2023). Nous analysons l'Agence Régionale de Santé engagée dans une telle dynamique comme un RCP et son Équipe d'Agents comme un collectif créatif.

Premièrement, nous présentons la démarche de diffusion de pratiques innovantes au sein de l'ARS. À ce titre, nous décrivons le contexte et l'origine de la démarche au sein de l'ARS, mais également les différents projets (tels le Forum Régional bisannuel, les Collèges Régionaux de Concertation, les Espaces de Formation et le futur Forum Social Club numérique) soutenant la diffusion de pratiques innovantes (**Section 1**).

Puis, nous étudions comment l'ARS s'est auto-organisée autour de pratiques davantage collaboratives, décloisonnées et dans une approche ascendante promue par quelques agents. À cette fin, nous étudions deux caractéristiques du RCP de l'ARS : sa structure et son animation. En effet, certains agents se sont constitués en ce que nous nommons une « sphère d'agents » (SA) clairement établie et soutenue par la Direction Générale Adjointe (DGA ARS) lui conférant une capacité à agir notamment en faveur de la diffusion de pratiques innovantes. Alors que des contestations sont érigées par des agents au sein des différents Départements Métiers (relatifs à l'organisation sectorielle du champ et de l'Agence : offre de soins, offre médico-sociale, prévention et promotion de la santé, etc.) et des différentes Délégations Départementales, un travail de justification de la pertinence et de la plus-value de la démarche de rénovation de pratiques émerge de nos résultats et est mené par la sphère d'agents (**Section 2**).

Enfin, nous concluons ce chapitre sur ce que nous retenons de cette seconde étude de cas en questionnant les traits organisationnels du RCP de l'ARS et étudions comment sa structure et son animation permettent de répondre aux couples de tensions (généralisation *versus* contextualisation, exploration *versus* exploitation et le dilemme managérial entre autonomie *versus* intervention managériale) pour parvenir à soutenir la diffusion de pratiques (**Section 3**).

Section 1. Analyse de la démarche de diffusion de pratiques

Section 2. Les deux dimensions du RCP de l'Agence Régionale de Santé

Section 3. Ce que nous retenons de cette étude de cas

Sommaire détaillé du chapitre 5. Cas pilote : Le RCP d'une Agence Régionale de Santé engagée dans une rénovation profonde et contestée des pratiques de ses agents

Section 1. Analyse longitudinale de la démarche de diffusion de pratiques 212

Sous-section 1 – L'organisation et la démarche de diffusion de pratiques 212

1.1. Les contextes réglementaires et organisationnels favorables au renouvellement des manières de s'organiser et de travailler 212

1.1.1. Un contexte réglementaire et organisationnel favorable au renouvellement des manières de s'organiser et de travailler 213

1.1.2. L'initiation de la démarche de rénovation des pratiques de l'ARS : la préparation collégiale du Projet Régional de Santé 2 (2018-2023)..... 214

1.2. La démarche initiale : un rassemblement « physique » des acteurs « Forum Régional 2015 » 217

1.2.1. La préparation de l'événement « Forum Régional 2015 : Les parcours » 217

1.2.2. Le déroulement de l'événement « Forum Régional 2015 : Les parcours »..... 218

1.2.3. L'après-événement « Forum Régional 2015 : Les parcours »..... 218

Sous-section 2 – La diffusion des pratiques locales depuis le Forum Régional 2015 : les projets contributifs à la rédaction collégiale du Projet Régional de Santé 2 (2018-2023) 220

2.1. Une diffusion de pratiques innovantes pour la rédaction collégiale du Projet Régional de Santé 2 (2018-2023) 220

2.1.1. Ce qui est diffusé du Forum Régional 2015 « Les Parcours » 220

2.1.2. Une déclinaison de projets contributifs au Projet Régional de Santé 2 (2018-2022)... 222

2.2. Les tensions liées à la diffusion de pratiques 230

2.2.1. La réorganisation de l'ARS perturbant la diffusion de pratiques..... 230

2.2.2. Une incubation trop éloignée des services et peu mobilisatrice en interne 232

2.2.3. Un intermédiaire « tiré par le Haut »..... 234

Section 2. Le Réseau Créatif de Pratiques de l'Agence Régionale de Santé 236

Sous-section 1 – La structuration du RCP de l'ARS 236

1.1. Les acteurs du Réseau de Pratiques 236

1.1.1. L'Upperground : le top-management de l'organisation 237

1.1.2. L'Underground : agents de l'ARS..... 237

2.1.3. Le Middleground : la sphère d'agents animant le RCP..... 238

1.2. L'encastrement du contenu..... 241

1.2.1. Encastrement organisationnel..... 241

1.2.2. Encastrement dans la pratique 243

1.3. L'encastrement des relations (connexions) 244

1.3.1. Encastrement structurel 244

1.3.2. Encastrement relationnel 245

1.4. Une dynamique d'encastrement nouvelle et complémentaire : l'encastrement de justification 248

1.4.1. Premier temps : émergence des critiques 249

1.4.2. Deuxième temps : Les preuves de la diffusion des pratiques..... 253

1.4.3. Troisième temps : Des efforts de justification à partir de ces preuves visant la légitimation des pratiques 257

Sous-section 2 – L'animation du RCP de l'ARS 261

2.1. Le collectif créatif du RCP de l'ARS : les rôles de la sphère d'agents 261

2.2.1. Rassembler les agents et les acteurs externes pour penser et mettre en œuvre le PRS 2 262

2.2.2. Faciliter la circulation des idées et des pratiques autour du PRS 2 263

2.2.3. Justifier les pratiques à diffuser 264

2.2.4. Agir et être reconnu comme un acteur légitime 265

2.2. <i>Les relations du Collectif Créatif avec l'Upperground et de l'Underground</i>	267
2.2.1. <i>Les relations du Collectif Créatif avec l'Upperground</i>	267
2.2.2. <i>Les relations du Collectif Créatif avec l'Underground</i>	268
Section 3. Ce que nous retenons de cette étude de cas	270
Sous-section 1. Les caractéristiques du RCP de l'Agence Régionale de Santé	270
A. L'acquisition d'une identité partagée et d'une intentionnalité commune	271
B. Les règles de décisions	272
C. La reconnaissance d'une capacité à agir	273
Sous-section 2 – La quête de la résolution des tensions liées à la diffusion de pratiques	273
3.2.1. <i>La gestion de la tension entre exploration et exploitation à des strates distinctes</i>	274
A. La gestion de l'exploration au sein de l'Underground	274
B. La gestion de l'exploitation au sein de l'Upperground	275
3.2.2. <i>La gestion de la tension entre généralisation et contextualisation</i>	275
A. S'accorder et justifier ce qui est pertinent à diffuser : l'encastrement de justification	276
B. Les relais de la diffusion : les ambassadeurs	277
3.2.3. <i>La résolution du dilemme managérial de la diffusion par une strate intermédiaire : la sphère d'agents</i>	278
A. La sphère d'agents : un rouage organisationnel intermédiaire entre le top-management de l'ARS et les agents qui souhaitent diffuser des pratiques	278
B. La sphère d'agents : un <i>Middleground</i> « tiré par le Haut »	279

Introduction du chapitre :

Promouvoir des réponses nouvelles aux changements épidémiologiques (vieillissement de la population et recrudescence des maladies chroniques) et des attentes des personnes (personnalisation de la prise en charge) requiert une accélération du décloisonnement, de l'intersectorialité, le renouvellement des modèles de gouvernance des parcours, etc. Alors qu'une large partie des travaux porte leur attention sur les organisations et professionnels de santé et sur la manière dont ils s'approprient ou répondent à ces enjeux, notre premier cas porte sur une Agence Régionale de Santé (ARS), en charge de planifier et piloter les ressources en santé en région, qui a lancé depuis 2014 un vaste mouvement de transformation organisationnelle ayant pour objet de promouvoir des modes de travail plus collaboratifs, transversaux, laissant place à l'émergent, dans une logique de décloisonnement interne et externe.

Pour cette ARS, elle ne peut conduire ou accompagner les réponses aux enjeux exprimés plus haut si, elle-même, ne se transforme dans ses modes d'organisation et de travail. Cette ARS a ainsi déployé de nouvelles approches de travail à l'occasion de la préparation collégiale de son second projet régional de santé (2018-2023) et lors de divers événements qui rassemblaient ses agents et les acteurs de santé de la région. Malgré d'intenses efforts de communication, notre recherche a pour point de départ deux interpellations de l'équipe initiatrice (une direction générale adjointe et quelques agents) : comment expliquer l'affaiblissement de cette dynamique ? Comment montrer que malgré tout « *des choses se font et peut-être se transforment ?* »

Après avoir formulé nos deux questions de recherche :

Question de recherche 1 : *Quelles sont les caractéristiques organisationnelles d'un Réseau Créatif de Pratiques (RCP) favorables à la diffusion de pratiques innovantes ?*

Question de recherche 2 : *Quelles sont les modalités d'animation du Réseau Créatif de Pratiques (RCP) favorables à la diffusion de pratiques innovantes ?*

Nous analysons l'Agence Régionale de Santé engagée dans une telle dynamique comme un RCP et son Équipe d'Agents comme un collectif créatif. Nous présentons nos résultats autour de nos trois axes d'analyse : la structuration du Réseau Créatif de Pratiques (RCP), l'animation du Réseau Créatif de Pratiques (RCP) et les efforts de justification visant à légitimer la diffusion et la capacité à agir de son Équipe d'Agents.

Premièrement, nous abordons le contexte de l'ARS que nous étudions et plus particulièrement à la démarche initiée par son Directeur Général Adjoint (DGA) et d'une sphère de quelques agents renouvelant l'image de l'ARS et visant la diffusion de pratiques innovantes (**Section 1**). Deuxièmement, nous analysons le RCP de l'ARS au regard de sa structure et de son animation, révélant un résultat émergent de justification nécessaire à la diffusion de pratiques innovantes (**Section 2**). Enfin, nous proposons une synthèse de ce que nous retenons de cette première étude de cas au regard de la résolution des deux couples de tension : entre exploration de pratiques innovantes et exploitation (diffusion) de certaines d'entre elles, et également entre généralisation et contextualisation (**Section 3**).

Section 1. Analyse longitudinale de la démarche de diffusion de pratiques

Dans cette première section, nous présentons notre première étude de cas longitudinale (2014-2018) qui concerne une démarche récente de diffusion de pratiques professionnelles nouvelles initiée au sein d'une Agence Régionale de Santé (ARS). Pour cette ARS, conduire ou accompagner les réponses nécessaires aux enjeux épidémiologiques n'est possible que si, elle-même se transforme dans ses modes d'organisation et de travail (ce que nous appelons pratiques). À ce titre, elle s'engage dans une préparation collégiale et originale de son Projet Régional de Santé 2 (2018-2023) (que nous appelons « PRS 2 » dans le corps du texte). Cette démarche de diffusion de pratiques innovantes vise plus globalement le décroisement des services internes de l'Agence, et également l'ouverture et la collaboration avec les acteurs externes de son environnement (partenaires variés : opérateurs, professionnels de santé, ...) dans une démarche ascendante (« *bottom-up* ») de travail.

Nous présentons successivement le contexte organisationnel de 2014 et l'engagement dans la démarche de rénovation de pratiques à l'occasion d'un premier événement fédérateur des agents et des acteurs externes (opérateurs, professionnels de santé, etc.) : le Forum Régional de Santé 2015 sur le thème des « Parcours de santé » (**Sous-section 1**). Ensuite, nous abordons les modalités de diffusion des pratiques en regardant plus attentivement les projets contributifs à la rédaction du Projet Régional de Santé 2 (2018-2023) sur la période de 2015 à 2018 (**Sous-section 2**).

Sous-section 1 – L'organisation et la démarche de diffusion de pratiques

En premier lieu, nous évoquons le contexte organisationnel au moment de l'engagement de cette démarche de diffusion de pratiques renouvelées, en 2014 et portée par quelques agents. (1.1.). Celle-ci repose sur la promotion de l'image renouvelée de l'Agence Régionale de Santé (ARS) davantage décroisée, collaborative et laissant place à l'émergence de pratiques innovantes (*bottom-up*). En second lieu, nous présentons la démarche initiale cristallisant l'image renouvelée de l'ARS et reposant sur des pratiques innovantes : un événement fédérateur appelé « Forum Régional de Santé 2015 » qui réunit les agents et les partenaires externes de son environnement pour échanger sur le thème des « Parcours » au centre du PRS 2 que l'ARS souhaite élaborer de manière collégiale (1.2.).

1.1. Les contextes réglementaires et organisationnels favorables au renouvellement des manières de s'organiser et de travailler

Dans cette première sous-partie, nous abordons l'évolution des contextes réglementaires et organisationnels dont se sont saisis quelques agents afin de renouveler leurs manières de s'organiser et de travailler (pratiques) au sein de l'Agence Régionale de Santé. En premier lieu, nous évoquons le contexte réglementaire, au regard de la récente création des Agences Régionales de Santé et la deuxième version du Projet Régional de Santé 2 (PRS 2) qu'elles doivent préparer et mettre en œuvre (1.1.1.). En second lieu, nous nous focalisons sur la démarche initiée par la Direction Générale Adjointe (DGA ARS) et quelques agents depuis 2014 (1.1.2.).

1.1.1. Un contexte réglementaire et organisationnel favorable au renouvellement des manières de s'organiser et de travailler

Les Agences Régionales de Santé (ARS) sont des agences déconcentrées de l'Etat instaurées par la loi Hôpital, Patients, Santé et Territoires du 21 juillet 2009 (HPST)³⁶ par la fusion de sept organismes publics³⁷ afin d'accélérer le décloisonnement du champ de la santé. Les ARS sont compétentes en termes de planification de la médecine libérale, des professionnels de santé libéraux, des organisations sociales et médico-sociales, en complément de l'hospitalisation. De plus, la loi HPST du 21 juillet 2009 contribue à inverser le système de planification en positionnant le Projet Régional de Santé (PRS) comme l'outil de régionalisation du champ par une contractualisation nécessaire à sa mise en œuvre par les acteurs du champ, traduisant alors le PRS en de multiples projets d'établissement cohérents. Le PRS est élaboré en tenant compte des besoins de santé de sa population et acquiert un caractère opposable (excepté la médecine libérale, au titre de la liberté d'installation).

Le PRS 2 émane de la loi du 26 janvier 2016 de modernisation de notre système de santé³⁸ et se compose de trois volets stratégique, organisationnel et opérationnel de la politique de santé à venir. Il définit, organise et programme la mise en œuvre des priorités de santé de notre région. Enfin, le PRS 2 se compose de trois documents : un cadre d'orientation stratégique (COS) fixant les objectifs et résultats à 10 ans, un schéma régional de santé (SRS) à 5 ans et du programme régional relatif à l'accès à la prévention et aux soins des personnes les plus démunies (PRAPS).

Nous étudions le cas d'une Agence Régionale de Santé (ARS) qui s'est engagée en 2014 dans une démarche de rénovation et de diffusion de pratiques de travail innovantes (de ses agents en interne mais également avec leurs partenaires externes), quelques années seulement après l'instauration des ARS en France. En effet, celle-ci s'est saisie de la nécessité de préparer son Projet Régional de Santé 2 (2018-2023) (que nous appelons « PRS 2 » dans le corps du texte), pour rénover sa manière de le concevoir. À ce titre, elle entend collaborer avec l'ensemble de ses services internes (jusque-là eux-mêmes empreints d'un cloisonnement organisationnel entre les agents des différentes « Directions Métiers » et ceux dispersés dans les différentes « Délégations Départementales » de la région), et également renouveler ses relations externes avec les acteurs de son environnement qui sont dotés d'une expertise particulière mettant ensuite en œuvre ce qu'ils ont proposé comme objectifs au sein du PRS (opérateurs, professionnels de santé, etc.).

En 2014, l'Agence Régionale de Santé que nous étudions est une agence fraîchement installée depuis le 1^{er} avril 2010 sur son territoire régional et se compose d'un siège régional et de six délégations départementales (dont une des délégations est accueillie au sein des locaux du siège). Le siège régional est situé dans la commune préfecture de la région également chef-lieu départemental. Il se structure autour d'une Direction Générale (DG), d'un Secrétariat Général, de Délégations Départementales (DD) et de Directions « Métiers » (DM), ces dernières reflétant le cloisonnement du champ de la santé – en distinguant Direction de l'Organisation des Soins (DOS), Direction de l'Offre Médico-Sociale (DOMS), Direction des Soins de Proximité (DSDP) et la Direction de la Santé Publique et Environnementale (DSPE). Elle ne reflète alors pas la fluidité des dispositifs qu'elle conçoit et qu'elle met en œuvre pour améliorer les parcours de santé, ce qui questionne son Directeur Général Adjoint et quelques agents :

³⁶ Loi n° 2009-879 du 21 juillet 2009 portant réforme de l'hôpital et relative aux patients, à la santé et aux territoires.

³⁷ Les Agences Régionales de l'Hospitalisation (ARH), les Unions Régionales des caisses d'Assurance maladie (URCAM), la branche sanitaire des Caisses régionales d'Assurance Maladie (CRAM), les Directions régionales et départementales des affaires sanitaires et sociales (branche santé et médico-sociales des DRASS et DDASS), les Missions Régionales de Santé (MRS), et les groupements régionaux de santé publique (GRSP).

³⁸ Loi 2016-41 du 26 janvier 2016 de modernisation de notre système de santé.

« L'ARS a été créée même si on est parti du postulat en créant les ARS que la santé était large et tout ça, (...) on commençait déjà avec les notions de parcours, cela date d'il y a longtemps, et pour autant l'ARS, [de notre région] en tout cas, était organisée en silo : sanitaire, médico-social, prévention, avec des personnes qui avaient l'habitude de travailler dans leurs champs et donc, du coup, c'est toujours une difficulté quand on est organisé comme ça et pour autant, de plus en plus, il faut porter des projets transversaux puisqu'avec le développement des prises en charge ambulatoires, la chronicité des cancers ou des maladies chroniques, on sait qu'il faut faire un lien entre l'hôpital, la ville, ... agir dès le plus jeune âge avec la prévention enfin bref quand on est organisé en silo, ça n'aide pas à avoir une culture commune, à travailler ensemble, à faire du lien » (SA1³⁹).

A cette fin, une Direction abordant la transversalité des parcours de santé est alors mise en place et sera nommée « Direction Déléguée aux Politiques Régionales de Santé » (DDPRS). Celle-ci intervient dans l'objectif de renouveler ses modes d'organisation et de travail (pratiques) en interne et en externe concourant à la promotion (ou la défense) d'une idée (ou d'une cause : le mode parcours) reposant sur une nouvelle image de l'ARS davantage décloisonnée et collaborative (en interne et en externe) dans une approche ascendante (*bottom-up*).

« A l'ARS, on est tous dans la même maison, mais ce n'est pas pour autant que ça s'est décloisonné aussi facilement. [Le DGA], je pense, a été très moteur, il a souhaité qu'on ait une culture transversale commune » (A2).

« (...) il y a l'idée de l'ARS c'est une nouvelle institution mais comme c'est une nouvelle administration, c'est une nouvelle administration avec toutes les transformations de l'administration française aujourd'hui et pas que la tutelle qui régule, qui inspecte, l'ARS c'est aussi la facilitatrice de projets qui va créer des synergies dans les territoires et aider les territoires à promouvoir et porter des projets innovants. C'est cela notre rôle au-delà de donner des sous aux hôpitaux, inspecter, réguler et tout ce que l'on sait de l'administration régaliennne, et il y avait cette idée » (SA1).

1.1.2. L'initiation de la démarche de rénovation des pratiques de l'ARS : la préparation collégiale du Projet Régional de Santé 2 (2018-2023)

Le renouvellement des modes de travail (ce que nous regardons par les pratiques) et d'organisation (ce que nous qualifions d'innovation organisationnelle) émerge lors de la phase préparatoire du Projet Régional de Santé 2, qui est engagée dès 2014 par le Directeur Général Adjoint (DGA) et quelques agents de la DDPRS. Cette démarche prend la forme initiale de la défense d'une idée d'une ARS renouvelée en termes d'organisation et de pratiques, plus proches et nouant de nouvelles relations avec ses agents et des partenaires externes sur son territoire régional.

« La démarche [Forum Régional] a été impulsée, au démarrage, avant qu'elle naisse quoi, qu'elle prenne cette forme-là, elle a été impulsée sous l'idée de [nom du DGA] , il faut bien dire ce qu'il en est, c'est vrai que s'il n'y avait pas eu à la base cette idée-là, tout ça, et c'est vraiment ce côté-là de la Direction qui a impulsé cela, qui a souhaité que l'on ait une manière différente de parler aux acteurs, et de montrer aussi ce que faisait l'ARS, qui était l'ARS, que dans le cadre institutionnel prévu par la CRSA, par les différentes instances diverses et variées » (SA3).

À cette fin, les nouvelles pratiques déployées relèvent de trois domaines distincts : du renouvellement de la concertation pluri professionnelle, de la formation et de la sensibilisation des agents et enfin des

³⁹ SA1 : membre de la Sphère d'Animateurs, cf. nomenclature Tableau 24 relatifs aux répondants aux entretiens au sein de l'ARS.

échanges d'information et de connaissances. Nous illustrons les trois domaines de pratiques dans le tableau suivant :

Domaines des pratiques innovantes	Exemples
La concertation pluri professionnelle	Animation des CRC, « controverses » ⁴⁰ et débats, autour de stands, ateliers et conférences pour échanger, montrer les réalisations et les projets, et favoriser le partage autour des enjeux régionaux de santé (Forum régional, « Temps forts »).
La formation et sensibilisation des acteurs	Sur les outils d'intelligence collective, formation des managers (Espaces de formation).
Les échanges pluri-professionnels (ou décroisonnés) d'information et de connaissances	Lors de réunions et de discussions dans les couloirs des services ; Lors de la consultation des agents et des partenaires extérieurs pour la préparation des différents projets et la construction du Forum Social Club.

Tableau 31 – Les domaines des pratiques innovantes au sein de l'ARS

Alors que le Directeur Général Adjoint (DGA) esquisse l'idée générale de la transformation de l'ARS, celui-ci mobilise quelques agents afin de porter et d'animer cette démarche. Nous qualifions ces acteurs de « binôme d'agents » et plus globalement de « sphère d'agents » au gré du ralliement progressif d'une douzaine d'agents pour « faire vivre » cette démarche. Pour ce faire, la sphère d'agents définit plusieurs valeurs fondamentales sur lesquelles devront s'appuyer les nouvelles modalités d'organisation et de travail (pratiques) permettant l'élaboration collégiale de son PRS 2. Ces valeurs concernent le décroisonnement (interne et externe), et la collaboration interprofessionnelle dans une approche ascendante de travail (« *bottom-up* »).

« Je vois que ça se passe différemment dans les autres agences. Je vois les autres agences au niveau des ateliers nationaux liés au PRS, quelque part on a des méthodes en Agence, bon, ils ont tous associés la CRSA etc. ils ont tous associés des groupes de travail, mais c'est vrai qu'on fait partie des Agences qui ont été assez loin dans la transversalité, dans les groupes de travail etc. voilà, toutes n'ont pas ce truc-là » (SA2).

« Aujourd'hui on nous a demandé de faire un PRS en parcours, ce n'est pas en parcours individuel du patient, c'est en parcours, c'est juste avoir une vision transversale de la politique » (SA3).

Les nouveaux modes de travail et d'organisation de l'ARS déployés à l'occasion de la préparation collégiale du Projet Régionale de Santé 2 (2018-2023) prennent différentes formes et à différents moments entre 2014 et 2018. La première initiative correspond au Forum Régional 2015, qui constitue un événement d'envergure régional réunissant les agents de l'ARS et leurs partenaires externes sur un thème fédérateur : « les parcours ». Nous développons ce premier projet dans le point suivant (1.2.) puisqu'il déclenche de pratiques et modalités d'organisation qui seront ensuite déployées dans les projets qui se sont ensuite ajoutés pour contribuer à la transformation de l'ARS.

⁴⁰ Les « controverses » est le terme utilisé par les acteurs de terrain pour désigner une forme de débat d'idées particulière où deux protagonistes aux approches opposées dialoguent sur un sujet d'avenir lors du rassemblement régional des acteurs de santé (appelé Forum Régional). Ces « controverses » ne présagent pas des critiques (également appelées controverses) qui ont fait émerger la nécessité de justifier et légitimer la diffusion de pratiques innovantes.

Le succès de ce premier « Forum Régional » en 2015 avec la participation de 2.000 personnes⁴¹, conforte le Directeur Général Adjoint et les agents qui l'entourent à poursuivre la démarche de rénovation des pratiques des agents de l'ARS vers des modalités d'organisation plus fluides et intégrant les différents services de l'Agence et les partenaires externes. À cette fin, nous récapitulons ce qui est diffusé de l'idée initiale d'une nouvelle ARS, des valeurs qui sont formulées et illustrées dans les différents projets mis en œuvre durant la période 2014-2018 concourant à la préparation collégiale de son PRS 2 dans le tableau suivant :

Année	Nom des projets	Description des projets
2015	Forum Régional « Les parcours »	Rencontres régionales des agents et de leurs partenaires externes sur un thème fédérateur et visant l'interconnaissance des acteurs du champ.
2016-2017	Espaces de Formation (EF)	Sensibilisation, formation des agents aux pratiques liées à l'intelligence collective.
2017	Forum Régional « Les territoires de talent » (FR)	Rencontres régionales des agents et de leurs partenaires externes sur un thème fédérateur et visant la valorisation des expériences des territoires et des travaux collectifs (CRC).
2017-2018	Collèges Régionaux de Concertation (CRC)	Groupes de travail pluri professionnel, sur des thématiques (Addictions par exemple) et des parcours (parcours de la personne âgée par exemple) réunis afin d'élaborer des propositions contributives au PRS 2 : objectifs, résultats attendus et suivi de la mise en œuvre des actions.
2017-2018	« Temps Forts » Régionaux	Rencontres régionales sur une thématique plus ciblée (par exemple : chirurgie ambulatoire, plans locaux de santé mentale, etc.).
NA ⁴²	Forum Social Club (FSC)	Réseau social professionnel doté d'un volet « intranet » pour les agents et d'un volet « plateforme ouverte » aux acteurs du champ qui souhaitent travailler ensemble (que le projet soit financé par l'ARS ou non).

Tableau 32 – La démarche de l'ARS : un ensemble de pratiques innovantes déployées à l'occasion de projets complémentaires et de différentes natures

En effet, alors que la démarche de l'ARS est engagée à partir de 2014 par un grand événement régional, s'en suivent d'autres modalités de travail complémentaires : des formations relatives aux pratiques managériales (en particulier les outils d'intelligence collective), des groupes de travail pluri professionnels discutant et rédigeant des propositions de contributions au PRS 2, et un espace numérique de type réseau social professionnel dédié à la continuité des interactions « en ligne ». Nous développons chacun de ces projets dans la sous-section 2.

⁴¹ Le « Forum Régional » 2015 a réuni des participants internes (agents de l'ARS) et externes (notamment professionnels de santé, représentants d'établissements de santé, représentants d'établissements médico-sociaux, représentants d'autres administrations, des associations et des citoyens de toute la région).

⁴² NA : Non applicable, le Forum Social Club est en construction mais non mis en œuvre à la fin de nos investigations empiriques.

1.2. La démarche initiale : un rassemblement « physique » des acteurs « Forum Régional 2015 »

La démarche est engagée à partir de ce qui a été expérimenté en 2015, un événement régional fédérateur des agents de l'ARS et de leurs partenaires externes (opérateurs et professionnels de santé de la région) dénommé « Le Forum Régional 2015 : Les parcours ».

« [SA5] avait une idée du Forum Régional 2015, cela a vraiment été porté par [le DGA]. L'idée était de s'inspirer un peu de ce qui se faisait ailleurs et puis, de ces foires, de ce brassage et de ce foisonnement. On ne fait pas forcément quelque chose et surtout pas quelque chose de descendant qui rappelle notre image ARS » (SA1).

Le Forum Régional 2015 repose sur un principe fondateur : l'interconnaissance des acteurs, que ce soit en interne et également en externe, un préalable nécessaire pour engager le déclioisonnement et le travail collaboratif :

« Très vite, l'idée est arrivée d'un grand événement où l'on puisse rencontrer tout le monde, et où tout le monde puisse se rencontrer. Ça c'était l'exigence de base car je pense que les acteurs sûrement devaient faire la remarque « oui, mais là on n'a pas le temps de se voir, on n'a pas le temps de se rencontrer, untel je ne le connais pas » etc. On ne se connaît pas tous, au sein de l'ARS encore pour 2017, la première attente des agents de l'ARS est de connaître les projets qui sont portés par cette administration » (SA1).

Nous présentons la chronologie liée à la préparation de cet événement au regard des nouvelles pratiques de travail des agents et des nouvelles modalités d'organisation mises en œuvre en quatre temps : (1) la préparation de l'événement, (2) le déroulement de l'événement et (3) « l'après » événement.

1.2.1. La préparation de l'événement « Forum Régional 2015 : Les parcours »

En premier lieu, deux agents ont porté en binôme ce projet de Forum Régional 2015, sous la direction du Directeur Général Adjoint qui est à l'origine et soutient la démarche. Ces deux agents, que nous nommons SA1 et SA5 (cf. notre nomenclature présentée dans le tableau 24) relèvent de la Direction transversale de l'Agence dédiée aux politiques de santé (DDPRS). Ils identifient un thème qui est adossé au Forum Régional dans l'objectif de mobiliser les acteurs (autant les agents que les partenaires externes) à y participer : « Les parcours ».

« (...) il fallait trouver un thème très transversal qui rassemble, et on savait déjà qu'on avait en perspective le PRS 2, qui allait arriver et où on allait travailler sur les parcours. Et qu'on commence à travailler sur ce sujet, c'était le thème qui fédérerait tout le monde, c'est pour ça qu'on l'a choisi » (SA1).

Le binôme n'élabore pas seul le programme de cet événement, puisqu'il mobilise de nouvelles pratiques qui consistent à solliciter les agents du siège de l'ARS, peu des délégations départementales (DD) et les partenaires extérieurs qui participeront au Forum Régional, par le biais d'entretiens.

« (...) l'organisation, la préparation et la programmation ont vraiment mobilisé énormément de monde au sein de l'ARS. Moi, je suis persuadée que ça a permis un premier apprentissage de cette notion de parcours qui nous aide vachement aujourd'hui dans l'élaboration du PRS 2 et de ces [Collèges Régionaux de Concertation]. Si on n'avait pas eu un moment où on préparait

un événement sur les parcours, si on ne s'était pas tous interrogés en se disant, qu'est-ce que ça veut dire, quels sont les principes fondateurs, qu'est-ce que cela entraîne en termes de transformation du système, comment nous on change notre façon de travailler par rapport à ça, comment on travaille mieux en lien... S'il n'y avait pas eu ce moment-là, on n'arriverait pas à proposer un projet régional de santé basé sur des parcours aujourd'hui » (SA1).

« (Pour) le programme du premier Forum Régional 2015, on a fait 70 entretiens en bilatéral » (SA2).

Pour autant, la sollicitation des agents heurte les modalités de travail et d'organisation actuels et essuie quelques critiques, globalement adressées à la DDPRS, d'où la démarche est activement soutenue :

« La DDPRS, a longtemps considéré comme... "il y a des choses importantes qu'on fait à l'ARS comme financer les établissements, suivre les autorisations, et puis machin, et puis il y en a qui fument la moquette au 6^{ème} [étage de la DDPRS] (...) à vouloir faire un Forum Régional, c'est n'importe quoi". Mais en plus, les gens bien sûr, comme tout changement... ils ont très vite compris qu'on n'était pas dans la logique d'une petite journée où on allait faire deux tables rondes etc. et que c'était beaucoup plus large que ça. Donc, il y a tout de suite eu une première réticence, d'abord "c'est n'importe quoi", et ensuite "ça va nous demander du travail supplémentaire" » (A1).

1.2.2. Le déroulement de l'événement « Forum Régional 2015 : Les parcours »

L'événement Forum Régional 2015 s'est déroulé sur deux jours dans un autre chef-lieu départemental que le siège régional, équidistant des deux plus grandes communes de la région pour faciliter la venue des partenaires externes et des agents des délégations départementales. Pour autant, même si le lieu avait été choisi pour son équidistance, certains agents, en particulier des délégations départementales se sont finalement sentis peu associés à la préparation de cet événement, ce qui a créé quelques tensions internes en amont de l'événement mais qui se sont ensuite résolues lors du déroulement de celui-ci :

« On a fait une erreur, on n'a pas assez associé les délégations territoriales (...) Donc, les gens clairement sont arrivés, l'ont fait bon an mal an, (...) bon, certains se sont pris au jeu, d'autres l'ont fait à reculons, par contre une fois qu'ils y ont été, ils étaient très contents d'y avoir été, et on a très peu entendu de gens finalement pas contents » (A1).

Concernant la participation à cet événement, près de 2.000 personnes se sont mobilisés et ont pris part aux différents formats : tables-rondes, ateliers-débats, temps informels, etc.

1.2.3. L'après-événement « Forum Régional 2015 : Les parcours »

Le collectif créatif se présente comme une sphère d'agents de différents services et statuts. La sphère d'agents a mené une évaluation du Forum Régional 2015. Plusieurs éléments sont retenus : alors que la nécessité de nouer et d'entretenir des liens plus forts avec les agents en interne et leurs partenaires est identifiée, c'est le rôle de l'ARS dans son environnement qui est lui-même renouvelé :

« Il y avait des gens (agents) qui évidemment avaient prévu de continuer à travailler sérieusement et ne pas venir à ce genre d'événements... et qui finalement sont venus une demi-journée, soit qui ne sont pas venus et l'ont regretté, parce qu'ils ne faisaient pas partie... voilà c'était the place to be, a posteriori, c'était the place to be, a priori » (SA3).

« Donc il y a un gain, tout le monde a bien vu qu'on avait quelque chose à gagner, à faire ça, parce que d'abord ça nous valorise, ça montre, enfin je la cite souvent cette remarque de l'ancien Directeur Général, le seul truc qu'il m'avait fait remonter du Forum Régional 2015, c'était ça, c'était qu'à un moment il y avait un directeur d'hôpital, je ne sais pas lequel, qui est venu lui taper sur l'épaule en lui disant « ça c'est l'ARS comme on l'aime ». Donc (...) les agents ont vu ça, qu'il y avait un autre regard qui était porté sur l'administration » (SA7-Communication).

Enfin, la validation d'une seconde édition deux ans plus tard et d'un plus large mouvement de rénovation des pratiques et des modalités d'organisation est soutenu par le Directeur Général Adjoint. Nous explicitons l'ensemble de ces projets contributifs au PRS et instaurant de nouvelles modalités de travail en interne et en externe dans la sous-section suivante.

Sous-section 2 – La diffusion des pratiques locales depuis le Forum Régional 2015 : les projets contributifs à la rédaction collégiale du Projet Régional de Santé 2 (2018-2023)

En second lieu, nous abordons la démarche de diffusion de pratiques au regard des différents projets contributifs à la préparation collégiale du Projet Régional de Santé 2 (2018-2023). À cette fin, nous présentons l'évolution de la démarche au lendemain du Forum Régional 2015 (2.1.). Par la suite, nous mettons en lumière les difficultés à diffuser rencontrées (2.2.)

2.1. Une diffusion de pratiques innovantes pour la rédaction collégiale du Projet Régional de Santé 2 (2018-2023)

Dans cette partie, nous évoquons l'évolution de la démarche à l'issue du Forum Régional 2015, un événement rassemblant les acteurs de la région, c'est-à-dire les agents (du siège et des délégations territoriales) et des acteurs externes (opérateurs, professionnels de santé, autres administrations et collectivités, ...) dans l'objectif d'échanger, de débattre, et d'initier une co-construction de ce qui fondera la politique régionale de santé. Alors que cet événement précurseur fait émerger et engage une nécessaire interconnaissance des acteurs (internes et externes), ce format est pérennisé en devenant bisannuel et d'autres espaces (ce que nous regardons par les modalités d'organisation) sont mis en place pour encourager ces nouvelles modalités de travail (ce que nous regardons par les pratiques).

2.1.1. Ce qui est diffusé du Forum Régional 2015 « Les Parcours »

Lors de la clôture du Forum Régional 2015, le Directeur Général Adjoint (DGA) s'exprime publiquement pour souligner « *l'installation d'un dialogue à un niveau nouveau, de partenariats, de co-construction, de compréhension des uns et des autres* »⁴³, permise par ces modalités d'organisation et de travail. Le DGA évoque alors les perspectives qu'il envisage de soutenir avec ses équipes : « *On va probablement positionner un nouveau champ de dialogue et de construction de la politique de santé. On va revoir l'ensemble de nos partenaires dans cette configuration, probablement tous les deux ans et probablement que dans l'intervalle on aura des séances de travail pour préparer, pour donner de la continuité, parce qu'un certain nombre de propositions sont proposées en conclusion et l'Agence s'engagera à donner suite, à essayer de mettre en œuvre et incarner ces propositions* ».

En effet, un des membres de la sphère d'animateurs souligne que cet événement n'est pas la finalité mais le commencement du renouvellement des modalités de travail de d'organisation de l'ARS : « *La première brique que l'on a posé, c'est le Forum Régional en 2015, mais aujourd'hui, cela s'inscrit dans une réflexion plus globale* » (SA7-Communication).

En premier lieu, le Forum Régional devient un rendez-vous bisannuel des acteurs du champ de la santé dans la région qui est attendu par les acteurs externes mais également les agents :

« L'enquête a vraiment montré que l'ensemble des acteurs avait été enchanté de ce moment et demandé à ce qu'il se renouvelle » (SA1).

« On y avait pensé déjà avant que les [Forum Régional] soit une biennale, donc en fait c'est tous les 2 ans sur un point différent du territoire [régional]. C'était à [chef-lieu du département 1], ce sera à [chef-lieu du département 2] cette année. C'est notre événement régional, là où on se réunit

⁴³ Interview du DGA lors du Forum Régional de Santé 2015, publiée sur YouTube le 04/07/2017

tous et tout le monde peut se voir, se rencontrer informellement, échanger, on débat, il y a plein d'objectifs différents : l'échange, le débat, l'apprentissage, la rencontre informelle, le témoignage, le divertissement » (SA1)

« Il y a plein d'objectifs différents [au sujet du Forum Régional 2015], mais on s'est dit [que] ce serait dommage de s'arrêter à cette dynamique tous les deux ans » (SA1).

Une seconde édition est donc fixée deux ans plus tard, en 2017, c'est-à-dire à la veille de la publication du Projet Régional de Santé 2 (2018-2023). Pour autant, d'autres modalités d'organisation sont réfléchies dans l'objectif d'y contribuer pleinement et conduire à une rédaction collégiale du PRS 2 tout en s'inscrivant dans le prolongement du Forum Régional 2015. À cette fin, différents projets sont évoqués et portent alors le label « Forum Régional », au sens où les principes (que nous appelons « valeurs ») du premier événement de 2015 sont respectés :

- Un Forum Régional « interne » (qui sera ensuite nommé « Espaces de Formation ») qui se base sur les mêmes valeurs, et sensibilise les agents aux pratiques innovantes relatives à l'animation des groupes de travail ouverts (sur l'extérieur) et pluri professionnels ;
- Des Collèges Régionaux de Concertation (CRC), qui sont des groupes de travail ouverts aux agents de l'ARS et aux acteurs externes réunis par thématique (e.g. Addictions) et par « parcours » (e.g. Parcours de la Personne Âgée) afin d'échanger et co-construire les objectifs et le plan d'action à mettre en œuvre qui seront proposés pour intégrer le PRS 2.
- Des « Temps Forts », qui portent les mêmes valeurs que le Forum Régional originel mais qui sont de plus petits rassemblements sur des thématiques plus ciblées (par exemple sur les plans locaux de santé mentale).
- Un Forum Social Club, qui est un réseau social professionnel destiné à remplacer l'intranet des agents de l'ARS, combiné à un espace favorisant le travail collaboratif des acteurs (interne et/ou externe à l'ARS) de la région.

La diffusion de ces pratiques innovantes dans ces différents projets alors à la rédaction collégiale du PRS 2.

Après avoir présenté le projet initial le Forum Régional 2015 sur « Les Parcours », une vue d'ensemble des projets de rénovation de l'ARS entre 2014 et 2018), nous présentons successivement ces projets et explicitons ce qui a été diffusé du Forum Régional 2015 « Les parcours » et comment ils ont contribué à la rédaction collégiale du PRS 2 (2018-2023) dans le tableau suivant :

Année	Nom des projets	Ce qui est diffusé du Forum Régional 2015
2015	Forum Régional « Les parcours » (FR)	-1 ^{ère} édition du Forum Régional - Pratiques liées à l'animation des rencontres régionales des agents et de leurs partenaires externes ; - Valeurs : idem, par le choix d'un thème fédérateur et visant l'interconnaissance des acteurs (internes et externes).
2016	Espaces de Formation (EF)	- Pratiques d'animation de collectifs mobilisées pour les groupes de travail (CRC, et autres rencontres au niveau régional) ; - Valeurs : davantage de décroisement, de collaboration et d'émergence des idées.
2017	Forum Régional « Les territoires de talent » (FR)	-2 ^{ème} édition du Forum Régional - Pratiques liées à l'animation des rencontres régionales des agents et de leurs partenaires externes - Valeurs : idem, par le choix d'un thème fédérateur et visant la valorisation des expériences des territoires et des travaux collectifs (CRC)
2017-2018	Collèges Régionaux de Concertation (CRC)	-Pratiques d'animation de groupes de travail pluri professionnel pour élaborer des propositions écrites collégialement (PRS 2) - Valeurs : idem
2017-2018	« Temps Forts » Régionaux	- Pratiques d'animation - Valeurs : idem

Tableau 33 – Ce qui est diffusé de l'idée initiale : le projet de transformation de l'ARS

2.1.2. Une déclinaison de projets contributifs au Projet Régional de Santé 2 (2018-2022)

Nous présentons les différents projets contributifs à la rédaction collégiale du PRS 2 (2018-2023) mis en œuvre dans la lignée des Rencontres Régionales 2015 : Les Espaces de Formation (EF), les Collèges Régionaux de Concertation (CRC), les « Temps Forts » labellisés Forum Régional, la seconde édition du Forum Régional en 2017 (FR 2017) et le Forum Social Club (FSC).

Les Espaces de Formation (EF)

« En année intermédiaire, (entre deux éditions du Forum Régional), on a un évènement qui est interne, (...) qui s'appelle « Espaces de Formation » (EF). EF parce que, comme je vous le disais tout à l'heure on est 650, au siège, (et) je ne sais pas, 350 (...) personnes dans les délégations départementales qui sont loin de nous, pour avoir une culture commune, des valeurs partagées et des habitudes de travail ensemble, et bien il faut bien avoir des temps qui sont consacrés à ça. C'est l'idée des EF. EF, (...) c'est aussi sur deux jours et (...) ça s'est passé l'année dernière à l'ARS, et en fait c'est des moments courts ou à la fois on peut avoir un cabinet de conseil ou un consultant qui vient nous apprendre à mieux animer des collectifs, parce que, il faut savoir qu'on parlait d'innovation et de transformations des manières de travailler à l'ARS, l'idée c'est qu'on travaille de moins en moins de façon classique avec des réunions de travail classiques » (SA1).

Nous avons précédemment évoqué les Espaces de Formation en 2016 comme la première diffusion du Forum Régional 2015, au sens où ils sont considérés comme un Forum Régional, destinés exclusivement

aux agents de l'ARS. Alors que l'objectif des Espaces de formations est de sensibiliser et former les agents à des pratiques de travail basées sur des outils d'intelligence collective, ceux-ci sont « labellisés » Forum Régional :

« La charte graphique est la même (que le Forum Régional), le truc, cela parle aux gens. Et donc là, c'est pareil plein de sessions en même temps, plein de rencontres et tout mais interne à l'agence, donc une année on a le Forum Régional, une année on a les Espaces de Formation, une année on a le Forum Régional, une année on a les Espaces de Formation. Donc il y a une espèce de continuum dans la démarche » (SA5).

À ce titre, le pilotage de ces espaces de formation relève de deux chargées de Ressources Humaines de l'Agence afin de diffuser des pratiques innovantes d'animation de collectifs reposant sur les principes du Forum Régional 2015, et plus largement de la démarche de rénovation de l'ARS. Quelques agents de la sphère (d'agents) initiatrice et animant différents projets de cette démarche soulignent la pertinence de la diffusion de telles pratiques pour « armer » les agents en position d'animation, que ce soit dans les nouvelles modalités d'organisation ou les réunions plus « classiques » : en effet, la multiplication des projets entraîne une accélération de la formation de nombreux groupes pluri professionnels et espaces ouverts aux partenaires extérieurs, que les membres de la sphère d'agents et d'autres d'agents doivent créer et faire vivre :

« Il y a eu les [Espaces de Formation] qui ont été très riches, très diverses et finalement ont relativement plu aux agents, alors là ils étaient un peu plus obligés d'y participer tous, et puis tout le monde a été associé, faisait des petits ateliers dans son bureau, enfin les thèmes... et puis alors comme c'était porté par les RH, il y a des techniques de travail collaboratif, ou de travail d'émergence d'idées, d'animations qui sont nées, justement c'est là où il y a eu des cafés collaboratifs, de manière à nous faire sortir les sujets qu'on aimerait voir aux Espaces de Formation, etc. et du coup qu'on reprend aujourd'hui pour travailler le programme du [Forum Régional 2017] » (SA3).

Afin de légitimer les pratiques diffusées, les projets s'intègrent dans l'organisation : « que ce soit le Forum Régional ou les Espaces de Formation, c'est labellisé formation [pour les agents qui y participent] » (SA5). En particulier, les Espaces de Formation visent en priorité les agents en position de management ou d'animation de collectifs. Afin de diffuser plus largement, les deux chargées de Ressources Humaines mettent en ligne une vidéo de sensibilisation aux outils d'intelligence collective sur l'intranet des agents l'ARS (qui n'est pas encore le Forum Social Club). La vidéo présente les pratiques mettant en œuvre les outils d'intelligence collective afin qu'elles soient comprises et mobilisées dans d'autres contextes.

« (...) cet évènement ça a permis, en interne, la préparation et l'organisation du [Forum Régional], ça a quand même été une vraie transformation. Il faut savoir qu'elles sont considérées comme des journées de formation pour les agents de l'ARS. Oui, parce que d'une certaine façon si on veut créer cette culture commune, dire aux gens, voilà la préparation d'un [Forum Régional], ce n'est pas la préparation d'une foire ou d'une fête, c'est une autre façon de travailler. Et donc il fallait que ce soit considéré comme des journées de formation pour que ce soit cohérent et que le discours qu'on portait fait qu'on apprend à travailler autrement ensemble et avec les acteurs de terrain » (SA1).

Les Collèges Régionaux de Concertation (CRC) :

Les Collèges Régionaux de Concertation (CRC) sont 23 groupes de travail pluri professionnels axés sur des thématiques (exemple : sur la citoyenneté et la santé) et parcours (exemple : parcours de la personne âgée) mêlant agents de l'ARS et acteurs du champ. Les Collèges Régionaux de Concertation (CRC) s'inscrivent dans le prolongement du Forum Régional 2015, au sens de fonder le PRS 2 sur des propositions collégiales émanant des agents et des acteurs externes. Alors que l'interconnaissance des agents et des acteurs a été initiée en 2015 par l'évènement du Forum Régional, une équipe d'agents se met en place afin de piloter ces différents groupes de travail mis en place début 2017.

« Si on part de la dynamique [Forum Régional 2015], pourquoi pas faire la même chose avec ces espèces de groupes de travail transversaux, et multi sectoriels pour élaborer le PRS, thématique par thématique. Donc, c'est un peu parti de là, c'est pour cela que maintenant il y a des [CRC] par gros thème du PRS » (AR2).

CRC Parcours	CRC Thématiques
Parcours Addictions	Chirurgie
Parcours personnes âgées	Biologie
Parcours de la personne en situation de handicap	Imagerie médicale
Parcours santé mentale	Réanimation
Parcours périnatalité	E-santé
Parcours petite enfance, jeune et jeunes adultes	Cancer
Parcours des malades chroniques	Citoyen et système de santé
	Permanence des soins en établissement de santé (PDSSES)
	Médecine ambulatoire
	Système d'information
	Insuffisance rénale chronique
	Cardiologie interventionnelle
	Précarité
	Soins critiques
	Soins de suite et réadaptation

Tableau 34 – Les Collèges Régionaux de Concertation (CRC)

Une équipe d'agents dédiée aux Collèges Régionaux de Concertation (CRC) se compose de 4 membres (DDPRS), tous issus de la sphère d'agents animant la démarche globale de transformation de l'ARS. L'équipe dédiée à l'animation des CRC est qualifiée de « Pôle CRC ». Le Pôle CRC (RCP infra) est complété de trois assistantes administratives et d'un statisticien afin de suivre les différents groupes constitués. Le Pôle CRC détermine une composition idéale-type de ces groupes de travail et leur fonctionnement. La composition idéale-type prévue doit englober : un animateur (agent ARS expert de la thématique ou du parcours du CRC), un agent par Direction Métier (volonté « triptyque sanitaire, médico-social, prévention), un agent par Délégation Départementale, un statisticien ; et plus largement des partenaires (préalablement identifiés lors du Forum Régional 2017 ou non) :

A propos des groupes de travail préalables à l'ARS : « ce sont des communautés qui se croisent mais ce n'est jamais exactement les mêmes, donc c'est vrai que cela crée des tas de petites communautés » (SA3).

« Avec une gestion centralisée des CRC, c'est-à-dire un pool de secrétaires dédiées à cela pour chaque référent ou équipe projet, avec comme premier objectif l'écriture du PRS et donc avec des CRC Parcours, et des CRC Thématiques, et pour certaines, les thématiques sont des COPIL (préexistants), comme par exemple il y avait le COPIL Périnat, il s'est appelé CRC » (SA2).

Concernant le fonctionnement des Collèges Régionaux de Concertation (CRC), le Pôle CRC rédige plusieurs documents à destination des agents qui animeront ces groupes de travail :

- une « Lettre de mission-type » signée par délégation du DG concernant la nouvelle mission de pilotage d'un Collège Régional de Concertation (CRC) par un agent ;
- une « note de cadrage » des Collèges Régionaux de Concertation (CRC) relative au nombre de réunions à prévoir, aux productions attendues, et rappelant la composition-type des CRC ;
- un Fichier Excel des partenaires extérieurs pré-identifiés selon la thématique ou le parcours déjà connus de l'ARS (lorsqu'ils interviennent déjà dans d'autres groupes de travail ou projets) ;
- un document rappelant la structure du PRS sur laquelle les animateurs des Collèges Régionaux de Concertation (CRC) devront s'appuyer pour co-construire des propositions.

« Parce qu'en fait, ce qu'il faut savoir c'est que notre politique régionale de santé, d'abord elle n'est pas faite par l'ARS toute seule, aujourd'hui on est en pleine élaboration du PRS 2 et on l'a fait dans des groupes de travail qui s'appellent CRC, on a à peu près 1000 personnes, donc on l'a co-construit et elle ne peut être mise en œuvre par l'ARS toute seule » (SA1).

En particulier, alors qu'une dizaine de Collèges Régionaux de Concertation (CRC) sont initialement prévus, vingt-trois groupes sont finalement constitués et plus de 800 personnes, en très large majorité extérieure à l'ARS : *« On s'est dit si au moins nous, dans notre PRS on parle de Citoyens et de système de santé ça a le mérite d'élargir, et donc on ne se concentrera pas que sur notre usager mais bien sur toutes les personnes » (AR2).*

La formation des Collèges Régionaux de Concertation (CRC) contribue à faire discuter les acteurs (agents et externes) afin d'élaborer des propositions visant à intégrer le PRS 2. Dans cet objectif, l'animation des CRC par le référent ARS qui est expert de la thématique ou du parcours est centrale et requiert de travailler différemment :

« Là, quand on a dit le CRC on aimerait le faire de manière dynamique, je sais qu'elle (SA4-RH), elle est très outils d'intelligence collective, donc je l'ai contactée en disant voilà j'ai ça, je sais pas trop comment aborder... et elle est venue, elle m'a briefée pendant une heure et demie (...), elle m'a filée un bouquin avec différents outils d'intelligence collective que j'ai pas mal lu, en me disant ok, donc là, notre objectif c'est ça, quel outil pourrait correspondre » (AR1).

Les « Temps Forts » labellisés Forum Régional :

Alors que des rencontres ponctuelles ou régulières ont lieu à différents endroits dans la région et relèvent de l'initiative des acteurs du territoire, l'ARS a souhaité encourager ces modalités d'organisation et de travail qui s'inscrivent dans les valeurs de la démarche initiale de rénovation de l'ARS : décloisonnement, collaboration et *bottom-up*. Depuis le succès du Forum Régional 2015, la sphère d'agents a décidé de valoriser plusieurs rencontres en les labellisant « Temps Forts » du Forum Régional, puisqu'inspirées du modèle originel du Forum Régional mais sur des thèmes plus ciblés. De

plus, ces rencontres « Temps Forts » du Forum Régional interviennent durant les deux années qui séparent chaque édition du véritable « Forum Régional » pour continuer de « faire vivre » la dynamique. Ces « Temps Forts » prennent la forme de rencontres entre acteurs de santé de la région qui obtiennent le label « Forum Régional » depuis 2016, assurant le respect des valeurs fondatrices du mouvement initial de l'ARS et la continuité des interactions des acteurs :

« Après le [Forum Régional] d'octobre 2015, on a souhaité, en fait, de nombreuses personnes ici à l'ARS ont voulu jouer le jeu sur cette dynamique en disant 'voilà, moi j'aimerais aussi organiser des moments comme ça avec mes partenaires' en moins nombreux et d'une envergure moindre, et comme le marketing c'est important, pour donner du sens et pour expliquer ce que l'on fait aux partenaires extérieurs, on a décidé de labelliser ces moments [Forum Régional] et on a appelé ça « Temps Forts du Forum Régional ». Par exemple, Madame X, qui est en charge de la chirurgie ambulatoire, a fait tout un programme de formation qu'on a labellisé temps fort [Forum Régional]. Moi, j'ai pu organiser un événement où j'ai pu réunir les organisateurs des plans locaux de santé mentale avec le CRES » (SA1).

« On propose plutôt aux gens de se retrouver au Forum Régional, et entre (deux éditions), on a plein de temps qu'on a appelé des « Temps Forts » en tout cas on s'appuie sur des colloques, des rendez-vous qui existent pour mettre les gens en configuration de travail collectif. Mais on est plutôt sur l'expérience de terrain, et pas tellement sur des messages forts dans ce domaine, il y en a partout des études, des plaquettes, des choses comme ça, qui font la promotion de l'intelligence collective, nous on n'a rien à ajouter à cela, nous on essaye de mettre les gens en mode de travail... » (SA7-Communication).

Ces rencontres « Temps Forts » du Forum Régional offrent aux acteurs une visibilité sur l'ensemble du territoire régional puisqu'elles sont relayées sur les différents sites internet de l'ARS : le site internet de l'ARS et également le site internet de la démarche Forum Régional, qui recense l'ensemble des rencontres, événements et groupes de travail contribuant à renouveler les modalités d'organisation et de travail (pratiques) des agents de l'ARS, en étroite liaison avec leurs partenaires externes.

Les différents « Temps Forts » font l'objet d'une communication particulière alertant de la date, de l'ordre du jour de l'événement voire des participants attendus. Enfin, certaines ressources liées à ces Temps Forts sont publiées sur ce dernier site : photos de l'événement, documents de travail et comptes rendus sont susceptibles d'y être déposés et les acteurs se saisissent de cette mise en visibilité offerte par l'ARS pour « garder en mémoire » et suivre l'avancement des travaux collectifs.

Le Forum Régional 2017 (FR 2017)

L'année 2017 a été également portée par la seconde édition du Forum Régional, initiée en 2015. Cette édition prend place dans un monument historique surplombant le chef-lieu départemental également préfecture de la région accueillant divers événements de grande envergure. Nous exposons la préparation de l'événement (temps 1), son déroulement (temps 2) et l'après-événement (temps 3).

Temps 1 – Préparation de l'événement

Alors que la préparation de l'événement de 2015 repose sur la consultation des agents par entretiens individuels, la seconde édition du Forum Régional a reposé sur les pratiques développées et diffusées durant les Espaces de Formation (EF) depuis 2016 au travers de nouvelles modalités de consultation des agents. En effet, alors que la participation limitée des délégations départementales avait été soulevée en 2015, la consultation des agents a été renouvelée au niveau du siège et des délégations départementales.

Au siège, des petits déjeuners et cafés-collaboratifs de l'ARS ont été instaurés, alors que dans les délégations départementales, un mode de consultation à distance via des outils numériques a été mis en place :

« Alors, on a fait des thés cafés santé axés justement sur la poursuite et le retour du Forum Régional (...) comme c'était porté par les RH (les Espaces de Formation), il y a des techniques de travail collaboratif, ou de travail d'émergence d'idées, d'animations qui sont nées, justement c'est là où il y a eu les cafés collaboratifs, de manière à nous faire sortir les sujets qu'on aimerait voir aux Espaces de Formations etc. et du coup qu'on reprend aujourd'hui pour travailler le programme du Forum Régional 2017 » (A1).

« On a organisé des cafés collaboratifs. Donc on est allé dans toutes les directions de toutes les délégations avec un tableau blanc, des grands axes de réflexion pour guider les échanges et donc voilà on s'est retrouvé autour d'un tableau blanc et d'un café à discuter des projets, des idées, à la fois sur le fond, c'est-à-dire qu'est-ce qu'il faut qu'on trouve au Forum Régional, et sur la forme, c'est-à-dire quelle forme cela peut prendre, des débats, des ateliers de travail, des conférences, des séances de formation, etc. Donc, on a ramassé tout un tas de propositions qui viennent du terrain, enfin du terrain interne (siège régional de l'ARS), quand je dis terrain c'est le terrain des acteurs de santé, ensuite, on s'est rassemblé, avec les 60-80 personnes qui sont les référents, en réunion de travail pour structurer tout ce matériau et au final au bout du tuyau, il y a [SA5] qui elle, rassemble toute cette production autour d'un programme » (SA7-Communication).

« Ce qu'on a fait c'est qu'on a sondé toutes les délégations, on a sondé tous les délégués départementaux pour qu'ils dressent ce qu'on appelle un « portrait de territoire » c'est-à-dire quelle est la caractéristique de leur département et quelles sont les projets les plus marquants dans leur département. Et ça aussi, ça a fait l'objet d'un grand tableau Excel et on s'est dit de rentrer après les projets dans la chaussure du programme du Forum Régional » (SA7-Communication).

La sphère d'agents est alors composée de 10 membres, c'est-à-dire du binôme d'agents 2015, et de nouveaux membres émanant de différents services de l'Agence dont du service communication, et des Ressources Humaines, et de nouveaux membres de la Direction dédiés aux politiques régionales de santé (DDPRS), la direction « transversale » de l'Agence.

« (...) la préparation du Forum Régional 2017, d'abord elle se situe dans un cadre totalement différent, une des grosses difficultés c'est de réussir à faire quelque chose qui soit différent mais bien quand même. Ça c'est l'équipe, on a le même binôme SA1 et SA5. C'est leur vraie crainte, c'est de réussir le deuxième coup. Mais on a par ailleurs capitalisé sur un certain nombre de pratiques notamment en interne, avec une organisation plus structurée en matière de gestion de projet. Et aussi l'expérience des Espaces de Formation, donc avec des méthodes... » (SA2).

Alors que les agents du siège avaient été sollicités à la démarche lors de la première édition du Forum Régional, les agents des délégations départementales ont pris la parole pour contester leur faible participation dans ce projet destiné à promouvoir une « nouvelle ARS » davantage décloisonnée, collaborative et dans une approche ascendante (*bottom-up*) de remontées territoriales. En 2017, la préparation du Forum Régional, la sphère d'agents s'est assurée de répondre à cette critique en démarrant les réflexions des territoires. Ainsi, le thème des « territoires de talents » est choisi pour valoriser les expériences locales des acteurs (agents et partenaires) :

« On a fait une erreur, on n'a pas assez associée les délégations territoriales. Donc on récupère cette erreur-là, et on part en sens inverse dans les Forum Régional 2017 » (A1).

À partir des idées recueillies lors des consultations des agents du siège et également des délégations départementales, le programme de l'édition 2017 du Forum Régional sur le thème des « *territoires de talent* » prend forme :

« En 2017, on a choisi un autre thème qui fédère, qui montre bien ce nouveau phénomène qui est du bottom-up, ça s'appelle « territoires de talent », c'est mettre les projets des territoires en avant. Donc, et à nouveau redonner du sens, c'est des projets du territoire et innovants, les expérimentations qui ont fait leur preuve » (SA1).

« Avec les travaux du PRS, il y a beaucoup d'équipes projets qui ont été mises en place en interne à l'Agence, et donc il y a la connaissance de la transversalité aussi qui s'est un peu étendue parce que c'était le thème (parcours en 2015), là (en 2017), cela va être les « territoires de talent ». L'idée aussi, c'est de travailler tous avec les délégations départementales pour faire émerger toutes les expérimentations etc., et en faisant émerger toutes les expérimentations positives, on valorise les différentes actions de l'agence. On est peut-être avec un thème comme celui-là, plus en capacité de faire que les Directions s'en saisissent et proposent des choses » (SA2)

Temps 2 – Déroulement de l'événement

L'événement se déroule sur deux journées en Novembre 2017 au sein d'un monument historique accueillant fréquemment de grandes manifestations que nous nommerons le Palais. Plusieurs espaces composent le Palais : un vaste espace d'accueil, un amphithéâtre, un espace « village des territoires de Talents », une vitrine de l'innovation mettant à l'honneur des start-ups axées sur la e-santé, des salles accueillant les nombreux ateliers (tels que la formation aux outils d'intelligence collective, la présentation du futur Forum Social Club, etc.). Un buffet petit-déjeuner est installé dans le vaste espace d'accueil des participants avant les propos introductifs du Directeur Général de l'ARS, l'Adjoint au Maire délégué à la santé de la ville d'accueil, le Vice-Président de la Région également doyen de la faculté de Médecine et le président de l'Université de la ville d'accueil eu sein de l'amphithéâtre. D'autres formats d'échanges ont lieu au sein de l'amphithéâtre : en particulier, des « controverses » (format particulier de débat) où deux acteurs du champ de la santé discutent d'enjeux de santé (sur les innovations technologiques et l'éthique). Adossés à l'espace d'accueil, de grands panneaux dédiés à la contribution des participants à la consultation dans le cadre de la Stratégie Nationale de Santé 2017 attendent le passage des participants et le dépôt de *post-it* sur lesquelles des idées sont discutées et transcrites par les participants eux-mêmes, puis collectées par les agents de l'ARS.

« Aujourd'hui la chose nouvelle que j'ai vu, (...) c'est que, on a un « espèce » de, j'allais dire « engouement collectif », un enthousiasme un peu collectif ça c'est vrai, ça, ça n'existait pas en 2015. En 2015, vraiment, on était vraiment dans l'adversité, il fallait qu'on fasse nos preuves, avec le Forum Régional 2015, les preuves ont été faites, et du coup voilà maintenant ça, ça va presque tout seul c'est-à-dire que les gens savent ce que c'est le Forum Régional, ils ont compris la plus-value et pour eux (les agents de l'ARS), et pour l'externe » (SA7-Communication).

Temps 3 – L'après-événement :

Plusieurs éléments sont retenus du Forum Régional 2017. En premier lieu, la nécessité de nouer des liens plus forts est confirmée par les acteurs encore présents en nombre avec près de 1.500 participants sur deux jours (chiffre ARS) et d'entretenir ces liens avec les professionnels de santé des territoires. L'élément majeur retenu lors du Forum Régional 2017 est l'engouement des acteurs externes et des agents lié à l'animation des différents formats (modalités), adossé aux pratiques et aux valeurs de la première édition favorisant le dialogue et l'échange entre les participants.

De plus, certains participants n'ont pas assisté aux différents ateliers et activités lors du Forum Régional 2017 mais ont détourné l'espace pour interagir et se solliciter directement :

« (...) on en a vu, mais c'est différent (...) qui ne font aucune table-ronde, aucune présentation mais tu les vois partout ils discutent avec tout le monde. Et voilà en fait ils font leur réseau (...) mais c'est très bien ils ont passé leur temps au petit bar et oui mais on les a vu en fait parler avec des gens avec qui ils n'ont jamais eu l'occasion de parler et avec qui ils ont certainement parlé de projets et avec qui, et c'est ça qui compte aussi. Ce n'est pas grave s'ils ne vont pas écouter la table ronde sur comment on développe la prévention, par contre si, il a parlé avec le directeur de la CPAM et que du coup ils se connaissent un peu mieux et que le jour où il veut monter un truc il sait à qui appeler. C'est vraiment le but, c'est de la mise en relation et chacun vient y piocher ce qu'il a envie d'y piocher, tu veux de la formation, tu as de la formation, tu veux des contacts il y a voilà. Et c'est là où ça change vraiment d'avant. » (AR1 - animatrice d'un CRC).

Cependant, « l'après » Forum Régional n'avait pas été anticipé par la sphère d'agents : *« on n'a pas pensé à l'après [Forum Régional] parce que ça avait été un peu douloureux l'avant, le pendant c'est très bien passé par contre, et l'après on nous a un peu dit, on laisse les équipes tranquilles »* (SA1). C'est pourquoi, la validation d'une troisième édition deux ans plus tard fait l'objet d'un soutien particulièrement attendu de la part du Directeur Général de l'ARS :

« Par rapport à ce qu'on a développé, franchement ce n'est pas un évènement dispendieux, en tout cas, cela mobilise beaucoup d'énergie et il n'était pas sceptique mais il se disait 'qu'est-ce que ça va donner ?' et 'à quoi ça sert de voir une partie de mes équipes qui prend du temps pour faire cela ? Une petite partie du budget au lieu d'être concentré sur nos missions régaliennes de notre Ministère ?' etc. Et se passent les deux jours et au sortir du premier jour, il envoie un message à 19h00 à la douzaine (sphère d'agents) et puis au chef, enfin au grand chef, le directeur adjoint de l'agence en disant je suis très content, cela se passe très bien, une très bonne visibilité, merci à tous et on refait cela dans deux ans » (SA3).

Le Forum Social Club :

Le Forum Social Club constitue le futur réseau social professionnel dédié aux agents et aux professionnels des territoires pour travailler ensemble au quotidien. En effet, le Forum Social Club sera composé de deux volets : l'intranet des agents de l'ARS et un espace dédié aux acteurs externes qui souhaitent développer des projets collaboratifs dans la région.

« (...) c'est parti justement de ce constat que le [Forum Régional], c'est tous les deux ans mais c'est une réunion physique. On a en plus entre temps des temps forts Forum Régional. Mais pour garder ce lien entre les personnes, il faut quelque chose qui soit virtuel, il faut un outil qui nous permette nous d'échanger avec les acteurs, les professionnels, mais qu'eux n'aient pas à passer par nous pour se rencontrer et échanger. Donc on a participé à un appel à projet de SGMAP, le Secrétariat Général à la Modernisation de l'Action Publique, et on a réussi à obtenir des financements, car c'est quand même le nerf de la guerre, et on a un financement pour faire une plateforme digitale professionnelle qui est certes portée par l'ARS, mais qui a vocation dans les années à venir en fait à être portée par plein de partenaires notamment institutionnels, et qui soit l'outil de tout le monde, et ce ne sera pas que l'outil de l'ARS » (SA1).

« Et dedans, on va avoir des fonctionnalités du type réseau social, type Facebook ou LinkedIn, réseau social professionnel où les gens peuvent mettre leurs photos, leurs compétences, chatter avec untel et untel, échanger leurs coordonnées facilement pour avoir des fonctionnalités de collaboration c'est à dire pouvoir écrire un projet ensemble en ligne, pouvoir faire de la gestion documentaire, plutôt que de tout avoir des documents, on surcharge nos boîtes mails, parce que le [Forum Social Club], c'est aussi, c'est permettre l'échange entre les moments physiques et c'est aussi de permettre une nouvelle façon de travailler pour tout

le monde. Plutôt que d'encombrer les boîtes mails avec plein de documents qu'on s'envoie, (...). Avoir un vrai outil qui change vraiment nos pratiques et qui soit toujours dans cet esprit d'ouverture d'échange » (SA1).

Alors qu'un chef de projet Forum Social Club est recruté, celui-ci lance une démarche de consultation des agents et des acteurs externes de l'Agence. Cette démarche a pour objectif la co-construction de la plateforme par les acteurs de la région afin qu'elle réponde à l'ensemble des attentes des futurs membres et des contraintes réglementaires, visant ainsi une meilleure adoption de celle-ci. À cette fin, un atelier a été réalisé lors du Forum Régional 2015 afin de présenter l'idée générale qui guide la création de la plateforme et plus largement les attentes des acteurs externes vis-à-vis d'une telle plateforme. Par la suite, une quarantaine d'acteurs externes s'est portée volontaire pour tester la prise en main du Forum Social Club et émettre des recommandations.

Cependant, le Forum Social Club n'est pas opérationnel lors de la fin de nos investigations empiriques (fin 2018), ce qui perturbe la diffusion de pratiques à l'occasion des différents projets de l'ARS tels que les Espaces de Formation, les Temps Forts, les Collèges Régionaux de Concertation, le Forum Régional 2017. En effet, les valeurs et les pratiques promues et émanant du Forum Régional 2015 tendent à s'étioler car les rencontres restent épisodiques. Par ailleurs, plusieurs limites aux différents projets sont repérées et nous les éclairons au regard des différentes tensions entre généralisation-contextualisation, exploration-exploitation et de l'intensité de l'intervention managériale du réseau créatif de pratiques.

2.2. Les tensions liées à la diffusion de pratiques

Alors que les pratiques et les valeurs sont reconnues comme légitimes par les agents de l'ARS et les acteurs externes, trois éléments limitent la diffusion de pratiques, en particulier dans le fonctionnement cloisonné de l'organisation : la réorganisation de l'ARS en 2017 durant la diffusion de pratiques (2.2.1), une incubation des projets trop éloignée des services de l'Agence et peu mobilisatrice en interne (2.2.2.), et enfin, une sphère d'agents qui agit davantage comme un *Middleground* « tiré par le Haut » (ce que nous allons définir par la suite) (2.2.3.)

2.2.1. La réorganisation de l'ARS perturbant la diffusion de pratiques

Alors que la diffusion des pratiques émane d'une idée initiale d'une ARS renouvelée, celle-ci a pris forme lors de la première édition du Forum Régional 2015 en engageant l'interconnaissance des agents et de leurs partenaires externes, celle-ci est ensuite soutenue par la déclinaison de plusieurs projets entre 2015 et 2018 contributifs à la préparation collégiale du PRS 2 : les Espaces de Formation, les Collèges Régionaux de Concertation, les Temps-Forts et la préparation de la seconde édition du Forum Régional et du Forum Social Club. Pour autant, une réorganisation interne en 2017 va impacter cette diffusion de pratiques. En effet, la persistance d'un double fonctionnement interne à l'ARS (« classique » et cloisonné au quotidien ; « ouvert » à l'occasion de ces projets) est source de tensions pour les agents :

« Donc nous, on ne le fait pas vraiment pour le DG, on le fait parce qu'on trouve que cela a peut-être une plus-value pour les usagers etc. Si le DG, cela lui plait, tant mieux mais on n'a pas le même rapport à la hiérarchie et, voilà. C'est notre génération qui n'a pas le même rapport vertical qu'avec les générations précédentes, quoi. Et c'est vrai que pour ces gens-là, le Directeur a dit que 'c'était bien on a bien bossé', quoi » (SA3).

« Il (Directeur Général de l'ARS en 2017, différent de celui de 2015) voit bien la portée et nous on essaye de la diffuser dans l'Agence et ça ne prend pas qu'une session du Forum Régional, ça en prend

deux, ça en prend trois et (...) peut-être le relai entre les deux d'un Forum Social Club, une plateforme digitale pour faire que l'on se retrouve pas comme entre 2015 et 2017 à pas grand-chose entre les deux, un ou deux trucs à la va vite qu'on a labellisé Forum Régional en disant c'est bon on donne un label et ça continue » (SA3).

« [On] fait un pot avec le DG qui a remercié, non pas la douzaine mais la quarantaine, cinquantaine que je vous disais qui a un peu tout animé mais il y a, même pas 8 jours ou 10 jours, je ne sais plus ou 15 jours maximum (1 mois et demi plus tard) mais pas plus. Et donc en fait, on a un peu, c'est vachement étrange, on a vite fait refermer la parenthèse, très intense on a tous eu à 10-12 voilà pendant un mois et demi et puis le truc fermé on s'est remis dans les trucs » (SA3).

De plus, le double fonctionnement de l'ARS se révèle sur certaines de ces activités de régulation qui ne nécessitent pas de collaboration ou de décloisonnement particulier : *« Alors c'est vrai qu'il y a encore beaucoup de missions qui sont très sectorielles et qui éventuellement ne nous demanderaient pas à ne pas l'être c'est finalement les politiques qui sont transversales mais un bon nombre de missions, quand on fait des autorisations, on n'a pas forcément besoin de savoir quelles sont les actions de prévention sur le territoire » (SA2).*

En effet, la chargée des Ressources Humaines que nous avons interrogée nous fait part de la tension des agents à choisir entre les pratiques prévalentes ou les pratiques innovantes promues dans leurs activités quotidiennes en dehors de ces projets :

« (...) et là, changement de Direction (Direction Générale), et en gros, les gens continuent d'utiliser les gros cailloux (pratiques liées à l'ancienne formation des managers de l'ARS), mais comme on leur a montré d'autres outils, qu'on a une démarche d'intelligence collective, ils sont entre deux guets, là. Ils ne savent plus trop si l'un remplace l'autre, l'un est complémentaire à l'autre, qu'est-ce qu'ils font des gros cailloux ? » (A4-RH).

« Cela, c'est lié à la construction du PRS, donc voilà, cela a irrigué tout le monde dans l'Agence pratiquement. Mais ce sont deux démarches un peu parallèles qui se parlent mais... » (SA5).

Quant à la collaboration interne, la réorganisation de 2017 ne l'a pas facilitée. Par exemple, alors que le PRS 2 est préparé par des groupes de travail pluridisciplinaires et ouverts aux acteurs externes, la collaboration au sein des Collèges Régionaux de Concertation (CRC) est plus facile à mener en externe qu'en interne :

« Donc l'idée, c'était de se dire, pour le PRS, on va créer des équipes transversales (CRC). Alors ça aussi, même si le Forum Régional avait permis de rendre plus fluide un certain nombre de choses, les équipes transversales, on a vu que ça n'avait pas permis du tout de passer à la transversalité de travail » (SA2).

« Parce que finalement les gens faisaient leur format dans leur domaine sans associer les acteurs externes, mais ça ce n'est pas ce qui pose le plus de problème, c'est souvent plus la collaboration interne qui pose des problèmes, donc tout l'enjeu c'était comment on rebondit, comment on poursuit » (SA3).

En effet, alors même que la dynamique diffusion de pratiques s'installe au sein de l'ARS en 2017, la réorganisation est initiée quelques mois avant la seconde édition du Forum Régional. La réorganisation a pour effet la modification du champ d'action de la DDPRS, direction transversale de l'Agence dédiée aux politiques régionales de santé :

« En fait, on garde une DDPRS mais cette particularité qu'on avait d'être à la fois DDPRS dans la transversalité des projets territoriaux et l'élaboration de la stratégie, et tous ces projets territoriaux vont basculer dans une autre direction qui est la direction de proximité, avec des ressources qui quittent l'équipe dont des éléments pivots de l'organisation du Forum Régional. Et, nous DDPRS, on s'isole

dans une réflexion stratégique, même si on récupère d'autres activités comme celles des Ressources Humaines en santé on va récupérer la question de la performance » (SA3).

2.2.2. Une incubation trop éloignée des services et peu mobilisatrice en interne

Un second frein à la diffusion de pratiques relève d'une analogie faite par certains agents concernant l'incubation des projets et des pratiques émanant du « 6^{ème} étage » du siège de l'Agence où se situe la Direction transversale dédiée aux politiques régionales de santé (la DDPRS : Direction déléguée aux politiques régionales de santé) tenue à distance des agents des Directions Métiers (aux autres étages du siège) et des Délégations Départementales (dispersées dans la région) :

« Nous (la sphère d'agents), on est à l'étage où c'est la Direction de la Stratégie et la Comm' quoi. On est ceux qui discutons avec tout le monde et tout le temps. Et en fait, il faudrait peut-être qu'on renforce l'équipe enfin le cœur de l'équipe avec des gens qui sont plus techniques, plus métiers. (...) si on élargissait ce noyau on bougerait un peu ce serait des relais naturels, dans les Directions Métiers, quand ils font leurs réunions hebdomadaires : « et au fait le sujet Forum Régional, il avance là, là et là » tandis que nous, on a dû aller dans 4 réunions hebdomadaires sur un mois dire il y a un sujet Forum Régional, ça va se passer comme ci. » (SA5).

En effet, la diffusion a du mal à « redescendre » dans les étages (DM du siège) (SA1) et dans les territoires (DD), c'est-à-dire que les projets sont menés de manière ponctuelle, en parallèle (ou en plus) des missions habituelles des agents et uniquement en présentiel, ce qui est largement critiqué par les agents qui ne peuvent pas toujours se rendre disponibles pour se réunir à cause de leur agenda et également de leur localisation. Par ailleurs, les projets requièrent des compétences nouvelles pour les agents qui animent la démarche : que cela soit en termes de médiation (intermédiaire), mais également en termes de mobilisation des agents et des acteurs externes.

« Pour la petite équipe qui a porté le projet [Forum Régional 2015] et qui l'a mis en œuvre ça a été vraiment un vrai challenge, un risque à prendre, ça s'est fait aussi dans la tension, à part le service communication, on n'est pas du tout formé à l'évènementiel, donc même si on avait des prestataires, c'est une autre approche, une autre culture une autre façon de travailler, à un moment donné c'est vrai qu'on était content, la pression qui retombait, d'où le fait que ça se soit terminé comme ça » (SA1).

« Ce qui a été compliqué pour cette douzaine de personnes (Sphère d'agents) c'est qu'il a fallu qu'on soit mobilisateur ou moteur pour les gens en interne qui participaient et ça, ça c'était compliqué parce que déjà on en avait dès le printemps dernier et donc les gens ils savaient qu'à la phase de l'automne septembre octobre il fallait qu'on soit pour beaucoup concentré là –dessus mais ça a émané un peu comme une idée pilotée qui a germé ici au 6ème étage et qu'il a fallu qu'on fasse passer ce sujet dans toute l'Agence et dire aux gens il va falloir que vous fassiez comme nous c'est-à-dire vous prenez une quote-part de votre temps de travail pour, qui prépare un village, qui prépare un débat, qui prépare ceci... » (SA3)

(...) De toute façon, on tourne toujours sur les mêmes personnes. On a un pool de 70 personnes ici qui sont les personnes référentes sur les grands sujets » (SA5).

Quant à la diffusion des pratiques, les difficultés à mobiliser les agents de l'ARS à l'occasion du premier Forum Régional en 2015, a mis en difficulté la sphère d'agents lors de l'animation des différents projets qui se sont succédés : par exemple, encore durant la préparation du Forum Régional 2017, la sollicitation des agents a été vécue comme une charge de travail supplémentaire; lors des Collèges Régionaux de Concertation, les agents ne se considèrent pas nécessairement légitimes à participer dans des groupes de travail qui dépassent leur expertise (c'est-à-dire leur secteur : sanitaire ou médico-social

par exemple) ; et enfin, lors des Espaces de Formation, les nouvelles pratiques de travail promues entrent en conflit avec celles prévalentes et qui sont maintenues dans les autres activités de l'Agence ne nécessitant pas la transversalité (telle que la régulation par exemple).

« Le Forum Régional 2015 on avait eu 2000 personnes, l'objectif c'est de faire pareil si ce n'est plus (en 2017). Donc c'est aussi important pour nous quand on fait ce genre d'évènements du Forum Régional, on en profite aussi pour faire nos réunions internes au Forum Régional on avait fait une CRSA, pourquoi, parce que la CRSA c'est 250 personnes et du coup quand tu fais une réunion de la CRSA ça fait, bon pas 250, mais potentiellement tu fais venir 250 personnes qui viennent pour la CRSA et donc restent pour le Forum Régional. Et là, les CRC (Collèges Régionaux de Concertation) ça va être la même démarche, tu fais venir les 800 personnes pour les CRC et une fois qu'ils sont là, ils sont là pour le Forum » (AR1-animatrice d'un CRC).

Quant au Forum Régional 2017, la mobilisation des agents de l'ARS a généré des tensions. En effet, les agents de l'ARS ont souligné lors de plusieurs réunions avec la sphère d'agents, le travail supplémentaire en termes de charge de travail mais également de l'écart avec leurs missions quotidiennes que requiert ces préparatifs.

« Il a fallu plusieurs fois, (...) il y a eu une ou deux réunions tendues ou houleuses où les dix (de la sphère d'agents), on s'est retrouvé face aux quarante ou cinquante (agents) qui nous disaient 'on n'en peut plus de vos demandes on a d'autres trucs à faire, on a des impératifs ministériels etc. il faut encore tant de choses jusque dans dix jours' » (SA3).

« il y a ce sentiment de, à nouveau on est le groupe moteur de dix (sphère d'agents), et à nouveau il faut qu'on réussisse à embarquer quasiment toute l'Agence et toute l'Agence ça fait cinq cents personnes, ça fait du monde, pour leur faire comprendre que c'est un projet collectif pour toute l'Agence, que ça sert tout le monde (...) et on a l'impression qu'on a dû recommencer la même démarche qu'il y a deux ans de re-motivation, de re-nouvelles explications, alors que pour pas mal d'entre eux ils avaient soit participé sur le fond soit participé comme spectateur à la première édition. » (SA3).

Un autre membre de la sphère d'animation tempère en soulignant l'investissement des agents qui ont été sollicités : *« Ce que l'on voit aujourd'hui, c'est que les référents arrivent en disant 'tiens...', ils sont forces de proposition, ce qu'ils n'étaient pas avant, il y a déjà un cap qui a été franchi, mais il y a toujours cette vision que c'est en plus, que ça vient percuter dans l'activité, perturber leur activité au quotidien et cela, ce n'est pas bon » (SA7-Communication).*

Quant aux Collèges Régionaux de Concertation : alors qu'une dizaine de CRC était prévue initialement par le Pôle CRC, vingt-trois groupes ont finalement été constitués, refragmentant un peu plus la vision transversale engagée, et questionnent les moyens à allouer : *« mon souci c'est qu'on est allé trop loin et que cela fait trop et que cela devient très compliqué à piloter (...) il a fallu en rajouter un (CRC) supplémentaire, et un (autre)... et moi j'ai la même approche pour les objectifs, si vous mettez 18 objectifs vous ne pourrez pas les suivre, si on fait 23 CRC pour les suivre c'est un peu la même logique c'est compliqué, quoi ».* Par ailleurs, la réorganisation de 2017 a fragilisé le Pôle CRC puisqu'une seule secrétaire a conservé son poste, les autres ayant été déplacées sur d'autres postes. Quant au recrutement des membres externes aux CRC : *« c'est un peu des gens qu'on connaît, après c'est un peu l'avantage et l'inconvénient du CRC, souvent on retrouve les mêmes parce que c'est les noms connus de la région que tout le monde connaît, que tout le monde sollicite tout le temps à l'ARS, et donc ça c'est l'inconvénient parce que finalement on se prive d'autres personnes qui pourraient être clés » (AR1).*

2.2.3. Un intermédiaire « tiré par le Haut »

Alors que la démarche de rénovation des pratiques de l'ARS est initiée par le Directeur Général Adjoint de l'Agence et une sphère d'agents, le contexte organisationnel de l'ARS reste profondément marqué durant la période par l'instabilité de sa Direction Générale depuis 2015, entre succession (trois Directeurs Généraux différents sur la période 2015-2018) avec plusieurs périodes sans Directeur Général. La stabilité relève alors de la Direction Générale Adjointe (DGA) de l'ARS, initiateur et soutenant la sphère d'agents dans cette démarche.

« (...) il faut connaître le contexte de 2015, c'est que l'organisation du [Forum Régional] en 2015 a l'ARS ça s'est fait dans la crise. Il y a eu beaucoup de directeurs, alors c'était un projet porté par la DGA mais pas par le DG de l'époque. Donc ça c'est déjà un élément de contexte important. Ce n'est pas qu'il y était opposé mais il n'y voyait pas du tout l'intérêt. Et donc, déjà ça ne pouvait pas être porté par le DG, ensuite il y a beaucoup de directeurs (directeurs « métiers ») qui étaient très sceptiques et qui attendaient de voir » (SA1).

Une faible marge de manœuvre s'est dessinée pour la sphère d'agents qui anime les projets initialement pensés par le Directeur Général Adjoint de l'ARS (DGA) qui doivent également respecter le cadre réglementaire du Projet Régional de Santé 2. : *« en fait tout ce qui doit figurer au PRS, l'ossature, notre ossature qui finalement guide et sert de critère pour la construction du programme, (...) on s'est appuyé là-dessus, à la fois sur les axes stratégiques du COS et sur les parcours qu'on doit retrouver dans le PRS » (SA7).*

Alors que la sphère d'agents est dédiée à l'animation de la diffusion de pratiques, celle-ci reste fortement dépendante de la Direction Générale Adjointe, dont la position est double : initiateur de la démarche et top-management de l'ARS (*Upperground*). Cette ambiguïté illustre la difficulté de positionnement d'un collectif créatif intermédiaire pour animer la diffusion de pratiques lorsque celle-ci reste dépendante de son Directeur Général Adjoint, ne résorbant que de manière limitée le dilemme managérial présenté dans les travaux sur les réseaux de pratiques.

En effet, la sphère d'agents a été désignée par et met en œuvre les idées du DGA, lui conférant une faible marge de manœuvre, s'agissant alors d'un management « descendant ». De plus, la sphère d'agents s'est agrandie mais reste tout de même limitée à une dizaine de membres du siège (sur 600 agents que compte l'ARS).

« On était une douzaine, maximum, et une douzaine sachant que ce n'est pas notre boulot à plein temps, c'était une quote-part (...) ce n'est pas 12 ETP, c'est une quote-part de 15-20% de notre temps de travail, quoi. (...) c'est un dossier qui s'est rajouté aux autres, quoi. On n'a pas été déchargé de tous nos dossiers pendant 3 mois pour... » (SA3)

L'équipe a rencontré des difficultés lors de la préparation du Forum Régional 2017, émanant de la délégation partielle des décisions à la sphère d'agents : *« Nous, l'équipe qui avons monté l'évènement en interne, elle a été confrontée à un nombre d'allers-retours, d'aléas, de dévalidation, de revalidation, de changement de braquet, refaire des programmes à la dernière minute... sauf que refaire des programmes en version comm' ce n'est pas un copié collé sur Word, quoi, ça prend trois heures et donc en un claquement de doigts on ne peut pas nous dire tous les quatre matins et bien, mon ami, en fait tu vas m'inverser ça, on va changer d'interlocuteur. Enfin, on a eu ça continuellement pendant dix semaines » (SA3).*

Enfin, un des animateurs des Collèges Régionaux de Concertation (CRC) nous confie que l'animation de son CRC lui a été demandée en lien avec son expertise et qu'une réunion sur les retours des travaux collectifs avait eu lieu avec la Direction Générale Adjointe et non la sphère d'agents intermédiaires.

Conclusion de la section 1 :

La démarche de rénovation des pratiques au sein de l'ARS émerge en 2014 sous la forme d'une idée promue de la Direction Générale adjointe de la transformation d'une ARS davantage décloisonnée, collaborative (en interne et en externe) dans une approche ascendante (*bottom-up*). Cette idée est saisie et déployée à l'occasion de la préparation du PRS 2 que l'ARS souhaite mener de manière collégiale : cela prend la forme d'un premier événement, le « Forum Régional de Santé 2015 » axé sur les parcours et dont l'objectif est l'interconnaissance (des agents entre eux, car l'ARS connaît un cloisonnement interne, à l'image de son environnement ; et avec les partenaires de son environnement).

Suite au succès de cet événement, l'ARS s'engage à diffuser les pratiques et les valeurs mises en œuvre lors du Forum Régional 2015. À cette fin, la diffusion consiste alors en une déclinaison de nouveaux projets (modalités de travail) contributifs au PRS 2 : les Espaces de Formation (sous la forme d'un Forum Régional interne à l'Agence dans l'objectif de changer les pratiques des agents au sein des services et à l'occasion des projets que certains agents animent à l'occasion du PRS 2 incluant des agents et des partenaires externes) ; les Collèges Régionaux de Concertation (groupes de travail thématiques et parcours intégrant agents et partenaires externes dans l'objectif de formuler des propositions à intégrer dans le PRS 2) ; les « Temps forts » (des rencontres, débats et autres réunions collégiales aux thématiques transversales et accueillant des participants variés, c'est-à-dire respectant les principes du Forum Régional mais de plus petite envergure) ; et enfin, le « Forum Social Club » (un réseau social professionnel intégrant un espace intranet dédié aux agents de l'ARS et un espace ouvert dédié aux projets pluri-professionnels engagés dans la région, sans nécessairement que l'ARS soit impliquée ou finance les dits projets).

Après avoir présenté l'étendue de la démarche de diffusion de pratiques dans laquelle cette ARS s'est engagée, nous analysons ensuite la structuration et l'animation de son Réseau Créatif de Pratiques (RCP).

Section 2. Le Réseau Créatif de Pratiques de l'Agence Régionale de Santé

Dans cette section, nous analysons le RCP de l'ARS au regard de sa structuration (Sous-section 1) et de son animation (Sous-section 2).

Sous-section 1 – La structuration du RCP de l'ARS

Dans cette sous-section, nous analysons les acteurs de la nouvelle modalité d'organisation (RCP) en faveur de nouvelles modalités de travail (ce que nous regardons par les pratiques) (1.1.) avant d'analyser plus spécifiquement les dynamiques d'encastrement mises en œuvre et liées au contenu des pratiques diffusées (1.2.) et des membres du RCP (1.3.). Enfin, pour la sphère d'agents, il devenait nécessaire d'opérer un travail discursif et réflexif pour surmonter les critiques formulées par les agents (qui bloquaient ou affaiblissaient la diffusion des pratiques) et parvenir à justifier (élaborer des justifications) la pertinence et la plus-value d'adopter une nouvelle vision de l'ARS nécessitant de diffuser des pratiques innovantes. Nous qualifions cette dynamique d'encastrement nouvelle et complémentaire d'encastrement de justification (1.4.).

1.1. Les acteurs du Réseau de Pratiques

Dans cette partie, nous identifions les différents acteurs du RCP de l'ARS. En effet, la démarche de rénovation des pratiques au sein de l'ARS est portée par son réseau créatif de pratiques (RCP) au sein de l'organisation. Plus particulièrement, des agents s'engagent dans des pratiques davantage décloisonnées, collaboratives et facilitant la remontée des idées, dessinant les contours d'un réseau de pratiques (*Underground*) au sein de l'ARS. Pour autant, les contraintes réglementaires autour de la rédaction du Projet Régional de Santé 2 mais, et en particulier, la Direction Générale Adjointe de l'ARS (*Upperground*) encourage le déploiement de cette démarche, ce que nous représentons par une pyramide dans le schéma suivant. Pour ce faire, la Direction Générale Adjointe dédie l'animation de cette démarche à une sphère d'agents dédiée et à un niveau intermédiaire (*Middleground*). La sphère d'agents est diluée au sein de différentes directions et services du siège de l'Agence : en majorité au sein de la Direction Déléguée aux Politiques Régionales de Santé (DDPRS), mais également à la Direction des Soins de Proximité, à la Communication et aux Ressources Humaines de l'ARS.

Nous analysons le RCP de l'ARS au regard de sa composition en trois strates (cf. Schéma suivant) : *Upperground* (2.1.1.), *Underground* (2.1.2.) et *Middleground* (que nous qualifions plus précisément de collectif créatif) (2.1.3.).

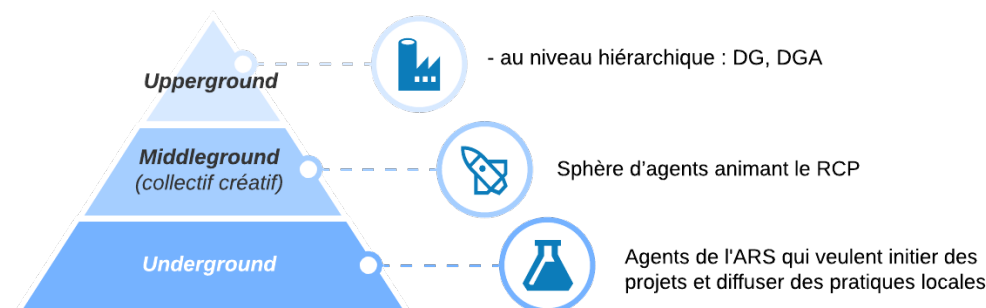


Schéma 19 – Les trois strates du RCP de l'ARS

1.1.1. L'Upperground : le top-management de l'organisation

Alors que le Réseau Créatif de Pratiques (RCP) de l'ARS est de nature intra-organisationnelle, le cadre réglementaire autour du Projet Régional de Santé 2 et, en interne, la Direction Générale Adjointe de l'ARS, constituent l'Upperground du Réseau Créatif de Pratiques (RCP). En plus d'encourager le déploiement de cette démarche, la Direction Générale Adjointe de l'Agence est à l'origine de celle-ci :

« La démarche Forum Régional a été impulsée, au démarrage, avant qu'elle naisse, qu'elle prenne cette forme-là, elle a été impulsée sous l'idée du Directeur Général Adjoint. Il faut bien dire ce qu'il en est, c'est vrai que s'il n'y avait pas eu à la base cette idée-là, tout ça, et c'est vraiment ce côté-là de la Direction qui a impulsé cela, en fait, qui a souhaité qu'on ait une manière différente de parler aux acteurs, et de montrer aussi de montrer ce que faisait l'ARS, qui était l'ARS, que dans le cadre institutionnel prévu par la CRSA, par les différentes instances diverses et variées » (A1).

« (Le DGA) dans son bureau, il a un mur sur lequel on écrit, un mur comme ça sur lequel on peut effacer, si on pouvait avoir ça dans toutes les salles de réunion déjà, il faudrait juste avoir plein de marqueurs et on pourrait tout faire sur les murs et on pourrait prendre en photo et effacer » (AR1).

De plus, l'intérêt de l'Upperground consiste en l'exploitation et la généralisation des idées développées au sein de l'Underground (réseau de pratiques des agents de l'ARS). À ce titre, le soutien de la Direction Générale est essentiel à cela : *« (...) ce n'est pas évident parce qu'on demande aux acteurs, à l'offre d'évoluer, parce qu'on demande à nos collègues en interne d'être aussi sur d'autres fonctions qu'ils n'avaient pas, il faut savoir qu'il y a des gens, y compris dans les délégations départementales, qui sont là depuis longtemps et qui ont connu la prévention quand il n'y avait rien et il fallait plutôt les susciter pour motiver des gens et les aider à porter un projet. On n'est plus dans ça, quand on fait un appel à projet on a 600 actions qui sont déposées. L'attente est beaucoup dans la sélection, de repérer, qu'est-ce qui est le plus prometteur, dans l'idéal le plus probant et qu'il faudrait qu'on soutienne pour en faire quelque chose d'un peu plus conséquent » (A1).*

Plus globalement, la démarche de diffusion de pratiques est soutenue par l'Upperground dans l'objectif de transformer l'ARS dans ses modalités d'organisation et de travail (pratiques) : *« (...) ce qui est aussi l'enjeu du Forum Régional et du PRS, c'est de travailler ensemble, de décroisonner nos Directions » (A1).*

1.1.2. L'Underground : agents de l'ARS

L'Underground est constitué des agents de l'ARS qui veulent explorer et s'approprier des nouvelles pratiques. Les agents de l'ARS sont intéressés par ces nouvelles pratiques de travail et plus leur nombre est important, plus les pratiques parviennent à se diffuser. En effet, considérant que nombre d'agents sont en relation au quotidien avec l'extérieur, notamment les agents au sein des délégations départementales, les agents souhaitent explorer et s'approprier des pratiques innovantes d'animation mettant en œuvre la « nouvelle ARS » accompagnatrice et facilitatrice de projets en permettant davantage de décroisonnement, de collaboration et de remontée des idées. Ces agents constituent le réseau de pratiques des agents de l'ARS.

« On a une petite nouveauté, c'est vrai que le but ce n'est pas d'avoir du réchauffé du Forum Régional 2015, c'est qu'on a un nouveau secteur qu'on a récupéré qui s'appelle le Sport Santé » (A2).

Concrètement, l'*Underground* mène des activités d'exploration tels que dans les groupes de travail du Forum Régional, des Espaces de Formation (EF), des Collèges Régionaux de Concertation (CRC) et des Temps forts du Forum Régional.

« Le cœur de cette édition (Forum Régional 2017), ce n'est pas les réunions, les tables rondes, etc. C'est vraiment l'exposition sous forme de village, c'est des gros stands en fait, thématiques par parcours de santé et par thématique, dans lesquels les porteurs de projet dans les territoires ont des espaces d'explication de ce qu'ils font et échangent entre eux, donc toutes les heures, on va avoir soixante-cinq projets de territoires qui vont être présentés en simultané, c'est un peu la foire, quoi. Et toutes les heures, il va y avoir quelqu'un qui va venir exposer ce qu'il fait et puis échanger autour de stands, donc voilà c'est des choses, comme il n'y a pas de micro il va y avoir quoi 20 personnes maximum autour d'un... (stand) et du coup ça permet l'échange et l'échange de pratiques et l'échange de cartes de visite, etc. » (SA5).

Afin de mener ces activités d'exploration, les agents de l'ARS sont sensibilisés à de nouvelles pratiques d'animation de collectifs ouverts au sein des Espaces de Formation, notamment pour la préparation collégiale du programme du Forum Régional 2017 et l'animation des groupes de travail transversaux, les Collèges Régionaux de Concertation (CRC). Par exemple, dans les Collèges Régionaux de Concertation, la nécessité de se former à l'animation de tels groupes de travail s'est faite ressentir : *« [Le DGA] disait, il faut ouvrir ces instances, il faut penser plus large, il faut faire venir des gens différents et puisque'on est dans la construction du PRS, alors d'abord le [Forum Régional] 2015, c'était on veut élargir toute cette démocratie sanitaire, on veut la dynamiser, on ne veut pas que les mêmes qui siègent partout, on veut vraiment ouvrir de manière beaucoup plus large (...) et si on part de la dynamique Forum Régional, pourquoi pas faire la même chose, ces espèces de groupes de travail transversales, et multi sectorielles pour élaborer le PRS thématique par thématique. Donc c'est un peu parti de là, c'est pour cela que maintenant il y a des CRC par gros thème du PRS » (AR1⁴⁴).*

« (...) justement pour tous les animateurs de CRC, et même les autres agents, elle (SA4-RH) avait proposé des modules justement sur les outils d'intelligence collective, 'une heure un outil', ou des petites séances en atelier ou en rencontre individuelle pour être sensibilisé, ou pour dire 'voilà, moi j'ai telle problématique comment je fais ?' » (AR1).

2.1.3. Le *Middleground* : la sphère d'agents animant le RCP

Le *Middleground* constitue la strate intermédiaire qui anime la démarche de diffusion de pratiques innovantes au sein de l'ARS. Cette strate intermédiaire émerge lorsque la Direction Générale Adjointe requiert le renouvellement des modalités d'organisation et de travail (pratiques) liées à la facilitation du décroisement, de la collaboration et de l'émergence des idées et des pratiques. Le *Middleground* a pris forme à l'occasion de la préparation de la première édition du Forum Régional 2015 et s'est étoffé afin d'aborder la rédaction du Projet Régional de Santé 2 de manière collégiale.

En premier lieu, le *Middleground* est initialement composé d'un binôme en 2015 : les agents SA1 et SA5 que nous avons interrogés, ont porté le Forum Régional 2015 et mobilisé d'autres agents et partenaires externes pour le mettre en place. Pour autant, le binôme formalise d'étroits liens avec la Direction Générale Adjointe (*Upperground*) qui a elle-même proposé ce projet : *« le fait aussi d'avoir été en bilatéral avec [le DGA, initiateur] tous les 15 jours, il ne pouvait pas y avoir de déperdition au niveau des idées à part une ou 2 choses qui étaient irréalisables » (SA1).*

Après le succès de cette première édition du Forum Régional, différents projets naissent dans l'objectif de diffuser les pratiques et les valeurs de 2015 : des Espaces de Formation, des Collèges Régionaux de

⁴⁴ Agent Relais (cf. nomenclature présentée dans le tableau 24).

Concertation, des Temps Forts labellisés Forum Régional et enfin, une seconde édition du Forum Régional en 2017. Afin d'animer cette diffusion de pratiques, le binôme s'est renforcé et s'est transformé en une équipe d'une dizaine d'agents (que nous qualifions de « sphère d'agents »). La sphère d'agents est diluée au sein de différentes directions et services : en majorité, les agents sont rattachés à la Direction Déléguée aux Politiques Régionales de Santé (DDPRS), mais également à la Direction des Soins de Proximité, à la Communication et aux Ressources Humaines de l'ARS.

« L'intérêt de l'ARS c'est la transversalité, l'intérêt de la DDPRS c'est la transversalité. C'est porter la transversalité, ce n'est pas qu'on la fasse, c'est qu'elle émerge » (SA2).

« Il y a un truc dont je ne parle pas c'est que vraiment la comm' [service communication] elle fait partie du noyau avec [SA1] et [SA5] » (SA2).

La sphère d'agents qui anime la démarche globale de rénovation de l'ARS s'est agrandie (au départ un binôme, puis une équipe projet) mais reste limitée à une dizaine de membres (sur 600 agents). Elle repose sur une intentionnalité commune et une identité collective liées au renouvellement de l'image de l'ARS : À ce titre, le RCP est considéré comme une « incarnation » de la nouvelle ARS décloisonnée (en interne et en externe) et ancrée dans son environnement.

Nous présentons l'analyse du RCP de l'ARS au regard des quatre dynamiques d'encastrement liées au contenu des pratiques diffusées et aux interactions des membres dans le tableau suivant, ce que nous développons dans les points suivants (1.2. et 1.3.) et un résultat surprenant lié à une nouvelle dynamique d'encastrement visant la légitimation des pratiques liées au décloisonnement, la collaboration et l'émergence des idées que nous qualifions d'encastrement de justification (1.4.) :

Encastrement du contenu de la pratique		Encastrement des relations (connexions)	
Encastrement dans la pratique	La pertinence et l'intégration d'une pratique partagée au sein du réseau dans les pratiques locales dispersées des membres du réseau s'appuient sur : - des Espaces de Formation (EF) pour ancrer les pratiques ; - des productions des CRC (dessins, schémas, etc. relatifs aux axes et objectifs du PRS) que certains animateurs de CRC affichent dans les bureaux.	Encastrement structurel	Les connexions des membres du NoP entre eux, la connaissance de qui sait quoi et comment les contacter. Les connexions des membres sont engagées en favorisant : - l'interconnaissance (FR2015) ; La connaissance de « qui sait quoi et comment les contacter » repose sur : - la diversité et la pérennisation des projets.
Encastrement organisationnel	La pertinence et l'intégration d'une pratique partagée dans le réseau pour l'organisation « formelle » reposent sur : - des projets conçus comme des « briques » du PRS 2 ; - des modalités de travail (pratiques) avec les partenaires externes (+ collaboration interne limitée).	Encastrement relationnel	Les caractéristiques du RCP : - La force des liens : le renouvellement des relations avec les partenaires extérieurs engagés en dans les projets ; - Pour autant, les relations hors des projets sont peu favorisées ; ce qui affaiblit la réciprocité (engagement mutuel) des membres et le développement d'un sentiment d'appartenance à un groupe. En particulier, le retard de déploiement du Forum Social Club (FSC) freine les acteurs à continuer d'interagir de manière plus quotidienne et informelle.
Encastrement de justification			
La pertinence et la plus-value de la démarche et de ce que les membres font circuler reposent sur des preuves et des justifications. Preuves : - La publication du PRS 2 légitime les valeurs de la nouvelle ARS (décloisonnée, collaborative en interne et externe et dans une approche <i>bottom-up</i>) Justifications : <u>Justification des valeurs :</u> - Le PRS est élaboré dans le respect des valeurs de la nouvelle ARS pour l'aider à mieux répondre aux besoins de santé des personnes ; - La transformation de l'ARS est basée sur des projets complémentaires qui prennent différentes configurations (rencontres, groupes de travail, formation) et ont lieu à divers moments pour soutenir durablement la dynamique. <u>Justification de la cohérence des projets avec les valeurs promues :</u> - Le Forum Régional rassemble les acteurs (internes et externes) de la région et contribue à l'interconnaissance des acteurs et le travail partenarial ; - La préparation collégiale du PRS 2 repose sur l'animation de nouveaux collectifs : CRC, EF, Temps-Forts.			

Tableau 35 – Les dynamiques managériales d'encastrement du RCP de l'ARS

1.2. L'encastrement du contenu

Les efforts du RCP de l'ARS ont largement porté sur la cohérence de la démarche (ce que nous appelons les « valeurs ») et les pratiques qui en découlent. La sphère d'agents animant la démarche à davantage veiller à promouvoir ce qui est pertinent à partager à l'occasion des projets (encastrement organisationnel) (1.2.1) et dans les pratiques locales de ces membres (encastrement dans la pratique) (1.2.2).

1.2.1. Encastrement organisationnel

Nous analysons l'encastrement organisationnel au regard de la pertinence et de l'intégration de pratiques partagées dans le réseau pour l'organisation « formelle ». Cet encastrement organisationnel repose sur des projets conçus comme des « briques » de construction collégiale du PRS 2 et, pour ce faire, des modalités de travail (pratiques) renouvelées avec les partenaires externes sont reconnues pertinentes et circulent. Enfin, quant à la collaboration interne, malgré la pertinence des projets et leur intégration pour construire le PRS 2, celle-ci reste empreinte de tensions émanant du double fonctionnement de l'Agence (la nouvelle ARS « accompagnatrice » pour préparer collégialement le PRS 2, et l'ARS « régulatrice » dans ces autres missions). Nous détaillons ces différents points ci-dessous :

Premièrement, les différents projets (Forum Régional, Collèges Régionaux de Concertation, Espaces de Formation, Temps Forts) sont conçus comme des « briques » pour construire le PRS (à court et moyen terme) et également autour d'un projet global d'une nouvelle ARS autour du Forum Social Club (FSC), tout en veillant au respect des valeurs posées lors de la première édition du Forum Régional 2015 pour chacun des projets :

« Je pense que ça va grandement nous aider parce que, tous les 2 ans, on a cette espèce de temps fort qu'est [le Forum Régional], et qui crée, qui soulève cette dynamique qui a tendance à retomber, chacun retourne un peu à ses bonnes vieilles habitudes, et c'est ce qu'on veut un peu briser avec cet outil, c'est qu'après chacun sur la plateforme continue à entretenir ces nouvelles façons de travailler et de collaborer » (SA7).

« (...) ce n'est pas 25 personnes qui ont construit un projet (PRS) en chambre, quoi. On a quelque chose qu'on a élaboré avec tous les partenaires, c'est la même démarche, on sait que si on fait ça tout seul ça ne fonctionnera pas ça sera un document administratif qui sera mis dans un tiroir, quoi » (SA5).

« à la fois la forme et le fond (les différents projet à l'issue du Forum Régional 2015) ont généré un intérêt, alors sur la forme en interne à l'Agence avec les journées Espaces de Formation, et avec également sur la forme en externe avec l'agence le fait que maintenant avec les Temps Forts du Forum Régional, tous les 6 mois on organise des journées, on a eu le séminaire dédié à la coordination au mois de juin l'année dernière (2016) qui a réuni près de 300 personnes, on a eu la première rencontre Forum Régional - PRS au mois de décembre (2016) avec 300 personnes aussi, et encore la journée du 30 juin (2017) qui réunira je ne sais pas combien autour du PRS. Mais on est sur des formes de présentation et de discussion à chaque fois, sous forme d'ateliers, de contributions qui rentrent un peu en routine » (SA2).

En effet, les agents soulignent lors des entretiens que l'évolution des pratiques de travail et des modalités d'organisation est mieux acceptée et suivie en externe, c'est-à-dire par les partenaires extérieurs (professionnels de santé, opérateurs, etc.) :

Quant aux Collèges Régionaux de Concertation (CRC) : *« C'est quelque chose qui a été porté par (le DGA) et donc, voilà, de mettre tout le monde en interne en ordre de marche pour fonctionner avec les partenaires sous formes de (Collèges Régionaux de Concertation) »* (SA2).

Pourtant, malgré les fortes incitations managériales à diffuser les pratiques, les agents éprouvent des réticences, et parfois soulignent des contradictions, à les adopter pleinement. Plus globalement, les efforts déployés en 2015 lors de la première édition du Forum Régional révèlent les tensions liées au travail transversal alors que les agents sont hautement spécialisés sur un sujet (experts) et la peur de « sortir » de son sujet (pour lequel il n'est pas expert) contribuent à freiner l'adoption de pratiques innovantes et modalités d'organisation en interne :

« De manière un peu globale les gens ne s'autorisent pas [à parler d'un autre domaine que celui de sa propre expertise], « ah mais non moi je n'ai pas le droit de dire, (...) et même des directeurs, parler du médico-social alors que je suis sur le secteur de la prévention » (...) les gens ont très peur de perdre leur légitimité, je pense que c'est le vrai mot la légitimité plus que le pouvoir ou leur travail, parce qu'ils sont toujours surchargés(...) et du coup, finalement se dire, ne pas s'autoriser aussi à aller empiéter sur les autres parce qu'eux-mêmes n'aimeraient pas qu'on leur fasse et du coup chacun... en fait, c'est des pactes de non-agression des fois. La collaboration commence toujours par un pacte de non-agression, et tout l'enjeu c'est de le transformer en véritable collaboration » (SA3).

Quant à la diffusion de pratiques innovantes, une des chargées des Ressources Humaines souligne les efforts restants à mettre en œuvre. Ces efforts relèvent de la démonstration de la plus-value de ces pratiques au-delà des managers (cibles principales des RH lors des EF) mais plus globalement de l'animation de groupes pluri professionnels dans diverses occasions :

« Là, on est rentrée par la petite porte, on leur a fait goûter, donc voilà il fallait commencer par quelque chose, maintenant là je pense qu'il faut asseoir, on va dire, le processus, que ça devienne une pratique managériale et qu'on puisse être en capacité de faire comprendre aux gens pourquoi ça peut changer leurs façons, quels intérêts ils ont, on est un peu plus dans la théorie mais c'est soit on commence plutôt par la théorie puis après la pratique, là on a commencé à l'envers mais là on pense à bien poser les choses après ce qu'ils ont vu » (A4-RH).

« On a l'entrée 'managers', parce qu'on a un parcours managérial à créer, dans lequel effectivement ça y trouverait toute sa place, mais on a d'autres entrées qu'ils sont quelque part aussi l'accompagnement au changement. L'ARS est un établissement jeune mais qui bouge beaucoup, et qui est amené à bouger encore et qui je pense bougera toujours parce que, les nouvelles technologies, les nouvelles méthodes de santé, la digi... voilà » (A4-RH).

De plus, les différents projets mettent les agents en situation d'exercice : *« (...) il y a un référent (agent ARS) qui va animer un débat ouvert. Donc il va le faire, au [Forum Régional] ils le font déjà mais il faut qu'on prenne l'habitude de le faire dans l'exercice de nos missions »* (SA7).

Enfin, début 2018, ces pratiques d'animation sont adoptées lors de la consultation officielle de la CRSA relative au PRS 2 (préalablement co-construit par des CRC pluri professionnels) et plus particulièrement le Cadre d'Orientation Stratégique (COS) et les Axes stratégiques. En effet, l'animation de cette journée a été assurée par un binôme composé d'un Directeur Métier et d'un agent de la DDPRS (direction transversale dédiée aux politiques régionales de santé) avec un « Chef d'orchestre en charge de l'organisation globale » de la journée : une consultante spécialiste de l'intelligence collective.

L'encastrement organisationnel des pratiques montre la pertinence et une plus grande adoption des nouvelles pratiques et modalités d'organisation avec les partenaires externes de l'Agence, tout en

révélant les tensions internes liées à la collaboration des agents des différentes Directions Métiers et Délégations Départementales. En effet, en interne, les nouvelles pratiques et modalités d'organisation bousculent les pratiques prévalentes des agents qui reposaient alors sur leur expertise métiers (DM) ou terrain (DD).

1.2.2. Encastrement dans la pratique

Nous étudions la pertinence et l'intégration des pratiques partagées au sein du réseau dans les pratiques locales dispersées des membres du réseau. L'analyse de l'encastrement dans la pratique montre, d'une part, comment des Espaces de Formation (EF) facilitent l'ancrage de pratiques pertinentes, et d'autre part, comment sont intégrées ces pratiques au sens de leur adoption concrète par les agents. En particulier, certains animateurs de CRC affichent dans les bureaux les productions élaborées lors des séances de travail collaboratives (dessins, schémas, etc.) et contributives à la définition des axes et des objectifs du PRS relatifs à leur thématique ou leur parcours.

Premièrement, des Espaces de Formation (EF) sont déployés pour sensibiliser et former les agents à des pratiques d'animation des collectifs nouvellement créés (i.e. les CRC et les Temps Forts). Ces espaces de formation contribuent à montrer l'intérêt et la pertinence de ces pratiques aux agents engagés dans des projets pour en améliorer l'ancrage (l'intégration). Par ailleurs, une des animatrices d'un CRC nous confie avoir directement contacté une chargée de ressources humaines qui a initié les Espaces de Formation pour adapter ces pratiques à son groupe de travail pluri professionnel.

« Là quand on a dit le CRC, on aimerait le faire de manière dynamique, je sais qu'elle (SA4-des RH), elle est très outils d'intelligence collective, donc je l'ai contactée en disant, voilà j'ai ça, je sais pas trop comment aborder... et elle est venue, elle m'a briefée pendant 1h30 sur, voilà, il faut que tu times ton truc, il faut que tu aies un truc un peu dynamique au début, après les ateliers, ça peut tourner comme si comme ça, tu peux utiliser telle et telle technique, elle m'a filée un bouquin avec différents outils d'intelligence collective que j'ai pas mal lu, en me disant, ok, donc là, notre objectif c'est ça, quel outil pourrait correspondre. De toute façon on reste sur des choses assez simples parce que sinon après nous on sera plus capables d'animer parce qu'après ça nous dépasse... » (AR-1).

Par ailleurs, la co-animatrice du même CRC (AR-2) affiche dans son bureau les productions collégiales des réunions du CRC. Ce sont de grands panneaux reprenant les axes et objectifs en lien avec le PRS, complétés et discutés par les membres du CRC, qu'elle « traduit » ensuite sous une forme administrative de fiche ou de compte-rendu afin de le soumettre comme chapitre dans le PRS 2. Au-delà d'adopter ces pratiques de travail uniquement lors des réunions, les deux co-animatrices se doivent de rendre intelligible et visible ce qui est produit lors des CRC à ses supérieurs : des dessins, des tableaux, un ensemble de mots écrits sur un paperboard.

« Mais je pense qu'avec ces nouvelles manières de travailler il va falloir quand même qu'on se pose la question de se dire oui comment on rend compte de ce qu'on fait, parce qu'avant tu avais une réunion et tu avais un compte rendu classique, mais on ne rentre plus dans ça. Enfin quand tu as des post-it on peut plus rédiger des phrases enfin, donc ça comment on rend compte et de, effectivement, définir le processus d'évaluation. Parce que là on voit bien que ce n'est pas très clair quand c'est validé ou pas validé par la direction générale, et que mine de rien ces gens ils bossent et qu'il faut leur faire un retour, le processus d'évaluation n'est pas clair » (AR-1).

De plus, l'encastrement dans la pratique peut être encouragé par la co-construction d'un espace numérique collaboratif commun : le Forum Social Club (FSC). En effet, la co-construction de celui-ci est animée par un agent recruté et dédié à sa mise en place. Rattaché au service communication, le chef de projet FSC organise la consultation en interne auprès des agents et en externe auprès des partenaires afin d'identifier les fonctionnalités que devra intégrer une telle plateforme. Le chef de projet FSC est accompagné d'un cabinet de conseil spécialisé. Pour autant, le projet Forum Social Club est fortement retardé et les efforts à nouer des relations avec les agents et professionnels à l'occasion des « briques » (autres projets) s'épuisent : le double fonctionnement classique/rénové persiste et « pèse » sur l'adoption des pratiques par les membres du RCP.

« (...) il y a eu un peu de retard (dans le déploiement du FSC), (car) en fait, on a utilisé une partie des fonds pour avoir un accompagnement par un cabinet de conseil (...), qui nous a aidé parce que la difficulté c'est que l'on voulait du réseau social, des fonctionnalités collaboratives, on a notre intranet qui doit évoluer et on a des services très spécifiques aux professionnels par le portail régional e-santé. On avait besoin d'une expertise externe pour nous aider à savoir quel outil et quelle intégration de tout ça. Donc là en fait ça aboutit, c'est en train de se conclure. On a trouvé l'opérateur (...) qui va nous développer l'outil et en gros ça débute (la consultation des acteurs) au mois de juillet » (SA1).

Quant à la diffusion de pratiques d'animation, certains agents soulignent : *« Ce qu'on peut dire c'est que moi, la façon dont je le vois, c'est qu'il y a quand même une bonne partie des agents qui ont adopté cette nouvelle façon de travailler même dans le fait d'ouvrir leurs réunions, d'être plus dynamique, d'animer des collectifs dans leurs quotidiens » (SA1).*

Alors que l'encastrement du contenu des pratiques diffusées fait l'objet d'intenses efforts, nous analysons ensuite l'encastrement des connexions, c'est-à-dire au niveau des interactions des membres du RCP de l'ARS.

1.3. L'encastrement des relations (connexions)

L'analyse de l'encastrement des relations permet de mettre en exergue comment les interactions formelles (structurelles) et informelles (relationnelles) sont favorisées. Nos résultats montrent une plus faible attention portée sur les activités sociales du RCP de l'ARS, ce que nous détaillons dans les points suivants : en particulier, au niveau structurel (1.3.1.) et moins au niveau relationnel (1.3.2.).

1.3.1. Encastrément structurel

Nous analysons l'encastrement structurel favorisé par le RCP au regard de la connexion des membres qu'il soutient, de la connaissance des membres et des différentes expertises de chacun et également la facilité à se contacter. D'une part, la connexion des membres est rapidement engagée en favorisant leur interconnaissance lors de la première édition du Forum Régional (2015). D'autre part, la connaissance de « qui sait quoi et comment se contacter » repose sur la diversité et la pérennisation des projets comme nouvelles modalités d'organisation et de travail (pratiques).

La connexion des membres

En premier lieu, la connexion des membres s'est engagée suite aux préconisations du Directeur Général Adjoint (DGA) quant aux différents moyens et les acteurs à contacter au sein des différents projets qui composent la démarche de transformation du l'ARS. En particulier, la sphère d'agents a été désignée pour déployer ces projets et procéder en une première approche visant l'interconnaissance des agents

(et également avec les acteurs externes) engagée par des rencontres « physiques » lors du Forum Régional 2015 :

« Je pense que les gens ont appris à se connaître, ont échangé, et après en ce qui concerne l'étape suivante qui est 'est-ce qu'ils construisent ensemble', je pense qu'il y a quelques cas oui, où cela s'est fait, où les gens de ce fait là, d'apprendre à se connaître » (AR1).

Savoir identifier qui sait quoi et comment se contacter

De plus l'interconnaissance, telle qu'elle a été initiée en 2015, a permis aux agents de montrer et valoriser leurs expertises au sein du RCP, mais également d'identifier les expertises des autres membres. À ce titre, un agent de l'ARS nous explique comment le Forum Régional a contribué à créer des opportunités de travail avec d'autres agents : *« Se rencontrer, ça paraît idiot mais on ne se rencontre pas dans l'Agence. S'il n'y a pas de lieux, de moments, on est tous dans nos secteurs (cloisonnés), on doit faire avancer les choses, c'est devenu plus naturel de dire 'attends, moi je bosse sur la prévention de la souffrance psy mais il y a une référente santé mentale, je sais qui c'est, je l'ai vu au Forum Régional, on a échangé » (A2).*

De plus, la démarche de rénovation de l'ARS repose sur un portefeuille de projets variés qui se succèdent depuis le premier jalon de 2015, le Forum Régional portant sur les parcours. En particulier, cet événement éclaire également sur l'identification de « qui sait quoi » au sein du RCP tout en facilitant la mise en contact des acteurs, notamment dans les CRC (davantage en externe) et les Espaces de Formation (en interne).

Par exemple, le Pôle CRC s'est doté de documents administratifs officiels dans l'objectif d'harmoniser le fonctionnement des groupes de travail. En particulier, l'animateur principal du Pôle CRC nous confie : *« Nous, on a un répertoire incroyable sur les 800 (partenaires extérieurs identifiés) thème par thème. Il y a quelqu'un qui a dû en monter un en septembre de CRC, (qui me dit) 'je ne sais pas comment faire etc.'. J'ai anonymisé une lettre de mission, j'ai sorti le fichier, je lui ai dit viens avec moi une demi-heure, tu as besoin de 30 personnes, tu as besoin de quelles fédérations, quels territoires, quels trucs, on a fait des tris et hop, elle avait son groupe qui est apparu en 10 minutes. Elle m'a dit : C'est super je ne savais pas comment faire. Donc ça structure et ça aide vachement » (SA3).*

Enfin, la connexion des membres est favorisée de manière limitée en externe en dehors des missions principales de l'Agence, telles que la régulation et les autorisations, ce qui affaiblit sa transformation profonde. Le risque d'un repli sectoriel est alors révélé : d'après l'animateur principal du Pôle CRC, ceux-ci doivent en revenir en une lettre de mission pour mobiliser les agents dans les CRC : *« c'est un sésame pour travailler en transversalité »*, au sens où celle-ci légitime les nouvelles modalités de travail dans un contexte prescrit uniquement.

1.3.2. Encastrement relationnel

Nous analysons la facilitation des interactions des membres du RCP au regard des liens sociaux qui sont (plus ou moins) encouragés, de l'engagement mutuel des membres et enfin du sentiment d'appartenance à un même groupe (encastrement relationnel).

L'encastrement relationnel des membres permet de révéler les caractéristiques du RCP, à savoir la force des liens (informels) entre les membres et la réciprocité qui s'en dégage ; et également le sentiment d'appartenance à un groupe qui se développe lors de face à face uniquement, ce qui affaiblit la continuité et l'intensité des relations entre les membres.

La force des liens

La force des liens repose sur le renouvellement des relations avec les partenaires extérieurs engagés dans les projets, mais reste limité en dehors de ceux-ci. En effet, un sentiment d'appartenance à un groupe s'est développé parmi les participants des différents projets, plus que de la démarche globale de transformation de l'ARS, alors que les occasions de travail collaboratif se multiplient et se font plus régulières en face à face.

Premièrement, un sentiment d'appartenance à un groupe est largement développé au sein des Collèges Régionaux de Concertation (CRC), au sein desquels les partenaires extérieurs qui y participent contribuent à « élaborer » leur chapitre du PRS 2.

« Et donc pour faire le PRS, voilà l'idée a été dans un premier temps de faire des équipes projets transversales (CRC) et d'harmoniser les pratiques de travail avec les acteurs (...) (et) les équipes projets, qui ont été constituées à la force du poignet, mais qui là maintenant aujourd'hui commencent à vraiment exister et ces CRC, le fait que cela soit global et qu'il y est cette marge et que ça soit affiché comme tel et qu'on en parle de partout, finalement dans l'inconscient collectif (...) ça s'imprègne et les gens dans l'ARS parlent de CRC comme si c'était naturel maintenant alors qu'il y a 6 mois c'était la foire d'empoigne dès qu'on prononçait ce nom là c'était mais qu'est-ce que, mais de quoi vous nous parlez, etc. » (SA2).

Pour ce faire, des animateurs des Collèges Régionaux de Concertation (CRC) sont dédiés à faire « vivre » ces groupes pluri professionnels et les accompagner dans la production de propositions contributives au PRS 2. Les agents interrogés soulignent comment l'animation de ces groupes favorise d'une part, à dynamiser les groupes (sentiment d'appartenance à un CRC et réciprocité), et d'autre part, à rapprocher les animateurs de CRC sur ce point :

Quant au dynamisme des CRC : *« (...) c'est beaucoup d'énergie, c'est très épanouissant, très constructif mais c'est aussi beaucoup d'énergie parce que... il faut les animer ces groupes-là, il faut les faire vivre, pour que les gens continuent à venir, qu'ils soient constructifs et qu'ils proposent des choses, c'est l'enjeu du PRS, qui font qu'on va changer le paysage dans les 5 ans, c'est un peu ça qu'on nous demande » (AR-1) ; « Une dynamique ça s'entretient, et donc des fois détendre les agendas, ça enlève un peu de stress et de pression aux gens mais il faut faire attention à ne pas trop les détendre non plus sinon on perd une dynamique » (AR-1).*

Quant au rapprochement des animateurs de CRC : *« (...) mais, avant on avait des référents pour les thématiques, maintenant il y a des (animateurs de) CRC, et du coup ça permet de faire des réunions (d'animation de) CRC, donc de créer une communauté » (SA2).*

À ce titre, lors du Forum Régional 2017, les organisateurs (sphère d'animateurs et agents mobilisés) ont également noué de nouvelles relations entre eux : *« l'esprit de groupe et de dialogue, parce que, pendant les deux jours on s'est retrouvé plusieurs fois à faire de la manutention tous ensemble, enfin des choses qui rapprochent les gens, quoi. Ça brise les frontières du cadre d'une réunion de travail classique quand vous êtes à deux pour porter des panneaux et des bancs, des chaises et des bouteilles d'eau » (SA6).*

Pour autant, certains agents révèlent que l'orientation managériale forte de cette démarche encourage davantage l'ouverture de l'Agence vers l'extérieur plus qu'à son décloisonnement et la collaboration en interne, considérant alors que certaines relations peuvent tout de même parvenir à se tisser en interne comme une implication indirecte : *« Cela a facilité en interne, y compris l'échange, la reconnaissance de ce que chacun faisait, oui. (...) j'ai peut-être tort, mais le Forum Régional a été fait pour l'extérieur (et) ça a permis de communiquer en interne, que les gens apprennent à se connaître, oui » (A2).*

Réciprocité (engagement mutuel)

La réciprocité (engagement mutuel) des membres est affaiblie par l'encastrement davantage organisationnel due à une injonction managériale à faire circuler des pratiques plus que la facilitation des relations informelles entre les membres.

Premièrement, à l'issue du Forum Régional 2017, la clôture a été « brutale » pour la sphère d'agents, qui a ensuite retrouvé ses missions habituelles, ce qui fragilise la mobilisation des agents de l'ARS et de la sphère d'agents animant la démarche : « *(on) a juste fait un pot avec le DG qui a remercié, non pas la douzaine mais la quarantaine, cinquantaine que je vous disais qui a un peu tout animé mais il y a, même pas 8 jours ou 10 jours(...) (début décembre alors que le FR avait lieu mi-novembre) mais pas plus. Et donc en fait, on a un peu, c'est vachement étrange, on a vite fait refermer la parenthèse, très intense on a tous eu à 10-12 (sphère d'agents), voilà pendant un mois et demi et puis le truc fermé, on s'est remis dans nos trucs. Après l'idée ce n'est pas grave, c'est que ça essaime et que ça phosphore (...). Voilà, ce n'est pas une réaction automatique du jour au lendemain mais il y a l'idée de qu'est-ce que fait l'Agence, l'Agence Régionale de Santé est présente sur les territoires, elle agit sur plein de trucs, c'est ça qu'on veut montrer insidieusement mais ce n'est pas péjoratif* » (SA3).

L'encastrement relationnel réalisé est également révélé par la faible animation de la part de la sphère d'agents intermédiaire : les acteurs externes sont bien sollicités, et les relations agents-externes se renouvellent. Pour autant, le renouvellement des relations reste limité en interne : le cloisonnement interne persiste alors que près de 80 agents ont été mobilisés dans la co-construction du programme du Forum Régional 2017. En particulier, cet écart s'est creusé lors des Collèges Régionaux de Concertation (CRC) dont le recrutement des membres était établi par le Pôle CRC :

« C'est la mayonnaise qui a bien pris avec nos partenaires, vraiment, et notamment avec les gens qui passaient d'un CRC à un autre, parce qu'il y avait plusieurs représentations » (SA3).

« En interne, on a veillé à bien garder une harmonisation entre nous mais là où, (...) moi j'ai été surpris c'est que ça s'est plus délité en interne qu'en externe. (...) On a eu du mal à ce que les équipes projets à chaque fois il y ait des membres de chacune des Directions (...) et c'est là-dessus que cela s'est délité, et moi je me suis battu et plusieurs fois en CODIR on a dit il y a 3-4-5 CRC (...), il y a un problème on arrive pas à ce que les gens des autres Directions Métiers et bien ils ont une autre réunion, ils prennent ça en 2ème ou 3ème priorité, et s'ils ne sont pas là, ils ne sont pas là » (SA3).

Quant au Forum Régional : « *Le Forum Régional, c'est une fenêtre, c'est un éclairage qui fait un moment donné, donc si vous n'entretenez pas si vous ne l'accompagnez pas... ça s'est accompagné sur des secteurs, des choses ont vu le jour, ont mûri, mais parce que derrière vous avez des gens qui se disent « moi sur cet axe-là qu'on a repéré on va continuer à travailler », ce n'est pas systématique et complètement spontané* » (A2).

Deuxièmement, les membres de la sphère d'agents ont porté une attention limitée aux activités relationnelles et sociales permettant de dégager un sentiment d'appartenance à un groupe (à l'image de la « nouvelle » ARS promue plus ouverte, davantage collaborative et laissant place à l'émergence des idées) et mobiliser les membres (par engagement mutuel). En effet, même si le Forum Social Club est considéré comme la pierre angulaire de la transformation de l'ARS, sa co-construction prend du retard et n'est toujours pas opérationnel à la fin de nos investigations empiriques. Pour autant, cet écueil révèle davantage les efforts déployés à co-construire cette plateforme afin qu'elle convienne à l'ensemble des parties prenantes, et occasionne des retards de déploiement :

« L'un des outils qui va être important notamment pour l'année prochaine c'est le Forum Social Club. Le Forum Social Club, le but c'est de, voilà, continuer, quoi. Tu as ta communauté, rencontrer en perso

au Forum Régional, après on continue le travail, ça va être un des vrais outils, surtout qu'il va être un peu performant, on essaye de le faire un peu bien, quoi. Du coup, facile d'accès, il n'y aura pas de chat ou de visio conférence mais il y aura de partage de savoir » (SA6- chef de projet FSC).

Le Forum Social Club est largement attendu par la sphère d'agents pour faciliter la mise en relation avec les partenaires extérieurs, y compris en dehors des projets qu'elle déploie. Par exemple, lors de la préparation du Forum Régional 2017, l'un des membres de la sphère d'agents nous confie une difficulté relationnelle majeure. En effet, alors qu'en 2015 les invitations étaient envoyées par courrier, les invitations ont été envoyées par mails en grand nombre, ce qui a révélé la difficulté à gérer un carnet de contacts à jour, que le Forum Social Club peut solutionner :

« Il y a aussi tout le volet hyper chronophage qui, pour moi, devrait j'espère disparaître à termes, ce sont les invitations, c'est une horreur, la gestion de fichiers, aucun fichier à jour, rien. C'est une horreur donc il faut envoyer, les invitations c'est le bouche-à-oreille, il faut envoyer, il n'empêche que nous avons 200 représentations où on est obligé d'écrire (...) c'est ridicule, et dans deux ans il faut tout refaire parce que tout a changé, Les élus ont changé, les directeurs de l'ARS ont changé, tous les ministres ont changé, enfin. Avec une plus-value très, très restreinte quoi. Si effectivement, le Forum Social Club peut faire bouger les mentalités là-dedans et que l'on puisse du coup cibler correctement nos partenaires et ne plus qu'à avoir à appuyer sur une touche » (SA5).

Notre analyse de l'encastrement relationnel des membres du RCP de l'ARS montre une certaine fragilité dans le soutien continu des interactions, qui se trouve limité par le retard de déploiement du Forum Social Club. Pour conclure, nos résultats montrent un déséquilibre des dynamiques d'encastrement du RCP de l'ARS au bénéfice du contenu des pratiques diffusées et des relations formelles (encastrement structurel des relations), plus que des relations informelles de ses membres. À ce titre, la sphère d'agents s'est engagée dans un travail de justification de la pertinence et de la plus-value de la démarche de transformation de l'ARS et de ce qui circule dans l'objectif de légitimer l'image de la « nouvelle ARS » accompagnatrice ou « facilitatrice » de projets (SA1), ce que nous appelons une dynamique additionnelle et complémentaire d'« encastrement de justification ».

1.4. Une dynamique d'encastrement nouvelle et complémentaire : l'encastrement de justification

Pour le RCP, la diffusion de pratiques au sein de l'ARS est menée dans l'objectif de mieux remplir sa mission qui est d'organiser le décloisonnement et la coordination des acteurs dans le champ de la santé, tout en maîtrisant les dépenses de santé, et en répondant aux besoins de santé de la population. Pour autant, les agents de l'ARS n'ont pas toujours été acquis à cette cause prônée par la DG/DGA et la sphère d'agents. Alors que le décloisonnement et la collaboration externe sont renouvelés à l'occasion des projets contributifs au PRS 2, des tensions émergent et sont révélées par les agents en interne.

Ces tensions ont fait émerger un autre cadre théorique qui sera présenté en Discussion (Partie 4) : la théorie de la justification (Boltanski et Thévenot, 2006 ; Boltanski et Chiapello, 2011). En effet, ces tensions sont expliquées par des critiques (ou controverses) que les agents ont formulées, révélant les tensions entre différents mondes et offrant une lecture complémentaire des raisons pour lesquelles les dynamiques d'encastrement se font plus ou moins bien. La sphère d'agents s'est saisie de ces critiques pour promouvoir des principes supérieurs communs qui font que les agents vont s'accorder et ainsi tenter de résoudre ces critiques et convaincre les agents de la légitimité du nouveau monde promu, la « nouvelle ARS » accompagnatrice et facilitatrice de projets.

Nous qualifions ce travail original mené par la sphère d'agents comme une dynamique d'encastrement complémentaire et à part entière dédiée à construire et ancrer les justifications légitimant les nouvelles pratiques et modalités d'organisation. En effet, les efforts de justification ont permis de mieux gérer les quatre autres dynamiques d'encastrement, au sens où ils ont été un préalable nécessaire pour la sphère d'agents pour ensuite mieux les soutenir.

Ainsi, ce travail s'articule en trois temps : un premier temps dédié à la contestation (critiques) (1.4.1.), un second temps pour « rendre visible » les preuves de la pertinence, de l'apport des pratiques diffusées et de l'image de l'ARS renouvelée (1.4.2.), et un troisième temps de co-construction de justifications basée sur ces preuves dans l'objectif de légitimer la démarche de diffusion (1.4.3). Nous retraçons l'ensemble de ces trois temps d'encastrement de justification de la démarche et des pratiques diffusées sous-jacentes dans le tableau suivant :

Temps	Ce qui est fait	Exemples
1° temps : émergence des critiques	Lister les critiques envers les nouvelles modalités d'organisation et de travail (pratiques)	<u>Critiques liées aux modalités de travail</u> C1 : Légitimité des groupes projets hétérogènes pour penser la politique publique C2 : Absence ou faible continuité des activités (projets) C3 : Dispersion des ressources humaines dans des projets <u>Critiques liées aux modalités d'organisation</u> C4 : Organisation peu efficiente et qui perd le contrôle de ses projets C5 : Frontières organisationnelles rendues floues par la mise en réseau
	1° registre de preuve (valeurs)	P1 : <u>La publication du PRS légitime les valeurs</u> qu'il porte et qui incarne cette ARS renouvelée
2° temps : prouver les apports de la démarche	2° registre de preuve (pratiques)	P2E : Les pratiques de travail pour l'externe, avec une ouverture extérieure engagée lors des projets P2I : Les pratiques de travail pour l'interne : limitées en interne (cloisonnement interne persistant)
	1° registre de justification (valeurs)	<u>Justifications des valeurs</u> sous-jacentes au Forum Régional 2015 (et globalement de la démarche) : décroisonnement, collaboration et <i>bottom-up</i> . J1 – Le PRS 2 met en pratique les trois valeurs de la nouvelle ARS : collaboration, décroisonnement, <i>bottom-up</i> J2 – Une transformation basée sur des projets complémentaires et une ouverture sur l'extérieur de l'ARS : à divers moments et dans différentes configurations
3° temps : construire des justifications	2° registre de justification (pratiques)	<u>Justification de la cohérence des projets</u> (Forum Régional, Espaces de Formation, Collèges Régionaux de Concertation, Temps-Forts) par rapport aux valeurs promues. J3 : Le Forum Régional : Manifestation bisannuelle, parcours, projets des acteurs (ext.) J4 : Rédaction collégiale du PRS 2, animation de collectifs - Les Collèges Régionaux de Concertation (CRC) : Contributions écrites PRS 2, groupes mixtes (agents + ext.) - Les Espaces de Formation (EF) : sensibilisation, formation des agents à l'intelligence collective mobilisées dans les CRC, les Temps-Forts

Tableau 36 – Les trois temps de l'encastrement de justification

1.4.1. Premier temps : émergence des critiques

Née d'une volonté d'une direction générale adjointe et de quelques agents (sphère d'agents), la rénovation des pratiques au sein de l'ARS est contestée par les agents. Ces contestations émergent au croisement de deux mondes (une ARS administration de santé et une ARS empreint de Nouveau Management Public) qu'elle (SA) tente de réunir en promouvant une nouvelle ARS « accompagnatrice et facilitatrice de projets » qui repose sur trois principes supérieurs communs : le décroisonnement et la collaboration (en interne et en externe) et une approche ascendante (*bottom-up*).

En effet, ces principes n'entrent pas en conflit avec ceux promus par le texte législatif qui a créé cette agence, la loi Hôpital, Patient, Santé et Territoire du 21 juillet 2009 (dite loi HPST) et les textes suivants, mais sont soulevés pour mieux y répondre. Par exemple, la création des ARS relève de la fusion de sept organismes publics qui existaient avant 2009 en une seule entité. La création des ARS a alors davantage favorisé un cloisonnement interne et externe, mais également un management largement descendant en raison d'un pilotage par des instruments de gestion émanant de la gestion des entreprises privées (appelés le Nouveau Management Public).

Cependant, la rénovation des pratiques au sein de l'ARS repose alors sur trois visions (mondes) qui s'entrechoquent, laissant les agents dans la confusion du monde dans lequel il est plus pertinent de se référer dans le cadre de l'élaboration du PRS 2 :

- La poursuite d'un bien commun (accès pour tous à la santé) par la collaboration avec les acteurs locaux (i.e. politiques) et la recherche d'arrangements locaux ;
- La recherche de l'efficacité et de la standardisation, par l'usage notamment de la science (evidence-based medicine), de normes (e.g. démarche qualité) et d'outils (e.g. contractualisation) permettant la recherche de la performance ;
- Et enfin, le mode de travail en projet, de nouvelles modalités de travail et d'organisation en réseau et en collaboration interne et externe pour répondre aux enjeux majeurs du champ d'accompagnement des acteurs du champ (parcours de santé par exemple).

Les tensions rencontrées freinant la diffusion de pratiques innovantes s'expliquent par des controverses qui ont émergées parmi les agents de l'ARS. Ces controverses cristallisent les tensions entre les différents mondes que les agents mobilisent au sein des situations quotidiennes et une vision nouvellement promue par le Directeur Général Adjoint et la sphère d'agents d'une ARS décroisonnée, collaborative (en interne et en externe) dans une approche ascendante. Pour le collectif créatif (sphère d'agents), il devenait nécessaire d'opérer un travail discursif et réflexif pour surmonter ces controverses (qui bloquaient ou affaiblissaient la diffusion des pratiques) et parvenir à justifier (élaborer des justifications) la pertinence et la plus-value d'adopter une nouvelle vision nécessitant de diffuser des pratiques innovantes. Nous listons l'ensemble de ces critiques dans le tableau suivant.

Critiques entre les différents mondes (entrechoquements)	ARS « <i>administration de santé</i> » ⁴⁵ liée aux nouvelles modalités de travail	ARS empreint de « Nouveau Management Public » ⁴⁶
Nouvelle ARS ⁴⁷ : « accompagnatrice et facilitatrice de projets »	C1 : Faible légitimité des groupes projets hétérogènes pour penser la politique publique C2 : Absence ou faible continuité des pratiques en dehors des projets C3 : Dispersion des ressources humaines	C4 : Organisation peu efficiente et qui perd le contrôle de ses projets C5 : Frontières organisationnelles rendues floues par la mise en réseau

Tableau 37 – Critiques portant sur la nouvelle ARS

⁴⁵ L'ARS « administration de santé » relève du monde civique, au sens de Boltanski et Thévenot (2006) (cf : discussion).

⁴⁶ L'ARS empreint de « Nouveau Management Public » relève du monde industriel, au sens de Boltanski et Thévenot (2006) (cf : discussion).

⁴⁷ La nouvelle ARS « accompagnatrice et facilitatrice de projets » s'inscrit dans le monde projet, au sens de Boltanski et Chiapello (2011) (cf : discussion).

Des critiques entre les différents mondes sont révélées au regard des incohérences entre grandeurs qui les définissent. En effet, certains membres de la sphère d'agents nous confient avoir été alertés par certains agents des incohérences entre les nouvelles pratiques promues d'une ARS « accompagnatrice et facilitatrice de projets » avec ce que font les agents au quotidien composant déjà entre deux mondes : le devoir civique d'un accès pour tous à la santé et les besoins d'efficacité et de standardisation. La sphère d'agents s'est alors attelée à repérer l'ensemble des critiques émises par les agents avant de travailler à y répondre. Trois critiques émanent de l'ARS « Administration de santé » et deux critiques de l'ARS empreint de « Nouveau Management Public ».

Ce recueil des critiques des agents s'est opéré à différents moments et en différents lieux. Par exemple, d'une part, la chargée de ressources humaines de la sphère d'agents a rencontré et réuni les agents au sein du siège et également dans les délégations pour échanger autour des pratiques innovantes promues, d'autre part, les membres de la SA ont réuni près de soixante-dix agents au siège pour évoquer les difficultés que rencontrent les agents lors de la préparation du second Forum Régional 2017 ou encore des pilotes de CRC à animer leurs groupes.

Il ressort de ces réunions deux registres principaux de critiques : le premier registre portant sur la vision d'une ARS comme une « administration de santé » et le second registre portant sur les principes de nouveau management public que la transformation de l'ARS semble mettre à mal.

Le premier registre de critiques est plus précisément lié aux modalités de travail au sein de l'ARS lors de la préparation des éditions du Forum Régional et des Collèges Régionaux de Concertation. En effet, les agents ont critiqué les nouvelles activités qui se sont ajoutées à leurs activités quotidiennes ; mais également dans le manque de continuité entre ce qui est promu des projets dédiés à la transformation de l'ARS avec ce que les agents déploient dans leurs autres activités au sein de l'Agence, et enfin la dispersion qu'ils ressentent dans les projets qui se succèdent ou se mettent parallèlement en place. Le second registre de critiques concerne les modalités liées à l'organisation (ARS) qui ont émergées parmi les agents. En particulier, ces critiques ont concerné la gestion de la transformation par le « mode projet » et le risque de l'effacement des frontières organisationnelles.

Nous nous focalisons sur l'entrechoquement de ces trois visions au regard des critiques ou contestations que font valoir les agents de l'ARS. Nous identifions deux registres de critiques de la rénovation des pratiques : les critiques liées aux modalités de travail et les critiques liées aux modalités d'organisation nouvellement promues.

Quant aux critiques portant sur les modalités de travail

Trois critiques sont formulées au regard des modalités de travail nouvellement promues. La première critique (C1) questionne la légitimité de pratiques de travail partenariales, en particulier des groupes de travail transversaux, pour penser les politiques publiques de l'ARS. Cela s'est révélé par une inquiétude ressentie par certains agents quant à la légitimité de travailler sur des thématiques sur lesquelles ils ne sont pas experts, mais dont la participation est jugée nécessaire dans des projets transversaux. Par exemple, nous relevons deux formulations de cette première critique émanant de la préparation du Forum Régional (FR) et de la participation aux Collèges Régionaux de Concertation (CRC) :

FR : « les gens ont très peur de perdre leur légitimité, je pense que c'est le vrai mot 'la légitimité' plus que le pouvoir ou leur travail, parce qu'ils sont toujours surchargés... et du coup... ne pas s'autoriser à aller empiéter sur les autres parce qu'eux-mêmes n'aimeraient pas qu'on leur fasse » (A1).

CRC : « Il y a aussi beaucoup de gens qui ont une grosse expertise très reconnue dans leur domaine, et c'est très compliqué pour eux d'entendre autre chose... et c'est encore plus compliqué pour les gens qui

disent tiens j'ai une bonne idée que l'on peut ajouter et d'aller voir l'expert national qui est chez nous
 » (SA3, en charge de la coordination des CRC).

Une seconde critique (C2) cible l'absence ou la faible continuité des pratiques dans les activités de l'ARS autres que les projets constituant la démarche de rénovation de pratiques de l'ARS. En effet, les nouvelles pratiques restent uniquement mobilisées durant les différents volets de l'idée initiatrice du projet de transformation de l'ARS :

Par exemple, lors de la clôture du FR : « *C'est un peu, on est arrivé le lundi (après la fin du FR le vendredi) et on a tourné la page complètement d'un coup et on s'est remis la tête dans les dossiers (...). Et donc en fait, on a un peu, c'est vachement étrange, on a vite fait refermer la parenthèse, très intense on a tous eu à 10-12 voilà pendant un mois et demi et puis le truc fermé on s'est remis dans les trucs* ». (SA3).

Quant à l'évolution des CRC : « *moi, je veux qu'ils se réunissent pour rebondir, vous avez vu le projet est sorti (PRS 2)... maintenant on prend ça c'est notre feuille de route, comment on s'en empare (...). Je voudrais qu'on impulse le truc* » (SA3, chef de projet CRC).

Quant aux Espaces de Formation : « *il faut le dire pour les acteurs qui portent, ce n'est pas évident quand même, parce qu'on apparaît comme des 'marginiaux', cette posture-là, elle est difficile parce que des fois on est happé par des 'il faut que je fasse du traditionnel'* » (A4)

Enfin, la troisième critique (C3) concerne la dispersion des ressources humaines due à la multiplication des participations dans des projets transversaux et plus largement dans un réseau d'acteurs et de pratiques. En particulier, certains agents rattachés à différentes Directions Métiers (relatifs aux différents cloisonnements sanitaire, social, médico-social, entre autres, de l'Agence) peinent à être sensibilisés lors des Espaces de Formation (EF) mobilisés dans les CRC :

EF : « *les personnes que je vois au quotidien qui me disent 'ça ne va pas, ce n'est pas ma priorité' (...) et la tentation est forte (...) de faire de la réponse très opérationnelle alors que je suis en train de résister pour faire, pour conjuguer de la réponse opérationnelle et de l'innovation managériale* » (SA4, RH).

Quant aux modalités d'organisation

Par ailleurs, d'autres critiques émergent et sont relatives aux modalités d'organisation promues. Celles-ci concernent en premier lieu l'efficacité de ces nouvelles manières de se réunir et de travailler, qui sont davantage perçues comme un « *travail supplémentaire* » d'après certains agents (C4). En effet, ces critiques cristallisent les tensions des agents à s'engager durablement dans des projets, parfois nombreux, au regard de la transversalité promue et nécessitant la réunion d'expertises diverses :

Quant à la manière de mener des EF : « *ça demande un effort différent, par exemple je travaille avec une collègue qui est moins portée là-dessus et qui me dit 'qu'est-ce que tu t'emmerdes, tu colles un consultant il y va, il fait un truc organisationnel, il fait ton tableau de bord et on est tranquille' alors que moi c'est, évidemment que ça c'est important, mais ce n'est pas que ça, si en même temps on pouvait faire réfléchir sur la pratique et la transformation de la pratique et être sur une autre manière de manager, d'organiser le travail* » (SA4, RH).

Concernant la participation des agents (i.e. animateurs des CRC) aux EF : « *quand ça arrive (les EF), non seulement on n'a pas le temps, on se dit ça va ça fait deux ans que je fais comme ça tant pis je vais continuer à bricoler dans mon coin* » (AR1, animateur CRC).

Lors des FR : « *Pour certaines équipes, qui ont été très impliquées dans l'organisation et l'animation de formats, ils ne comprenaient pas que c'était une autre façon de travailler mais du travail en plus. Et actuellement, même si on a progressé sur cette idée, il y a encore une bonne, pas majorité mais minorité, qui pense que c'est du travail en plus. Du coup, ils rechignent, le font dans la douleur et une fois que l'évènement est passé, ils ne veulent plus en entendre parler* » (SA1)

La désignation « descendante » des animateurs de CRC : « On n'a pas eu le choix, et cela a été assez mal vécu au début c'est-à-dire on nous a dit pour élaborer le PRS, il faut le faire de manière collégiale donc on va mettre des [collèges régionaux de concertation] et toi tu es pilote sur cette thématique, toi tu es pilote sur cette thématique et démerde-toi » (AR1, animateur CRC)

Enfin, une cinquième critique (C5) vise les frontières organisationnelles rendues « floues » ou « poreuses » par la succession de projets décloisonnés et collaboratifs. En effet, ces projets perturbent l'organisation de l'Agence et renouvellent les missions des agents et des groupes dans lesquels ils s'investissent avec leurs collègues d'autres Directions Métiers ou des délégation départementales (agent de l'ARS) et leurs partenaires (externes à l'ARS) :

A propos des FR : « (...) beaucoup de choses (i.e. des propositions des participants des FR) ont été intégrées, mises en œuvre, et il y a une petite partie qui, on peut dire ce n'est pas qu'il y a eu un refus, mais ça s'est dilué ça s'est perdu » (SA1).

Quant aux CRC : « Le CRC est un groupe de travail qui fait des propositions, ce n'est pas une instance de décision, la décision finale revient à la DG qui signe le Projet (PRS 2) » (SA3, en charge de la coordination des CRC).

Les cinq critiques majeures que nous ont livrées les agents de l'ARS contribuent à mettre à l'épreuve la rénovation des pratiques. Nous proposons d'étudier ensuite les efforts de démonstration (preuves) de la pertinence et de la plus-value de la démarche et des pratiques innovantes diffusées dans l'objectif de résoudre ces critiques dans le paragraphe suivant.

1.4.2. Deuxième temps : Les preuves de la diffusion des pratiques

Les agents ont d'abord porté leurs efforts sur l'apport de preuves de la pertinence et de la plus-value de ce qu'ils déploient au concret. En effet, une nécessité d'apporter des preuves, d'une part, que les pratiques sont pertinentes et au bénéfice d'une meilleure réponse de l'ARS envers ses missions, et d'autre part, de « rendre visible » que l'ARS se transforme dans ce sens.

« (...) nous, notre levier en tant qu'administration c'est beaucoup par l'expérimentation. Donc on va expérimenter des choses sur un territoire donné, et on évalue et après on voit si on peut le transférer ailleurs le généraliser sur tout le territoire ou pas. On fait beaucoup d'expérimentations, il y en a qu'on abandonne et il y en a qu'on maintient. Et en fait, le comité des programmes de février nous a vraiment dit, et ça s'est relayé dans les CRC actuellement, on ne voit pas assez tout ce que vous menez comme expérimentations et vous ne communiquez pas assez sur les expérimentations positives.

« Il y a un sentiment partagé, on a compris qu'il fallait qu'on change notre façon de travailler avec nos collaborateurs externes notamment et même en interne, mais attention à ne pas non plus, je ne sais pas je vais caricaturer, faire des réunions ou on dessine un arbre avec des mots alors qu'à la fin de la réunion on devait statuer sur les autorisations de tel ou tel établissement. Il y a nouvelle façon de travailler et nouvelle façon de travailler » (SA1).

En particulier, certains agents de la sphère d'agents nous indiquent travailler à « prouver » la pertinence et la plus-value de ces nouvelles pratiques :

Quant à la thématique du Forum Régional 2017 : « Nous, acteurs de terrain, on est preneur de savoir, pour s'inspirer ou mutualiser ce qui marche sur tel territoire, comment on pourrait le déployer ailleurs, quelles sont les conditions de réussite, les leviers, et en fait ça il y a une forte attente et c'est pour cela les territoires de talents » (SA1).

Quant à la démarche globale de rénovation des pratiques des agents, les agents de la SA investissent les différentes Directions Métiers (DM) et Délégations Départementales (DD) de l'Agence pour identifier plus finement ces tensions :

« On n'est pas du tout dans une stratégie de promotion, ça ne nous intéresse pas du tout, on est dans une stratégie, j'allais dire un peu pragmatique (...) c'est-à-dire que plutôt que de dire aux gens il faut travailler comme ça, expliquer pourquoi, trouver des argumentaires ou faire des plaquettes ou des choses comme ça, on s'est dit, on se dit que tout ça, ça ne se décrète pas, ça s'éprouve, ça se travaille et c'est par la réalisation concrète qu'on y arrive » (SA7, Communication).

Quant aux investigations dans les DM et DD : *« On a sondé tous les délégués départementaux pour qu'ils dressent ce qu'on appelle un « portrait de territoire » c'est-à-dire quelle est la caractéristique de leur département et quelles sont les projets les plus marquants dans leur département. Et ça aussi, ça a fait l'objet d'un grand tableau Excel (...) et de rentrer après les projets dans la chaussure du programme du Forum Régional » (SA7, Communication).*

« (...) je fais donc avec ma collègue, la tournée des DD (délégations départementales) et des DM (directions métiers), ce qu'on appelle le Diagnostic Managérial, tant sur l'organisation que sur les postures managériales, et je vois par exemple, (...) tout de suite le décalage qu'il y a entre moi, ma vision (...) et puis les personnes que je vois au quotidien qui me disent 'ça ne va pas, ce n'est pas ma priorité, on me ramène des trucs etc.' et la tentation est forte quand on est là, (...) c'est de faire de la réponse très opérationnelle » (SA4, RH).

Quant aux pratiques promues lors des Espaces de Formation, la membre de la SA dédiée à leur animation relève les tensions à promouvoir des pratiques innovantes tant que les preuves de leur pertinence et de leur plus-value ne sont apportées aux agents. En effet, sans ces preuves, certains agents soulignent le décalage avec ce qu'ils déployaient jusque-là, trouvant alors refuge dans la sphère d'agents : *« (...) c'est un peu plus lisible pour moi, mais je ne crois pas que cela soit lisible pour les gens de l'Agence. (...) Il y a souvent des gens qui disent, bon pas souvent, mais qui disent « tu te fais plaisir (...) heureusement il y a (DGA et la sphère d'agents), heureusement qu'eux portent cela, parce que dans les équipes c'est 'ce sont des trucs qui t'amuses toi' » (SA4, RH).*

Nous recueillons alors les preuves que les agents nous ont livrées, lors de nos investigations empiriques, quand nous les interrogeons sur leur participation aux projets (FR, CRC, EF). Les preuves portent sur la pertinence et la plus-value de la démarche de transformation de l'ARS et des pratiques innovantes que la sphère d'agents promeut, ce que nous listons dans le tableau suivant. L'analyse par les preuves permet de révéler la dimension tangible (concrétisation) de la transformation de l'ARS, de « rendre visible » cette transformation.

Nos résultats montrent des mises en preuve du travail de justification de la transformation de l'ARS de deux ordres : des preuves qui illustrent les nouvelles valeurs légitimées par le PRS 2 et des preuves qui montrent la légitimité des pratiques innovantes. Pour autant, nos résultats révèlent des preuves « fortes » ou « faibles » selon ce que la sphère d'agents aura réussi à démontrer (en termes de pertinence et de plus-value des valeurs et des pratiques) mais également ce qu'elle a concrètement réussi à plus ou moins transformer. Nous distinguons deux registres différents de preuves dans le tableau suivant selon leur niveau d'irréversibilité (que nous nommons « preuves fortes » ou « preuves faibles »).

	Preuves	Force ou faiblesse des preuves
1° registre de preuve	P1 : La publication du PRS légitime les valeurs qu'il porte et incarne dans la nouvelle ARS	Preuve forte
2° registre de preuve	P2E : Les pratiques de travail pour l'externe, avec une ouverture extérieure engagée lors des projets P2I : Les pratiques de travail (partiel) pour l'interne : limitée en interne (cloisonnement interne persistant, y compris dans les projets)	Preuve forte Preuve faiblement partagée

Tableau 38 – Les deux registres de preuves de la diffusion des pratiques au sein de l'ARS

En premier lieu, les agents disent que les preuves concernent la grandeur (légitimité) de la nouvelle ARS accompagnatrice et facilitatrice de projets (P1). Ce premier registre de preuve repose sur la publication du PRS 2 présentée par la sphère d'agents comme récapitulant les propositions émanant des Collèges Régionaux de Concertation, c'est-à-dire au plus près des besoins locaux de santé. De plus, le PRS 2 « incarne » la nouvelle ARS « accompagnatrice et facilitatrice de projets » ce qui renouvelle son positionnement dans le champ de la santé. Enfin, la force de cette preuve relève de son inscription dans le rapport d'activité 2018 de l'ARS. Érigé comme preuve matérielle de la pertinence de la nouvelle ARS et de la plus-value de la démarche qu'elle déploie, le PRS 2 cristallise le compromis sur lequel les agents se sont accordés. En cela, le PRS 2 constitue une « preuve forte » de la pertinence et de la plus-value de la nouvelle ARS promue et des valeurs (grandeurs) qui la définissent :

*Edito du PRS 2 : « La préparation de ce PRS a été une opportunité pour vous rencontrer, partager nos préoccupations, concevoir des objectifs communs et renforcer ainsi nos partenariats. L'action n'a d'ailleurs pas fait de pause, nous avons déjà avancé ! » (DG ARS).
« Un projet régional élaboré pour les acteurs de santé, par les acteurs de santé » (Rapport d'activité 2018 de l'ARS)*

Les agents expliquent la pertinence et la plus-value des pratiques de travail qu'ils déploient avec les acteurs externes à l'Agence (P2E). Actant le renouvellement des relations partenariales, les pratiques de travail avec les acteurs externes s'ancrent dans les projets que l'ARS déploie. En particulier, les éditions biennales du Forum Régional (FR) révèlent cela :

« Le Forum Régional permet de constituer une relation de confiance, une connaissance et une reconnaissance communes. Certains participants m'ont confié qu'en deux jours, ils avaient le sentiment que leur carnet d'adresses et leur projet avaient progressé autant qu'en six mois ! Le Forum Régional constitue le point d'orgue de la démarche participative et collaborative que l'ARS a à cœur de concrétiser chaque jour ». (Directrice Adjointe des politiques régionales de santé⁴⁸).

« En créant cet événement (FR), l'ARS prouve qu'elle est aussi un acteur de terrain, proche des opérateurs et pas une institution lointaine » Directrice Adjointe des politiques régionales de santé⁴⁹.

« Ils [acteurs extérieurs] viennent vers nous, c'est en disant : 'à vous allez en faire un [Forum Régional] à nouveau alors moi j'aimerais participer, mettre en avant mon projet, comment je peux m'insérer là-dedans je suis prêt à animer, je suis prêt à communiquer mais en gros en contrepartie j'aimerais que vous communiquiez sur mes actions ou mon projet'. C'est plus dans ce sens ». (SA1)

⁴⁸ Rapport d'activité 2017 de l'ARS.

⁴⁹ Rapport d'activité 2017 de l'ARS.

De plus, les apports du travail partenarial des vingt-trois collèges régionaux de concertation (CRC) a nourri le PRS 2, comme le souligne le DGA de l'ARS (ci-après), et une perspective envisagée consiste à suivre la mise en œuvre des objectifs que ces groupes se sont fixés.

« Les CRC ont proposé des orientations pour le nouveau PRS (PRS 2), des priorités d'actions au comité de pilotage régional ainsi que des objectifs qualitatifs et quantitatifs de l'offre sanitaire et médico-sociale. En 2017, plus d'une vingtaine de groupes de travail se sont réunis, avec l'objectif de co-construire une stratégie de santé qui réponde aux attentes de tous les acteurs tout en tenant compte des contraintes » (DGA⁵⁰).

« On a le vivre, on a la méthode, on a les groupes, on a les feuilles de route, moi ça me paraît plus simple de faire l'étape 2, maintenant, (c'est-à-dire) comment 'mettre en œuvre'. 'Impulser' (considérée comme l'étape 1) c'était plus compliqué » (SA3).

Encadré – La fresque du Forum Régional 2015

Par exemple, la sphère d'agents a tenu à « immortaliser » la première édition du Forum Régional en 2015 par une illustration concrète de l'interconnaissance des acteurs (internes et externes) et de l'engagement de chacun dans la rénovation des modalités de travail (pratiques) et d'organisation de l'Agence.

« J'avais fait venir un facilitateur graphique » (SA 4)

« On invente, on est à la recherche de nouveaux formats » (A1)



Enfin, nos résultats révèlent en creux la difficulté à opérationnaliser en interne le décloisonnement, la collaboration dans une approche ascendante (P2I). Nous qualifions alors ces preuves déployées de « preuves faiblement partagées ». Par exemple, le coordonnateur des Collèges Régionaux de Concertation (CRC) nous confie que le fonctionnement administratif de l'Agence persiste en interne, alors même que les valeurs sont légitimées par la publication du PRS 2. Par exemple, alors que l'animateur de CRC constitue un nouveau rôle au sein de l'ARS, plusieurs preuves illustrent cette difficile percée (diffusion) des pratiques en interne. Tout d'abord, la désignation des animateurs des CRC s'est matérialisée par des « lettres de missions », signées par le Directeur Général de l'ARS : « c'est un sésame pour travailler en transversalité » (SA3). Cette lettre de mission est adressée à l'agent qui animera le CRC et s'accompagne d'une « note de cadrage » dont l'objectif est d'établir les principes

⁵⁰ Rapport d'activité 2017 de l'ARS.

à respecter dans ces groupes de travail. En particulier, l'animateur de CRC doit donc veiller au respect du « *trityque sanitaire, médico-social et prévention* » (SA3), qui est indiqué dans ce document. Enfin, un fichier-type (assimilable à un annuaire) des partenaires externes déjà connus par l'ARS qui pourraient intégrer ces groupes de travail. Ces documents sont alors communiqués aux animateurs de CRC.

La persistance du mode de fonctionnement administratif interne qui affaiblit le décroisement et la collaboration en interne s'illustre de deux manières : d'une part, lors de la création récente d'une nouvelle CRC, qui a été facilitée par l'expérience gagnée par les groupes ; et d'autre part, par la retranscription des échanges lors de ces groupes de travail dans un document écrit visant à être intégré dans le PRS 2 :

Quant à la retranscription dans un écrit « administratif » : L'animateur du CRC « Le citoyen et le système de santé » (AR2) affiche dans son bureau les productions de son groupe de travail. Elles prennent la forme de grands panneaux reprenant les axes et objectifs en lien avec le PRS, complétés, discutés voire dessinés par les membres du CRC, qu'il « traduit » ensuite sous une forme administrative afin de le soumettre comme chapitre dans le PRS. En effet, cet animateur de CRC nous confie « jongler » entre les deux modes de travail « administratif » et « collaboratif », ce qui cause des difficultés internes à être plus largement adoptés par les agents.

1.4.3. Troisième temps : Des efforts de justification à partir de ces preuves visant la légitimation des pratiques

Nous évaluons la rénovation des pratiques des agents de l'ARS au prisme des justifications qui sont discutées et façonnées par les acteurs eux-mêmes. Alors que « deux ARS » coexistent, d'une part, la « nouvelle » ARS décroisée, ouverte et soutenant l'ascendance des idées pour la préparation collégiale du PRS 2 et, d'autre part, l'ARS d'avant 2014 (mêlant une administration de santé et nouveau management public) sur ses autres missions régaliennes, les agents élaborent divers registres de justification pour tenter de résoudre les critiques identifiées.

La sphère d'agents s'est saisie de ces critiques pour tenter de légitimer les nouvelles pratiques de travail au sein de l'organisation. Par exemple, alors que la chargée des ressources humaines a navigué dans les différents services et les différentes délégations de l'ARS pour rencontrer les agents et accueillir leurs critiques, les autres membres de la sphère d'agents se sont davantage positionnés au siège en réunissant les agents de manière similaire à une assemblée générale pour recueillir les leurs. Par la suite, la sphère d'agents a été en capacité de répondre aux critiques telles que formulées par les agents, à l'aide de deux registres de justification : le premier registre de justification porte sur la pertinence des valeurs sous-jacentes à la démarche de transformation de l'ARS et des justifications de la pertinence des projets avec les valeurs de cette démarche. Nous listons les deux registres de justification des projets et des pratiques des nouvelles valeurs dans le tableau suivant :

	Ce qui est justifié	Arguments mobilisés
1° registre de justification : les projets et les pratiques	Forum Régional (FR) Collèges Régionaux de Concertation (CRC)	J1 : Le PRS 2 incarne les trois valeurs (décroisement, collaboration en interne et en externe, et <i>bottom-up</i>) à l'origine des politiques de santé voulues par les politiques publiques et permet à l'ARS de mieux comprendre et répondre aux besoins de santé de la région (créativité et efficacité)

	Espaces de Formation (EF)	J2 : Une transformation de l'ARS basée sur une déclinaison de projets complémentaires pour soutenir la dynamique dans le temps
2° registre de justification : les valeurs de la nouvelle ARS	Valeurs : Décloisonnement Collaboration <i>Bottom-up</i> Nouvelle ARS : ARS accompagnatrice et facilitatrice de projets	J3 : Les éditions du Forum Régional (FR) contribuent à engager l'interconnaissance des acteurs et leur travail partenarial
		J4 : Les projets contributifs à la rédaction collégiale du PRS 2 reposent sur l'animation de nouveaux collectifs réalisés dans des configurations complémentaires - Groupes de travail pluri-professionnels ouverts (CRC) - Espaces de diffusion des pratiques (EF) - Événements (Forum Régional et « Temps forts »)

Tableau 39 – Les efforts de justification de la nouvelle ARS

1° registre de justification

Un premier registre de justification consiste en la démonstration que le mode projet transversal, collaboratif (en interne et en externe) et *bottom-up* de la démarche de l'ARS lui permet de mieux remplir ces missions. En effet, afin de tendre vers la nouvelle image (valeurs) que l'ARS veut incarner, les valeurs font alors l'objet de premières justifications sur la base des preuves rendues visibles durant le temps 2. Ces justifications reflètent la nécessité d'asseoir la transformation de l'ARS sur un socle de valeurs partagé et légitimé.

D'une part, lors de l'élaboration du premier PRS, le mode projet transversal, collaboratif, et ascendant pour penser la politique publique n'avait été formulé que par un nombre restreint d'agents (en situation de middle et top-management). Au contraire, avec les valeurs introduites au moment de l'élaboration du second PRS (J1), les membres de la sphère d'agents ont consulté de très nombreux acteurs internes et externes. Pour ce faire, la sphère d'agents a organisé des petits déjeuners collaboratifs lors desquels ces valeurs ont été discutées avec les agents à l'aide de pratiques innovantes d'animation de collectifs.

« (...) maintenant ce sont les cafés collaboratifs mais au départ c'était plutôt des entretiens individuels pour savoir qu'est-ce qu'ils pouvaient proposer, leur expliquer la démarche » (A1).

« On a des pratiques, qu'on a pu tester, de formats (d'ateliers) qui marchent. Par exemple, le programme du premier Forum Régional on a fait soixante-dix entretiens en bilatéral. Là, entre-temps (entre deux éditions du FR), il y a eu l'organisation des Espaces de Formation, et (c'est) une méthode qu'on a repris pour l'organisation (du second FR) : les petits déjeuner collaboratifs. Donc, on n'est plus dans les entretiens en bilatérales, on rebondit sur des points de méthode, qui sont plus collectifs et (...) on capitalise des choses qui ont été mises en place entre temps » (SA2).

Quant à ce qu'apporte concrètement la démarche : *« dans un certain nombre de cas ça permet de créer du lien là où il n'y en avait pas et du coup de travailler plus facilement et plus rapidement sur des dossiers, que de toute façon on aurait dû gérer. Donc ça c'est vraiment le message qu'on a fait passer, et ça les agents s'en sont rendus compte et du coup, cette année, ça fait six mois qu'on prépare le programme (du FR 2017), et les réticences internes sont divisées par dix » (SA5).*

Quant aux acteurs externes, les membres de la sphère d'agents ont mobilisé leurs partenaires via les différents projets qu'ils ont déployé tels que les Collèges Régionaux de Concertation (CRC), et également des événements fédérateurs (FR et autres Temps Forts), où les modalités de travail et d'organisation sont là défendues différemment, en cohérence avec ces valeurs légitimées. L'élaboration collégiale du PRS 2 est justifiée comme caractéristique de la transformation de l'ARS nécessaire pour saisir et répondre aux besoins locaux de santé.

Ainsi, le mode projet décloisonné, collaboratif et *bottom-up* tel qu'il est déployé pour l'élaboration collégiale du PRS 2 offre une créativité accrue et des résultats au plus proche des besoins et des ressources disponibles ; mais également que l'efficacité passe par une approche décloisonnée et ascendante. Par exemple, la chargée des ressources humaines (SA4) a proposé un atelier de contributions à la stratégie nationale de santé (SNS) lors du Forum Régional 2017. En effet, alors qu'une concertation nationale des citoyens est lancée par le gouvernement, les membres de la SA s'en sont saisis pour animer un atelier dédié durant les deux jours de l'événement, lors duquel les participants ont discuté en petits groupes, retranscrit leurs idées sur papier et ensuite les ont « collées » sur les panneaux dédiés aux axes prioritaires nationaux. D'après la chargée des ressources humaines, l'animation originale de cet atelier a permis aux participants (agents et partenaires externes) de se projeter sur les différents axes et construire des réponses renforcées de leurs expériences locales et de leurs débats. De plus, à l'issue de l'atelier, les panneaux d'affichage étaient recouverts de « post-it », parfois qui se répondent et sont débattus ce que la chargée des ressources humaines a ensuite synthétisé pour transmettre ces contributions originales au Ministère de la Santé.

Un second exemple repose sur les propositions écrites discutées et élaborées par les membres des CRC qui acquièrent une légitimité à être intégrées dans le PRS 2 :

« En totalité, tous les participants des CRC ça représente 800 personnes. C'est logique puisqu'on a essayé d'associer tous les acteurs donc, et qu'on couvre toutes les thématiques » (AR1, animateur de CRC).

« Les propositions sont réalistes et reflètent davantage les besoins du terrain » ; « des réalisations par certaines professions en dehors du tout médical (infirmiers libéraux) » (Partenaire externe).

FR et CRC : *« Les modalités d'expression (liberté) et la grande diversité des acteurs ont favorisé la mise en valeur de nombreuses expériences porteuses d'éléments nouveaux. Par rebondissements entre participants, ces éléments ont pu être développés et enrichis » (participant extérieur).*

D'autre part, la mise en réseau des acteurs (agents et acteurs externes) à l'occasion de divers projets est cultivée par le mouvement de transformation de l'ARS (J2). Les projets sont initiés et « incubés » par l'ARS mais ont pour vocation à transformer l'organisation et les relations avec les partenaires externes pour mieux remplir ses missions. Le travail en mode projets transversaux, complémentaires et créatifs engendre un cercle vertueux de connectivité des acteurs et de coordination des actions, ce qui aide l'ARS à mieux remplir ses missions :

« Élaborer notre politique, créer nos actions, elles ne peuvent se faire que par ceux qui ensuite les porteront sur le terrain » (SA1).

Plus largement, les participants extérieurs aux CRC évoquant (retour de questionnaire) : *« la pluridisciplinarité, mieux se comprendre, mieux s'identifier (dans la complémentarité des compétences ou des intérêts) ».*

2° registre

Un second registre de justification consiste en la démonstration que le monde dans lequel évoluent les agents de la « nouvelle ARS » contribue à mieux remplir ces missions. À cette fin, ce sont les valeurs relatives au mode projet transversal, collaboratif (en interne et en externe) et *bottom-up* qui permettent à l'ARS de tendre vers la nouvelle image (valeurs) que l'ARS veut incarner. À ce titre, nous illustrons les efforts de justification qui visent à l'assurance de la pertinence des projets et pratiques mis en place à l'ARS avec les valeurs soutenant la transformation initiée dans le tableau suivant.

Une troisième justification (J3) des deux éditions du Forum Régional (FR) a visé la nécessité de faciliter l'interconnaissance des acteurs et de leur travail partenarial pour encourager davantage le travail en

« mode parcours » (J3). En particulier, une meilleure connaissance interpersonnelle des agents (entre eux), et du réseau d'acteurs (agents et acteurs de terrain), et d'autre part, une meilleure connaissance des actions menées (ou à mener) dans les territoires et soutenues par l'ARS. Par exemple, la facilitation de l'interconnaissance des acteurs est à la fois soulignée en interne, les agents des différentes Directions Métiers et des Délégations Départementale se connaissant peu, et également en externe. En amont des FR, le choix de thématiques fédératrices a orienté la sphère d'agents vers la valorisation des actions locales qui respectent ces valeurs et des acteurs qui les portent dans les territoires :

Quant au choix des thématiques des FR : « (...) les principes ont été posés très rapidement, (...) un an et demi avant, il fallait que ce soit un événement ouvert, fluide, foisonnant, surtout pas quelque chose de... il y avait cette double exigence, c'est-à-dire que ce soit un moment pour l'ARS de se faire connaître et de se mettre en avant mais surtout pas que ce soit un événement ARS seul. Depuis le début le postulat c'est de dire qu'il faut que ce soit aussi un événement où on met tous nos partenaires en avant » (SA1).

En aval, la forte mobilisation des acteurs externes à l'ARS, et également des agents lors des deux éditions du Forum Régional a fait l'objet d'une large communication (publications officielles et discours officiels liés à la publication du PRS 2) et ressortent également de nos entretiens et de nos autres données. Celle-ci est considérée comme un indicateur du succès de ces rencontres :

Directeur Général de l'ARS lors du FR 2017 : « Au fond, si nous sommes là, c'est parce que nous sommes mus par cette même énergie qui nous laisse penser que les choses peuvent être modifiées ».

Une quatrième justification porte plus globalement sur l'ensemble des projets de la démarche de rénovation des pratiques (J4). Par exemple, concernant les Collèges Régionaux de Concertation (CRC) ceux-ci reflètent ces valeurs de transversalité, de collaboration dans une approche ascendante :

CRC : « le projet (PRS 2) qu'on construit, qu'on va proposer, qu'on va soumettre à la consultation, c'est notamment le fruit des CRC et les CRC c'est 800 personnes de la région, ce n'est pas un groupe de travail » (SA3, coordonnateur des CRC).

De plus, l'appui apporté aux chefs de projets (CRC et FR) en termes d'animation de ces groupes et gestion de ces projets par la transformation des pratiques d'animation des agents est apportée par deux chargées de ressources humaines de l'ARS, accompagnées occasionnellement de consultants.

Quant aux EF :

« Nous (dans ce CRC), on a la chance d'avoir un thème qui est hyper large et on en fait un peu ce qu'on veut. Donc on s'est dit, quitte à avoir ce CRC à faire vivre, autant le faire de manière un peu dynamique et différente. C'est vrai qu'on commence à être sensibilisé en interne, notamment depuis les journées (Espaces de Formation), sur tout ce qui est outil d'intelligence collective » (AR1, animateur de CRC).

Sous-section 2 – L’animation du RCP de l’ARS

Dans cette seconde sous-section, nous analysons l’animation du RCP de l’ARS, une sphère d’agents en position intermédiaire entre le top-management de l’organisation (sommet stratégique) et les agents de l’ARS qui s’engagent dans de nouvelles modalités d’organisation et de travail (le réseau de pratiques). En premier lieu, nous analysons plus finement la sphère d’agents comme la cellule d’animation du RCP de l’ARS et les quatre rôles qu’elle endosse pour animer le RCP de manière à favoriser la diffusion de pratiques locales (2.1.). En second lieu, nous étudions les relations de la sphère d’agents avec les autres strates (*Upperground* et *Underground*) (2.2.).

2.1. Le collectif créatif du RCP de l’ARS : les rôles de la sphère d’agents

Nous regardons plus spécifiquement la strate intermédiaire du *Middleground* au regard des neuf rôles des collectifs créatifs développés par Simon (2009) pour analyser le modèle managérial des encastrements (Agterberg et al., 2011). Ainsi, nous proposons d’ouvrir la boîte noire de ceux qui pilotent et mieux comprendre la manière dont ils exercent ces rôles et mieux situer le *Middleground* qui n’est pas aussi équidistant des deux autres strates dans le modèle originel du Collectif Créatif. En effet, un rôle politique du Collectif Créatif émerge de nos recherches et ayant un impact sur le rouage intermédiaire avec un Haut et un Bas. Afin de situer politiquement ce *Middleground* et mieux comprendre pourquoi il peut être « tiré par le Haut » dans le cas de notre ARS, nous articulons ces travaux avec ceux d’Agterberg (2010 ; 2011) sur les dynamiques managériales d’encastrement qui se font plus ou moins bien.

Dans le cas du RCP de l’ARS que nous étudions, nous nous concentrons sur son collectif créatif, qui prend la forme d’une sphère d’agents, sur quatre rôles principaux qu’il endosse. Deux de ces rôles regroupent les rôles issus des travaux de Simon (2009) : faciliter la circulation des idées et des pratiques autour de projets (rôle 3) et justifier les pratiques à diffuser (rôle 4). Pour autant, ce dernier rôle prend une toute autre définition dans ce second cas : la justification consiste alors en une mise en visibilité préalable et récente des pratiques issues de l’exploration des pilotes de l’*Underground*, visant la légitimation des pratiques à diffuser et une meilleure adoption. Enfin, nos résultats font également émerger deux nouveaux rôles : le rassemblement des agents et des acteurs externes pour penser et mettre en œuvre des projets (rôle 1), et le développement d’une capacité à agir et être reconnu comme acteur légitime (rôle 4). Alors que le rôle 1 est axé sur la facilitation des interactions, le rôle 4 consiste en la reconnaissance du collectif créatif comme acteur à part entière. Nous décrivons ces rôles et leur contribution à « encastrent » les pratiques, les interactions et les justifications dans le tableau suivant :

9 rôles du Collectif Créatif (Simon, 2009)	4 rôles du Collectif Créatif du RCP de l’ARS	Modèle managérial des encastrements du RCP de l’ARS
	Rôle 1 (émergent) : Mise en réseau des acteurs - Un premier événement « Le Forum Régional 2015 » (FR) dans un objectif d’interconnaissance des acteurs (agents et professionnels) autour du thème des « parcours de santé » avec des formats ouverts (tables rondes, ateliers...) - La mise en réseau reste liée aux projets qui sont déployés	Rôle partiellement endossé par la sphère d’agents (SA) : ➔ L’encastrement relationnel (relations informelles) des acteurs reste limité.
1. Intégration des connaissances 2. Expérimentation	Rôle 2 : Faciliter la circulation des idées et des pratiques (interne et externe ARS) autour de projets	Rôle pleinement endossé par la sphère d’agents :

3. Stimulation 4. Actualisation 5. Validation	- Forum régional bisanuel (FR), la 2^{de} édition en 2017, sur le thème « les territoires de talent » ; - Collèges Régionaux de Concertation (CRC) : des groupes de travail sur les parcours (exemple : parcours de la personne âgée) ou sur des thématiques de santé (exemple : les addictions), mêlant agents et professionnels des territoires, dans l'objectif de concevoir des propositions à intégrer dans le PRS ; - Espaces de Formation (interne) : Sensibiliser et former les agents à des pratiques de travail basées sur des outils d'intelligence collective, menés par 2 RH.	➔ L'encastrement structurel des relations (le « comment » faire circuler) et l'encastrement du contenu (organisationnel et dans la pratique) de ce qui circule (le « quoi » faire circuler) sont bien réalisés par la SA.
6. Signalisation 7. Critique / Remise en question 8. « Disruption », proposition créative 9. Ressourcement des membres occasionnels	Rôle 3 : Justifier les pratiques à diffuser - Une transformation de l'ARS contestée ; - La quête de justification et de preuves pour une transformation légitimée.	Rôle pleinement endossé par la sphère d'agents : ➔ D'intenses efforts réalisés par la SA quant à la justification de la pertinence et de la plus-value de ce que les membres font circuler à diffuser (encastrement de justification).
	Rôle 4 (émergent) : Capacité à agir et être reconnu comme acteur (à part entière) du champ - Défense d'une cause commune : un PRS co-construit (mouvement ascendant, décloisonnement et collaboration interprofessionnelle) ; - Reconnaissance par les autres : légitimation « par le Haut » ; mais en dehors de ces projets, les membres de la sphère d'agents sont « dilués » dans le fonctionnement en silo classique : offre de soins, offre médico-social, promotion de la santé et prévention, premier recours...	Rôle partiellement endossé par la sphère d'agents (SA) : ➔ Malgré la défense d'une cause commune légitimée, la SA reste fortement attachée à la Direction Générale Adjointe (<i>Upperground</i>) et aux projets qu'elle anime ; ce qui affaiblit son rôle de la SA comme Collectif Créatif et renforce celui de l'<i>Upperground</i>.

Tableau 40 – Les rôles du Collectif Créatif du RCP de l'ARS

2.2.1. Rassembler les agents et les acteurs externes pour penser et mettre en œuvre le PRS 2

Le premier rôle du collectif créatif du RCP de l'ARS consiste en la facilitation et l'animation des interactions des membres : que ce soit au sein de l'*Underground*, mais également les interactions entre les différentes strates (*Underground/Upperground* et *Upperground/Underground*). La sphère d'agents endosse partiellement ce premier rôle, car la mise en réseau des acteurs est adossée aux projets qu'ils animent. Ce rôle explique pourquoi l'encastrement relationnel (relations informelles) des acteurs n'est que limité.

Par exemple, un premier événement « Forum Régional 2015 » (FR) est monté par le collectif créatif dans un objectif d'interconnaissance des acteurs (agents et professionnels) autour du thème des « parcours de santé » avec des formats ouverts (tables rondes, ateliers...).

Également, lors d'une réunion CRC « Le Citoyen et le système de santé », animée par un agent de l'ARS :

« Je n'ai plus le déroulé en tête [de la première réunion] mais on leur avait dit : « vous avez 10 minutes pour une réflexion individuelle, vous jetez sur un papier tout ce qu'il vous paraît important, ensuite vous échangez et vous priorisez et vous sortez de toutes vos propositions 3 grands enjeux à 10 ans ». Et ça a bien marché, et ensuite chaque groupe a restitué, et nous ce qu'on a fait derrière c'est un travail de synthèse, on a repris tous les enjeux qui avaient émergé dans les groupes pour nous arriver à l'arbre de la synthèse avec 3 enjeux pour tout le monde. Globalement, ça se recoupait, c'était dit différemment mais on disait la même chose » (AR1).

« (...) au moins, à la dernière réunion, ils (partenaires externes) savent que c'est eux qui l'ont construit, ce n'est pas l'ARS qui a dit voilà c'est comme ça » (AR1).

Quant au recrutement externe au sein des CRC :

« Donc ça s'est fait un peu comme ça, qui on connaissait, et puis après on a essayé de fouiller du côté citoyen qu'on connaît moins, voir ce qui se faisait ailleurs et comment, et en fouillant un peu j'ai vu qu'il existait une université du citoyen à Marseille » (AR1).

« Et même sur la composition des groupes, on a fait les groupes à chaque fois, regarder qui fait quoi avoir essayer de les répartir dans les bons groupes, ça s'est toujours le truc hyper casse-tête » (AR1).

2.2.2. Faciliter la circulation des idées et des pratiques autour du PRS 2

Le deuxième rôle que le Collectif Créatif du RCP de l'ARS endosse est relatif à la circulation des idées et des pratiques. C'est à l'occasion de la rédaction collégiale du PRS 2, telle que voulue par l'*Upperground*, que le collectif créatif a animé cette circulation. La sphère d'agents endosse pleinement ce second rôle. Ce rôle concourt à l'animation de l'encastrement structurel des relations (le « comment » faire circuler) et l'encastrement du contenu (organisationnel et dans la pratique) de ce qui circule (le « quoi » faire circuler).

Par exemple, des ateliers, des rencontres et des échanges ont été mis en place :

« Donc au mois de décembre, il y avait des ateliers, une dizaine d'ateliers sur différents thèmes. Et là l'idée pareil, c'était de recueillir de la matière pour écrire le Cadre d'Orientation Stratégique. Donc cette matière-là, elle a nourri les CRC, elle a nourri... en fait tout s'autoalimente, donc il y a eu 300 personnes, et on travaillait sur comment on développe la prévention, comment voilà il y avait déjà ce thème-là Citoyen et système de santé, ça a commencé, c'est un peu cette journée-là qui a lancé les CRC en fait. Il y avait des thèmes qui sont devenus après des CRC, et donc là on avait fait réfléchir de manière très large les gens. Les CRC se sont mis en place derrière, elles ont travaillé voilà pendant six mois, et donc là le 30 juin c'était donc la journée Forum Régional-PRS (Temps-Fort) où chaque CRC donnait à voir son travail, et là encore quand on dit journée Forum Régional-PRS, c'est toujours cette dynamique collaborative, c'est-à-dire qu'on était dans un lieu où les gens peuvent circuler et c'était vraiment des posters et 15 minutes de présentation par poster. Moi, j'avais envie d'aller voir ce qui c'était dit dans le CRC Personne Âgée, j'y allais, j'avais la présentation, ça me plaît je reste je pose des questions je participe, cela ne me plaît pas je m'en vais je vais au poster d'à côté. Et tout était en déambulation comme ça » (AR1).

A cette fin, le collectif créatif du RCP de l'ARS s'est constitué comme un « *boundary spanners* », que ce soit en interne en naviguant entre les Directions Métiers (sectorielles) et les délégations départementales ; mais également en externe, en sollicitant de nouvelles manières de s'organiser et de travailler avec les professionnels de santé et organisations de la région :

« Pour la programmation c'est qu'on fait un premier recueil au sein de l'ARS, on va dans chaque direction dans chaque service et on collecte toutes les propositions liées au format et au thème. Et une fois qu'on a amassé toute cette matière, et qu'on a identifié, là je pense aux projets qu'on veut mettre en avant, là on va voir les personnes extérieures et c'est à ce moment-là qu'on le travaille avec eux. Ils n'interviennent pas forcément tout en amont de la programmation parce qu'à un moment donné il faut essayer d'être efficace, c'est pour ça que le début de la programmation est très interne, même si on a le comité des programmes

qui nous aide. Et après, du moment où on commence à voir les grandes lignes, c'est là qu'on travaille avec les personnes extérieures » (SA1).

De plus, le collectif créatif fait vivre le RCP de l'ARS et lui permet d'entretenir cette dynamique :

« Aujourd'hui, je ne pense pas qu'on ait la maturité pour que tout ça vive par lui-même et continue. Parce qu'on a enclenché un cycle, mais s'il n'y a pas toujours un moteur pour l'impulser ça s'arrêtera » (SA3).

« On est la seule région à l'avoir fait [CRC]. Et après au niveau réglementaire pour la consultation de toute façon on passera par les instances officielles donc la CRSA. C'est aussi pour cela que la CRSA est à ce point associée, c'est parce que de toute façon à la fin c'est elle qui rend son avis. Donc il faut l'associer, là ils ont travaillé, alors tu vois tout à l'heure je te disais que la CRSA c'était l'instance un peu cadrée, mais on essaye aussi un peu avec eux de changer les manières de faire et ces réunions plénières où ils sont tous en amphi et tu as un orateur, et la dernière CRSA qui était le 20 juin on a fait justement des ateliers, on leur a fait faire des trucs avec du photo langage, là on voit que ça a très bien marché et j'étais très contente du contenu (...) donc même maintenant dans les instances classiques on essaye de changer les manières de travailler » (AR1).

La nécessité de structurer le collectif créatif par thématique est révélée à un niveau infra afin d'animer la diffusion de pratiques. Par exemple, la sphère d'agents s'est organisée en différents pôles, en lien avec les projets que le DGA souhaite déployer : un pôle de coordination des CRC (Pôle CRC), un pôle Espaces de Formation, un pôle Forum Régional, un pôle Forum Social Club. De plus, chacun des pôles s'appuie sur un ou plusieurs membres de la SA mais également sur des agents relais dans les Directions Métiers et dans les délégations départementales. Alors que nous identifions les différents référents thématiques (CC infra organisationnels) dans le tableau suivant, l'ensemble des membres de la sphère d'agents s'impliquent également dans l'ensemble des projets qui sont déployés par les autres référents.

Dénomination	Fonction	Référent thématique
SA1	Chargée de mission Projets Transversaux / Service Parcours et Territoire / DDPRS	Forum Régional Collèges Régionaux de Concertation
SA2	Responsable du département Stratégie, Parcours et Territoires (DSPT2) / DDPRS1	Forum Régional
SA3	DDPRS (2 entretiens)	Collèges Régionaux de Concertation
SA4	Service Formation (RH)	Espaces de Formation
SA5	DDPRS	Forum régional
SA6	Chef projet FSC (Communication)	Forum Social Club
SA7	Communication	Forum Social Club

Tableau 41 – Les référents thématiques de la sphère d'agents

2.2.3. Justifier les pratiques à diffuser

Le troisième rôle du collectif créatif relève de la justification de la pertinence et de la plus-value de la démarche et de ce que font circuler les acteurs. La sphère d'agents endosse pleinement ce troisième rôle. Ce rôle a permis de mieux gérer les quatre autres encastresments, c'est-à-dire à révéler les tensions qui émergeaient parmi les agents afin de travailler à les résoudre en « prouvant » et en « argumentant ». La justification des pratiques menée par la SA est un travail qui a été nécessaire pour encourager la réalisation des dynamiques d'encastrement c'est-à-dire soutenir les interactions (formelles et

informelles) et les pratiques diffusées (au niveau local et au niveau de l'organisation). En effet, alors que les rôles décrits par Simon (2009) sont liés à l'exploration et la disruption, notre cas révèle un contexte de diffusion de pratiques contestées remettant en cause les pratiques et les valeurs existantes.

Par ailleurs, la justification des pratiques et des valeurs vise une meilleure adoption de celles-ci et l'avancement vers un compromis qui correspond à une articulation acceptée entre l'ARS classique (régulatrice) et la nouvelle ARS accompagnatrice des acteurs et facilitatrice dans leurs projets :

« (...) après de toute façon, ces [CRC] ça foisonne quoi, c'est vraiment des idées, des idées, des idées, et ça n'empêche que l'ARS derrière a un travail à faire de synthèse et de rentrer tout ça dans les clous et dans ses obligations à elle et dans ce qui colle à l'activité de l'agence aussi, on ne va pas se mettre à faire des trucs complètement différents » (AR1).

« Et en même temps je vois les choses qui évoluent, comment dire ce n'est pas des grandes preuves ce sont des petites preuves, l'autre jour je vois une fille qui se promène avec des post-it et des feutres avec elle. Je lui dis : « tu vas où avec ça ? » elle me dit : « je fais une réunion avec des post-it », non mais c'est voilà. On va dans un bureau, ils ont mis plein de post-it, ils ont dessiné des schémas, ils ont mis des post-it de couleurs, ils réécrivent, voilà, j'ai bien vu qu'en deux ans on commençait à basculer un petit peu » (SA4).

2.2.4. Agir et être reconnu comme un acteur légitime

Le quatrième rôle du collectif créatif consiste au développement d'une reconnaissance (« *actorhood* ») lui conférant une capacité à agir. La capacité à agir du collectif créatif repose sur sa qualité d'acteur à part entière et légitime. Alors que la sphère d'agents s'étoffe au fur et à mesure de la diffusion des pratiques et des valeurs émanant du Forum Régional 2015, celle-ci parvient difficilement à installer son groupe au sein de l'organisation. Malgré que la sphère d'agents défende une cause commune légitimée, elle reste fortement attachée à la Direction Générale Adjointe (*Upperground*) et aux projets qu'elle anime ; ce qui affaiblit son rôle de Collectif Créatif (*Middleground* équidistant).

En effet, le DGA de l'ARS confie l'animation de la rédaction collégiale du PRS 2 à la sphère d'agents. La SA agit sur des projets circonscrits et jongle avec leurs missions habituelles d'agents de l'ARS :

« On était une douzaine, maximum, et une douzaine sachant que ce n'est pas notre boulot à plein temps, c'était une quote-part (...). Ce n'est pas 12 ETP, c'est une quote-part de 15-20% de notre temps de travail » (SA3).

Quant à la création d'un événement tel que le Forum Régional « On n'est pas des experts » (SA6).

Enfin la nouvelle Direction Générale (DG), en poste et peu familière à ces nouvelles modalités d'organisation et de travail, reconnaît ce qu'ils font. Par exemple, le nouveau Directeur Général laisse la sphère d'agents « accumuler les preuves » de ce qu'ils déploient avant lui-même d'expérimenter ce qu'il se passe lors de la seconde édition du Forum Régional 2017 :

« (...) au DG je lui ai fait un dessin, je me suis exprimée par dessin pour casser le code de discussion clairement pour voir un peu comment les gens réagissent, et lui (...) notre DG il dit « oui, enfin bon », au début il dit « oui, c'est de la connerie, hein » et puis, petit à petit il le porte dans son discours et même dans les notes de cadrage, (...) il laisse passer deux choses : intelligence collective, la force du collectif, le travail en mode projet, et puis bien-être et la qualité de vie au travail. Ce sont des choses qu'il intègre alors que (...) ce n'est pas forcément un DG qui était sur ces champs-là » (SA4).

« Franchement ce n'est pas un événement dispendieux en tout cas, cela mobilise beaucoup d'énergie et il (Directeur Général) n'était pas sceptique mais il se disait 'qu'est-ce que ça va donner et à quoi ça sert de

voir une partie de mes équipes qui prend du temps pour faire ça, une petite partie du budget au lieu d'être concentré sur nos missions régaliennes de notre Ministère etc.' (...) Au sortir du premier jour, il envoie un message à 19h00 à la douzaine et puis au chef, enfin au grand chef, le directeur adjoint de l'Agence en disant 'je suis très content, ça se passe très bien, une très bonne visibilité, merci à tous et on refait ça dans deux ans' » (SA3).

Nos résultats montrent un choc entre les modalités d'organisation et de travail (pratiques) promues par la sphère d'agents et la nécessité de produire des livrables « administratifs » par les agents-relais, tels que les animateurs de Collèges Régionaux de Concertation (CRC) dans le cadre de la rédaction collégiale de propositions écrites visant à intégrer le Projet Régional de Santé 2 et également par les agents volontaires dans l'usage de telles pratiques.

Autre exemple, une réunion retour d'expériences du Forum Régional 2017 a réuni une vingtaine d'agents de la sphère d'agents (collectif créatif) et des prestataires. La réunion a été animée par deux d'entre eux dans le respect des valeurs et des pratiques qu'ils promeuvent. Alors que des pratiques d'animation de la réunion font émerger deux formats de comptes rendus. Un premier format « brut », est une retranscription dans un tableau des éléments écrits et dessinés sur les *paperboards* durant la réunion. Un second format « administratif » a conduit les deux agents animateurs de la réunion à produire un document davantage rédigé et détaillé sur les échanges durant cette séance. Pour autant, un des animateurs de la séance nous confie qu'aucun des deux comptes rendus ne circule, que ce soit au sein même de la sphère d'agents (collectif créatif du *Middleground*) ou au niveau de l'*Upperground* (sommet stratégique de l'organisation) et de l'*Underground* (auprès des agents engagés dans des initiatives innovantes avec leurs partenaires).

De plus, en dehors de la démarche de diffusion des pratiques et des valeurs du Forum Régional 2015, les membres de l'équipe projet sont également intégrés dans le fonctionnement en silo classique de l'ARS, ce qui affaiblit le collectif créatif qui peine à être reconnu dans l'*Underground* :

Quant au Forum Régional : « Donc beaucoup de choses (propositions durant les FR) ont été intégrées, mises en œuvre, et il y a une petite partie qui, on peut dire ce n'est pas qu'il y a eu un refus, mais ça s'est dilué, ça s'est perdu. Pourquoi, parce qu'en fait malheureusement il n'y a pas eu un pilotage, après le [Forum Régional 2015], il n'y a pas eu un pilotage de ces propositions, en fait. Il n'y a pas eu, je ne sais pas moi, dans les comités de directeurs ou porté par la DG, il aurait fallu que, portées par la DG, il y ait comme ça à un moment donné, on se met tous autour de la table avec les directeurs, on voit les propositions du [Forum Régional 2015], et on dit bon, comment chacun intègre ça dans sa politique de l'année ou à venir. Il n'y a pas eu ça. On aurait peut-être dû le faire à la DDPRS, mais on est tellement surchargé par tellement d'autres choses, c'est le problème de l'administration » (SA1).

Quant aux Collèges Régionaux de Concertation (CRC) : « Chaque pilote a présenté les travaux de son CRC, et donc en fait en amont de cette journée-là, des posters ont été élaborés où on avait mis chacun nos enjeux identifiés et les travaux du CRC. Donc en fait on partage, c'est très large, et il y avait la Directrice déléguée aux politiques régionales de santé qui a vu tous les posters et on part du principe qu'à partir du moment où ça ne hurle pas dans les enjeux c'est qu'on est à peu près dans les clous. Et donc on a fait cette fiche de synthèse là, peut-être que cela a été présenté en CODIR, ça je ne peux pas te dire ou en comité, parce qu'il y a une instance stratégique en fait qui valide, peut-être que cela leur a été présenté, je ne suis pas sûre, mais c'est possible » (AR1)

« C'est juste qu'ils (les animateurs de CRC) sont le relai et qu'ils sont le lien entre leurs Directions... et le fait qu'on n'ait pas de représentant du sanitaire par exemple qui représente plus de la moitié des effectifs de l'ARS, c'est symptomatique » (SA5).

2.2. Les relations du Collectif Créatif avec l'*Upperground* et de l'*Underground*

Nos résultats révèlent que la sphère d'agents n'endosse que partiellement les rôles d'un *Middleground*, ce qui permet peu de surmonter les tensions liées à la diffusion de pratiques. Afin d'en analyser les raisons, nous étudions les relations qu'entretient la sphère d'agents avec les autres strates (*Upperground* et *Underground*). En premier lieu, nous abordons les relations du CC avec l'*Upperground* qui joue un rôle dans la diffusion de pratiques (2.2.1.), puis avec l'*Underground*, avec lequel le CC se trouve déconnecté (2.2.2.).

2.2.1. Les relations du Collectif Créatif avec l'*Upperground*

Alors que le RCP de l'ARS place sa sphère d'agents comme cellule d'animation, celle-ci éprouve des difficultés à se « détacher » de la Direction Générale Adjointe (*Upperground*) qui a initié la démarche de diffusion de pratiques au sein de l'organisation. Cela se traduit par l'acquisition d'une légitimité à endosser un rôle dans l'animation de la diffusion, sans pour autant avoir suffisamment de marge de manœuvre pour pouvoir y parvenir.

En premier lieu, malgré que la démarche qui a fait émerger le RCP repose sur l'initiative de son Directeur Général Adjoint, celui-ci a décidé d'en confier son animation à quelques agents de la Direction dédiés aux politiques régionales de santé (DDPRS), la Direction transversale de l'ARS qui est en charge de la rédaction et de la publication du PRS. Dès lors, si la démarche du RCP est conduite dans l'objectif de rédiger, bien que collégialement, son PRS2, il s'agit davantage d'une délégation partielle de l'animation de la diffusion de pratiques par la sphère d'agents que d'un rôle managérial spécifique de ce nouvel acteur intermédiaire.

« C'est vrai qu'au début on les a beaucoup contraint, ça a même été parfois un peu douloureux, il y avait des moments un peu difficile où ils (Underground) se plaignent, ils râlent et ils remontent auprès de leurs directeurs en disant ce n'est pas possible, mais ça se fait d'ailleurs toujours encore, il y a une forme d'adversité quand même qui était très présente en 2015 [au Forum Régional], qui l'est beaucoup moins en 2017, ce qu'on voit aujourd'hui c'est que les référents arrivent en disant « tiens... », ils sont forcés de proposition, ce qu'ils n'étaient pas avant, il y a déjà un cap qui a été franchi, mais il y a toujours cette vision que c'est en plus, que ça vient percuter dans l'activité, perturber leur activité au quotidien et ça c'est pas bon » (SA7).

En second lieu, alors que l'*Upperground* confère une légitimité à la sphère d'agents pour animer la démarche, celui-ci conserve pourtant sa conduite. En effet, le RCP de l'ARS émerge dans l'objectif de concevoir collégialement les politiques régionales de santé, c'est-à-dire en mobilisant l'ensemble des agents et des partenaires externes. L'atteinte de cet objectif devient alors celui du RCP :

Quant au Forum Régional : « si on l'a fait sur ce thème-là (les parcours – Forum régional 2015), c'est aussi parce que c'est un thème stratégique de l'évolution du système de santé, c'est pour ça que j'en fais un focus aujourd'hui, c'est parce qu'on sait qu'il y a des marges de progression importantes avec l'approche sur les parcours de santé et que c'est une vraie posture de légitimité de l'agence sur ce thème-là. Les parcours de santé c'est organiser la transversalité, presque la raison d'être de l'agence, de la transversalité entre les secteurs, c'est ce qui fait du lien entre tout le monde, donc à partir du moment où on réunit tous les acteurs de santé, tant qu'à faire, autant le faire sur quelque chose qui fait du lien, ce n'est pas un sujet qu'on remettait au placard juste après » (SA2).

2.2.2. Les relations du Collectif Créatif avec l'Underground

Dès le début de la démarche, le RCP de l'ARS a privilégié des rencontres physiques (Forum Régional bisannuel, Collèges Régionaux de Concertation, Espaces de Formation) régulières mais pour autant épisodiques. Par exemple, les agents interrogés indiquent que la continuité des échanges reste limitée tant que le Forum Social Club, le réseau social professionnel, n'est pas activé. En effet, à la fin de nos investigations empiriques, le Forum Social Club est toujours en construction. Celui-ci repose sur une co-construction avec les agents, pour la partie intranet, et quelques partenaires externes, pour la partie espace numérique qui hébergera les projets collaboratifs de la région.

Quant au réseau de pratiques de l'ARS (*Underground*), les agents de l'ARS souhaitent s'approprier de manière spontanée les pratiques qui sont partagées alors qu'une intervention managériale (*Upperground*) freine leurs initiatives :

- une difficulté à solliciter les agents des différentes Directions orientées « Métier » (au sens des secteurs composant le champ : sanitaire, médico-social, prévention...) et des Délégations Départementales (éloignées géographiquement et cloisonnées jusqu'en 2015) dans des sujets transversaux ;
- du double fonctionnement de l'ARS persistant selon les missions de l'ARS (le nouveau fonctionnement pour l'élaboration collégiale d'une politique de santé n'est pas pertinent sur d'autres missions telles que la régulation et les autorisations par exemple) et émanant également d'un contexte fragilisé par une réorganisation récente (2017, quelques mois avant la seconde édition du Forum Régional) ;
- d'une faible marge de manœuvre de la sphère d'agents qui anime la démarche de rénovation de l'ARS qui met en place les projets du Directeur Général Adjoint (DGA).

« Quelque part avant il y avait peut-être déjà des communautés de pratiques mais très sectorielles aujourd'hui ça nous permet (... de) créer plutôt des communautés de pratiques transversales, et du coup tout l'enjeu avec ces communautés de pratiques à mon sens c'est de faire en sorte que les gens osent parler du secteur pour lequel... dans lequel ils ne sont pas forcément » (SA3).

La forte intervention managériale de l'*Upperground* contribue à piloter la diffusion de pratiques et isole peu à peu la sphère des agents des acteurs désireux d'expérimenter et initier des pratiques innovantes. Cela se traduit par une crainte des acteurs que l'exploration de pratiques innovantes soit moins soutenue au bénéfice d'une diffusion « descendante » c'est-à-dire décidée unilatéralement par le Haut plus qu'un enrichissement mutuel entre les strates de l'*Underground* et l'*Upperground*.

A propos des CRC, les pratiques d'animation se diffusent au gré des besoins des animateurs des CRC. En particulier, dans le cadre du CRC « Le Citoyen et le système de santé », une des animatrices souligne : *« Nous, on a la chance d'avoir un thème qui est hyper large et on en fait un peu ce qu'on veut. Donc on s'est dit, quitte à avoir ce [CRC] à faire vivre, autant le faire de manière un peu dynamique et différente. C'est vrai qu'on commence à être sensibilisé en interne, notamment depuis les [Espaces de Formation], sur tout ce qui est outil d'intelligence collective » (AR1).*

Les animatrices de ce même CRC indiquent *« essayer de trouver des manières de se présenter dynamiques, ça c'était la première réunion on avait fait en présentations croisées, tout pour essayer de casser un peu ces réunions infernales (...), les réunions classiques qui durent trois heures où on ne retient rien, où ça commence par trois quarts d'heure de tour de table insupportables » (AR1).*

Conclusion de la section 2 :

Nous avons analysé la démarche de rénovation de l'ARS comme un Réseau Créatif composé d'une sphère d'agents en position intermédiaire, son collectif créatif, qui anime l'exploration au sein de *l'Underground* et la diffusion (exploitation) de pratiques au sein de *l'Upperground* à partir d'une idée renouvelée d'une ARS décloisonnée, collaborative (en interne et en externe) et dans une approche ascendante (*bottom-up*), mise en œuvre dès 2015 à l'occasion de la première édition de l'événement « Forum Régional 2015 » portant sur les parcours.

Concernant la structuration du RCP de l'ARS, notre analyse des dynamiques d'encastrement soutenant la diffusion de pratiques innovantes révèle d'intenses efforts liés à l'encastrement du contenu des pratiques diffusées et l'encastrement structurel (formel) des connexions largement soutenu par le Directeur Général Adjoint (DGA) et la sphère d'agents qui anime la démarche. Pour autant, ces dynamiques interviennent au détriment de l'encastrement relationnel (informel) des acteurs ; ce qui explique les difficultés à construire une identité et une intentionnalité commune (traits organisationnels du RCP).

Concernant l'animation du RCP de l'ARS : son collectif créatif a évolué (binôme à une sphère d'agents), tout comme ses rôles, en particulier nos résultats montrent la nécessité surprenante et prépondérante liée à la justification de la pertinence et de la plus-value des valeurs et des pratiques innovantes déployées à l'image de la « nouvelle ARS décloisonnée ». De plus, la légitimation du collectif créatif comme un acteur à part entière reconnu par les autres comme capable d'agir par un CC « Haut émergent » plus que du *Middleground*.

Section 3. Ce que nous retenons de cette étude de cas

Dans les deux précédentes sections, nous présentons notre première étude de cas longitudinale (2014-2018). Celle-ci concerne une démarche récente de rénovation des pratiques professionnelles initiées au sein d'une Agence Régionale de Santé (ARS). Cette démarche portée par quelques agents de l'ARS vise à décloisonner les services internes de l'agence, mais également l'ouverture et la collaboration avec les acteurs externes de son environnement (partenaires variés : opérateurs, professionnels de santé, ...) dans une démarche ascendante (« *bottom-up* ») de travail. Pour cette ARS, conduire des politiques régionales de santé n'est possible que si, elle-même se transforme dans ses modes d'organisation et de travail (pratiques des agents). À ce titre, elle s'engage dans une préparation collégiale et originale de son Projet Régional de Santé 2 (2018-2023).

Cette première étude de cas liée à la démarche de rénovation de pratiques d'une ARS contribue à répondre à nos questions de recherche que nous rappelons :

Question de recherche 1 : *Quelles sont les caractéristiques organisationnelles d'un Réseau Créatif de Pratiques (RCP) favorables à la diffusion de pratiques innovantes ?*

Question de recherche 2 : *Quelles sont les modalités d'animation du Réseau Créatif de Pratiques (RCP) pour favoriser la diffusion de pratiques innovantes ?*

Dans une première sous-section, nous répondons à nos questions de recherche au regard de trois caractéristiques organisationnelles et managériales qui définissent le RCP de l'ARS étudiée : A – L'acquisition d'une identité partagée et d'une intentionnalité commune ; B – Des règles de décision et enfin C- Une capacité à agir (*actorhood*).

Nos résultats révèlent que le RCP de l'ARS est animé par un CC « tiré par le Haut » au sens où l'intervention managériale prégnante de l'*Upperground* empêche le CC d'endosser complètement son rôle de *Middleground*. À ce titre, différentes solutions ont émergé pour aider le CC à endosser son rôle managérial dans la diffusion de pratiques afin de mieux répondre aux tensions entre l'exploration de pratiques innovantes *versus* l'exploitation de certaines pratiques, entre la généralisation (homogénéisation ou standardisation) des pratiques et les adaptations locales (contextualisation).

Pour ce faire, le RCP de l'ARS a fait évoluer son modèle organisationnel et managérial. À ce titre, dans une seconde partie, nous répondons à nos questions de recherche à la lumière des réponses apportées par l'évolution du RCP initial afin d'en apprécier la résolution des tensions freinant jusque-là la diffusion de pratiques.

Sous-section 1. Les caractéristiques du RCP de l'Agence Régionale de Santé

Nous répondons à la première question de recherche relative aux caractéristiques organisationnelles du RCP favorables à la diffusion de pratiques. Un premier travail continu d'acquisition de traits organisationnels vise à présenter le RCP comme renouvelant l'image de l'ARS. Présenté comme une solution organisationnelle fluide, le RCP contribue à aider l'ARS à mieux remplir sa mission qui est d'organiser le décloisonnement et la coordination des acteurs dans le champ de la santé, tout en maîtrisant les dépenses de santé, et en répondant aux besoins de santé de la population. Dans un premier temps, une sphère d'agents est établie et dédiée à la mise en place de la démarche et la diffusion de

pratiques qui en découlent. La sphère d'agents a su dégager une intentionnalité commune (une vision ou une cause à défendre) sur laquelle repose son identité partagée (fort encastrement dans la pratique) (A) mais dont les modalités d'organisation (prise de décision) restent rattachées au modèle prévalent de l'ARS (ce qui favorise des encastrements organisationnels et structurels) (B), et qui est causée par les liens étroits avec la Direction Générale Adjointe, qui a initié et encourage la démarche tout en décidant ou déléguant par des modalités prévalentes (usage de lettres de mission, de notes de cadrages, de comptes rendus et autres livrables attendus), ce qui affaiblit sa capacité à être reconnu comme un acteur légitime à part entière (faible encastrement relationnel) (C). Nous rappelons les principaux traits organisationnels du RCP de l'ARS dans le tableau suivant :

A. Identité et intentionnalité commune	Renouveau de l'image de l'ARS : le RCP « incarne » une « <i>nouvelle ARS décloisonnée, collaborative</i> (interne et externe) et <i>ancrée dans son environnement</i> ».
B. Instances de décision interconnectées : règles, hiérarchie, membership ...	Les règles et décisions prises par la sphère d'agents : Par exemple : - concernant la préparation du FR 2017, la construction du programme a été largement supervisée par le DGA ; - concernant l'animation d'un CRC, l'agent est désigné selon son expertise.
C. Capacité à agir (actorhood)	<u>Reconnaissance interne et externe :</u> - RCP en externe et en interne : œuvre pour la préparation du PRS 2 qui implique et s'appliquera aux acteurs (agents et partenaires) de la région ; - RCP face au double fonctionnement de l'ARS (instabilité de la DG, réorganisation en 2017) ; - CC légitimé par <i>l'Upperground</i> mais conduit à être « <i>tiré par le Haut</i> » : absence d'autonomie managériale, faible continuité des relations hors des projets, les membres de la SA sont également intégrés dans le fonctionnement « classique » en silo (offre de soins, offre médico-social ...).

Tableau 42 – Les traits organisationnels et managériaux initiaux du RCP de l'ARS

A. L'acquisition d'une identité partagée et d'une intentionnalité commune

La démarche de rénovation des pratiques de l'ARS repose sur la construction d'une identité partagée d'une nouvelle ARS et une intentionnalité commune d'amélioration du système de santé par l'accélération du décloisonnement et de la coordination des acteurs dans le champ tout en maîtrisant les dépenses de santé et en répondant aux besoins de santé de la population.

Premièrement, alors que les ARS avaient été initialement créées en 2009 par la fusion de sept organismes publics dans l'objectif d'instaurer et d'animer un champ de la santé élargi (et non plus uniquement sur certains de ses volets comme l'hospitalisation), les cloisonnements en interne et en externe n'ont pas été résolus par la réunion en une unique entité. En interne, cela se traduit alors par un cloisonnement organisationnel en « Directions Métiers » et « Délégations Départementales », reproduisant alors de manière similaire les cloisonnements externes du champ entre les différents secteurs (sanitaire, social, prévention, ...). En 2014, le souhait de sa DGA et de la sphère d'agents de mieux répondre à ses missions émerge et la rénovation de pratiques et des modalités d'organisation avec les agents et les partenaires externes est alors initiée. Celle-ci s'appuie dès son démarrage sur la construction d'une identité partagée et d'une intentionnalité commune d'« incarner » (DGA) le décloisonnement et de renouveler ses relations internes et externes :

« Donc oui le [Forum Régional], c'est une autre façon de travailler, ça montre l'ARS comme facilitatrice de projets donc ça je pense quand même que c'est une posture innovante » (SA1).

« Ce qu'on peut retenir (...) c'est l'installation d'un dialogue à un niveau nouveau, à un niveau nouveau de partenariat, de co-construction, de compréhension des uns et des autres, d'étonnement (...). C'est finalement la préfiguration d'une communauté d'acteurs, vous voyez j'ai un petit badge sur le revers de mon veston (montre son badge rouge) qui est le badge qui représente le Forum Social Club (...) comme son nom l'indique, on a voulu décaler un peu le discours par rapport à ce que l'administration peut produire habituellement mais l'idée est de créer une communauté, une communauté de gens qui participent à l'organisation et à l'évolution du système de santé, qui se sentent concernés et qui d'une certaine manière ont trouvé le bon niveau pour réussir à communiquer, à partager, à s'interpeller les uns les autres et co-construire » (DGA⁵¹).

B. Les règles de décisions

La démarche initiale est pensée et soutenue par le Directeur Général Adjoint (DGA) de l'ARS. Celui-ci fédère alors quelques agents de l'ARS qui souhaitent faire vivre la démarche et leur délègue l'animation des différents projets qui la composent. Nous qualifions ces agents d'une « sphère d'agents » car elle se caractérise par sa position intermédiaire entre le DGA (top-management ou sommet stratégique de l'organisation) et les agents qui partagent des pratiques décloisonnées, collaboratives et soutenant l'émergence des idées (*bottom-up*).

Pour autant, la sphère d'agents s'appuie sur le soutien du DGA pour établir son mode de fonctionnement et les règles de décision. En effet, au lieu de s'inspirer des idées du DGA et de les faire converger avec ce que les agents déploient, la sphère d'agents est missionnée pour mettre en œuvre les projets, dont les principes et les contours sont déjà largement travaillés par le DGA, laissant alors peu de marge de manœuvre en termes de décision vis-à-vis de la sphère d'agents.

Notamment, lors de la préparation du Forum Régional 2017, la sphère d'animation s'est retrouvée en difficulté lors de la préparation du programme :

« Nous, l'équipe qui avons monté l'événement (FR) en interne, elle a été confrontée à un nombre d'allers-retours, d'aléas, de dévalidation de revalidation, de changement de braquet, refaire des programmes à la dernière minute... sauf que refaire des programmes en version comm' ce n'est pas un copié-collé sur Word, quoi. Cela prend trois heures. Donc en un claquement de doigts, on ne peut pas nous dire tous les quatre matins 'eh bien, mon ami, en fait, tu vas m'inverser cela', 'on va changer d'interlocuteur', enfin et on a eu cela continuellement pendant dix semaines » (SA3).

« On validait un truc le soir, le lendemain matin ce n'était pas bon » (SA6).

De même, la coordination des Collèges Régionaux de Concertation (CRC) repose davantage sur une prolongation (ou une reproduction) de décisions descendantes que sur l'autonomie de décision de la sphère d'agents. Par exemple, l'animation d'un CRC repose sur une désignation « descendante » des référents plus que sur leur mobilisation : *« pour parler très librement, on n'a pas eu le choix » (AR1)* ; et les remontées des propositions des CRC sur une validation hiérarchique qui outrepassa la sphère d'agents :

« Chaque (animateur de CRC) a présenté les travaux de son CRC, et donc, en fait, en amont de cette journée-là des posters ont été élaborés où on avait mis chacun nos enjeux identifiés et les travaux du CRC. Donc (...) c'est très large, et il y avait Madame X qui est la Directrice déléguée aux politiques régionales de santé (DDPRS) qui a vu tous les posters et on part du principe qu'à partir du moment où cela ne hurle pas dans les enjeux, c'est qu'on est à peu près dans les clous » (AR1).

⁵¹ Interview du DGA lors du Forum Régional de Santé 2015, publiée sur YouTube le 04/07/2017.

Finalement, la sphère d'agents se trouve davantage dans la posture de conduire des projets que d'animer la démarche de manière autonome.

C. La reconnaissance d'une capacité à agir

De manière générale, la sphère d'agents mobilise la préparation du Projet Régional de Santé 2 (PRS 2) de l'ARS pour déployer les idées émanant de son DGA. En effet, la reconnaissance d'une capacité à agir en interne et en externe repose sur l'objectif de publication de son PRS 2, que le DGA souhaite élaborer de manière collégiale avec les agents et les partenaires externes de l'ARS : « *on (les animateurs de CRC) nous a dit 'pour élaborer le PRS il faut le faire de manière collégiale donc on va mettre des Collèges Régionaux de Concertation (CRC)'* ». Plus exactement, c'est la co-construction du PRS qui est mobilisée comme la défense d'une cause commune par la sphère d'agents et contribue à dégager trois valeurs qui président les principes d'actions de la démarche de l'ARS : le décloisonnement, la collaboration interprofessionnelle et l'approche ascendante de remontée des idées.

De plus, au-delà du PRS 2, c'est le soutien du DGA qui contribue en interne à asseoir la reconnaissance de la capacité à agir de la sphère d'agents, c'est-à-dire légitimer son action. En effet, les agents de la sphère d'animation sont également intégrés dans le fonctionnement classique « en silo » de l'Agence, ou majoritairement dans une Direction transversale dédiée aux politiques régionales de santé (DDPRS) et dilués dans quelques autres Directions. Pour autant, malgré la légitimation du DGA, son intervention managériale reste prépondérante dans la réalisation de la mission du CC qui est étroitement liée à celle de l'organisation : la rédaction, bien que collégiale, de son PRS 2. Cela se traduit par une faiblesse de son CC à endosser un rôle managérial dans la diffusion de pratiques causée par la faible marge de manœuvre pour le CC à animer une telle démarche. Par exemple, cela se traduit lorsque le coordonnateur des CRC agit par « délégation » de la Direction Générale en mobilisant l'outillage administratif : notamment une lettre de mission (cf. extrait ci-dessous) et une note de cadrage officielles rédigées et communiquées aux animateurs de CRC.



Extrait de la lettre de mission à destination des animateurs de Collèges Régionaux de Concertation (CRC) Sous-section 2 – La quête de la résolution des tensions liées à la diffusion de pratiques

Alors que nos résultats révèlent que le RCP de l'ARS est animé par un CC « tiré par le Haut » c'est-à-dire avec une intervention managériale (*Upperground*) forte, cela se traduit par une faiblesse de son CC à endosser son rôle de *Middleground* et de son RCP à faire circuler des pratiques innovantes. À ce titre,

différentes solutions ont émergé pour aider le CC à endosser son rôle managérial dans la diffusion de pratiques afin de mieux répondre aux tensions entre l'exploration de pratiques innovantes *versus* l'exploitation de certaines pratiques, entre la généralisation (homogénéisation ou standardisation) des pratiques et les adaptations locales (contextualisation).

Pour ce faire, le RCP de l'ARS a fait évoluer son modèle organisationnel et son managérial, ce que nous étudions dans cette seconde section. Dans un premier temps, nous regardons les réponses apportées pour résoudre les tensions liées à la diffusion de pratiques entre exploration *versus* exploitation (3.2.1.) généralisation *versus* contextualisation (3.2.2.), et enfin la manière dont le dilemme managérial entre autonomie *versus* intervention managériale (3.2.3.).

3.2.1. La gestion de la tension entre exploration et exploitation à des strates distinctes

Notre analyse révèle que la gestion de la tension entre l'exploration et l'exploitation de pratiques relève de la séparation et de l'articulation des activités des strates du RCP, c'est-à-dire des espaces clairement identifiés et dédiés à chacune de ces activités : la gestion de l'exploration au sein de l'*Underground* (A), la gestion de l'exploitation au sein de l'*Upperground* (B).

A. La gestion de l'exploration au sein de l'*Underground*

Alors que l'*Underground* se compose d'agents de l'ARS qui veulent initier des projets en s'appuyant sur des pratiques d'animation décloisonnées, collaboratives et laissant place à l'émergence la diffusion des pratiques (considérant que nombre d'agents sont en relation au quotidien avec l'extérieur). Dans cette configuration du RCP, ces acteurs de l'*Underground* parviennent à explorer des pratiques innovantes parce que des espaces leur sont dédiés à ce type d'activité :

« La mise en place d'une communauté des 50 ou des 70 (agents), c'est-à-dire de déterminer les 50 ou 70 cadres de l'Agence qui allaient être très, très concernés par l'écriture du PRS. Et là, ça a fait l'objet de séminaires internes, dédiés justement à l'accompagnement du changement, du travail collaboratif mais autour, d'abord autour de cette notion de parcours, autour de cette compréhension de ce qu'il y avait derrière ce nouveau PRS » (A1).

À ce titre, les Espaces de Formation ont été déployés dans l'objectif de sensibiliser et accompagner les agents à animer différemment les groupes de travail qu'ils seront amenés à créer, que cela soit dans les Collèges Régionaux de Concertation, le Forum Régional, les Temps Forts labellisés Forum Régional ou encore toutes les initiatives relatives au décloisonnement interne de l'Agence. À cette fin, la programmation de la seconde édition du Forum Régional en 2017 a été préparée dans l'objectif de valoriser les « territoires de talents » :

« L'idée aussi, c'est de travailler tous avec les délégations départementales pour faire émerger toutes les expérimentations etc., et en faisant émerger toutes les expérimentations positives, on valorise les différentes actions de l'agence. On est peut-être avec un thème comme celui-là, plus en capacité de faire que les Directions s'en saisissent et proposent des choses » (SA2).

« Il faut exploiter cette diversité (professionnelle) pour que les gens finissent par (...) ils sont tous d'horizons différents et, à la rigueur, carrément de se dire on va vers un objectif qui n'est ni le sien ni le sien mais un autre complètement nouveau, complètement différent. Et je pense que, même si sept ans (création des ARS) ça paraît long je pense que ce n'est pas encore complètement acquis » (A4).

B. La gestion de l'exploitation au sein de l'Upperground

Alors que le top-management de l'organisation représente les acteurs de l'*Upperground* du RCP, ceux-ci sont attentifs aux pratiques explorées par les agents et portent un intérêt particulier à l'exploitation de certaines d'entre elles.

Par exemple, les animateurs des Collèges Régionaux de Concertation ont eu dès leur démarrage la vocation de rassembler agents et partenaires externes autour de sujets à aborder de manière transversale. C'est dans cet objectif que la préparation collégiale du PRS a été amorcée et les CRC formés :

« (le DGA) se disait 'il faut ouvrir ces instances, il faut penser plus large, il faut faire venir des gens différents' et puisqu'on est dans la construction du PRS, alors d'abord le Forum Régional c'était 2015, c'était on veut élargir toute cette démocratie sanitaire, on veut la dynamiser, on ne veut pas que les mêmes siègent partout, on veut vraiment ouvrir de manière beaucoup plus large. C'est parti de là » (AR1).

Pour autant, la création des CRC s'est aussi accompagnée de quelques principes d'action (valeurs) que les animateurs s'engagent à respecter. En effet, la lettre de mission indique :

« Ce PRS promeut l'amélioration des parcours de santé et la nécessaire complémentarité entre les secteurs de la santé.

Pour préparer et faire vivre ce nouveau projet, des Collèges Régionaux de Concertation (CRC) sont ou vont être constitués. Il s'agit de groupes de travail pluridisciplinaires faisant appel à l'expertise des acteurs de santé de la région autour d'un parcours ou d'une thématique. L'animation est assurée par un « référent » avec l'appui d'une équipe projet interne à l'ARS.

Ces CRC contribuent à l'élaboration du prochain Projet régional de santé et en assureront également la mise en œuvre et le suivi » (extrait de la lettre de mission des animateurs des CRC).

Afin d'accompagner les CRC, plusieurs acteurs soutiennent l'exploitation de pratiques liées à l'animation de ces groupes de travail : en particulier, deux agents des Ressources Humaines qui mettent en œuvre les Espaces de Formation :

« Donc on s'est dit, quitte à avoir ce CRC à faire vivre, autant le faire de manière un peu dynamique et différente. C'est vrai qu'on commence à être sensibilisé en interne, notamment depuis les Espaces de Formation » (AR1).

« Ça ne se voit pas, (mais) tout ce qui est ateliers comme ça, cela paraît un peu cool, ça tourne mais en fait, ça nécessite un boulot en amont qui est phénoménal parce que, il faut tout préparer, il faut tout timer, (...) ça veut dire qu'avant faut préparer son discours, il faut choisir l'outil et donc choisir cet arbre, voilà ça demande un peu de réflexion sur ce qu'on veut faire » (AR1).

Alors que les strates de l'*Upperground* et de l'*Underground* réalisent des activités spécifiques, cette distinctivité entre strates est facilitée par la sphère d'agents, intermédiaire, chargée de l'animation du RCP, ce que nous analysons dans le point suivant.

3.2.2. La gestion de la tension entre généralisation et contextualisation

Nos résultats montrent que la gestion de la tension entre la généralisation et la contextualisation relève de la définition d'un ensemble de pratiques à diffuser reposant sur la nécessité d'identifier et de

s'accorder sur ce qui est pertinent à diffuser (A) correspondant à différents niveaux relais de la diffusion : les ambassadeurs (B).

A. S'accorder et justifier ce qui est pertinent à diffuser : l'encastrement de justification

En premier lieu, les agents s'accordent sur un socle commun de pratiques à partager (généralités) et à traduire localement (prise en compte du contexte). En particulier, cela se traduit par des efforts de justification de la démarche et des pratiques à promouvoir respectant les valeurs sous-jacentes à cette démarche : le décloisonnement, la collaboration interne et externe et l'approche ascendante (*bottom-up*) d'émergence des idées. Ces valeurs sont légitimées et contribuent à mobiliser les agents et les partenaires externe, notamment pour parvenir à préparer collégialement le PRS2.

Plus globalement, nos résultats montrent un déséquilibre dans les dynamiques d'encastrement du RCP de l'ARS. Ce déséquilibre correspond à davantage d'efforts réalisés et dédiés à l'encastrement du contenu (des pratiques diffusées) au détriment de l'encastrement relationnel des membres du RCP. Les efforts relatifs au contenu des pratiques à diffuser font émerger un résultat surprenant : une nouvelle dynamique d'encastrement de justification visant la légitimation de la démarche (valeurs) et des pratiques promues par les agents engagés dans des projets décloisonnés, collaboratifs et faisant émerger des idées. Le déroulement de cet encastrement particulier se décline en trois temps : un premier temps dédié à la contestation (critiques) laissant paraître les difficultés des agents à adopter les pratiques au regard de celles préexistantes ; un second temps de justification dans l'objectif de résorber les critiques et retrouver un alignement entre les valeurs des agents et de l'ARS avec les pratiques à diffuser et adopter, les rendant ainsi légitimes ; enfin, un troisième temps vise à démontrer l'apport des pratiques nouvellement diffusées, notamment au niveau organisationnel pour généraliser certaines pratiques et également pour encourager la contextualisation de celles-ci.

Dans ce dernier temps, les apports sont « rendus visibles » au sens où ils sont mis en évidence et mis en avant par les agents. En particulier, la sphère d'agents souligne la manière dont elle a orchestré la collégialité de la rédaction du second Projet Régional de Santé de l'ARS. En particulier, les efforts de justification ont davantage porté sur les valeurs (déclousonnement, collaboration, *bottom-up*) que sur une diffusion durable des pratiques (s'agissant davantage d'une succession de projets mais qui a du mal à s'ancrer comme une transformation durable de l'ARS). En particulier, ce travail de justification a été nécessaire pour argumenter et montrer ce qui est pertinent à diffuser, permettant un plus grand encastrement du contenu et également de renforcer les interactions entre les pilotes, c'est-à-dire un plus grand encastrement des connexions.

Par exemple, certaines pratiques ont été généralisées, telles que la composition des Collèges Régionaux de Concertation (CRC) et les propositions écrites remontées de ces groupes : « *On sait qu'un CRC, c'est un groupe de travail dédié à un thème qui a tels types de représentants dedans, vous avez grosso modo, on leur avait fixé un cahier des charges entre 30 et 50 (membres) pas plus dans le CRC, histoire de ne pas faire un truc intenable. Donc, ils ont les règles communes, vous avez toute l'année 2017 pour nous sortir un chapitre de votre domaine pour le PRS 2, donc là on a récupéré tous les chapitres qu'on est en train de... ils avaient la même mission, quoi, donc ça harmonise, ça structure l'agence* » (SA3).

Par ailleurs, les Espaces de Formation ont facilité la circulation de pratiques d'animation des groupes de travail. Globalement, les top et middle managers de l'ARS ont été sensibilisés aux outils d'intelligence collective par deux chargées de Ressources Humaines de l'ARS qui ont également publié une vidéo de promotion à ce sujet. Pour autant, la prise en compte du contexte a également permis de traduire localement certaines pratiques. Par exemple, un animateur des CRC nous confie avoir voulu utiliser, sélectionner et adapter certains outils d'intelligence collective présentés par les Ressources

Humaines de l'Agence au contexte du CRC. Cet animateur de CRC nous explique comment se déroule une de ces séances de travail, à laquelle nous avons participé, et comment il s'est saisi des aspects généraux de ces pratiques avec la nécessité d'adapter à son contexte :

Quant aux principes généraux des pratiques d'animation des CRC : « (...) les règles de l'intelligence collective, commencer par un 'ice-breaker', quelque chose qui met dans la dynamique de groupe, c'est ce que l'on a fait après avec la dynamique de l'arbre. (...) Après, moi je leur ai fait un peu de présentation, parce qu'on ne coupe pas quand même avec quelques éléments généraux : le PRS, pourquoi on fait ça, où on en est, pourquoi cette thématique, quelles sont les tendances sur cette dynamique etc. mais sans PowerPoint voilà c'était vraiment comme ça. Et après on les avait répartis en 4 groupes, et 4 groupes où là c'était les arbres, il fallait qu'ils dessinent les arbres, donc les racines, c'était les valeurs, le tronc, le contexte, donc ça je l'avais pré-rempli et en fait eux en échangeant ils ont pu compléter, et l'idée c'était justement qu'ils arrivent à trouver les trois grands enjeux stratégiques à dix ans qui étaient prioritaires » (AR1).

B. Les relais de la diffusion : les ambassadeurs

En second lieu, alors que la sphère d'agents se trouve « tirée » par le Haut, en particulier le DGA de l'ARS, les difficultés à diffuser les pratiques innovantes ont nécessité de relayer à différents niveaux. À cette fin, la sphère d'agents a tenté de rallier des « ambassadeurs » acquis à la cause dans l'objectif de promouvoir plus localement la diffusion de pratiques :

« Les 'ambassadeurs', comme nous on les appelle, ou les 'personnes-relais', mais je préfère ambassadeurs, c'est beaucoup plus joli, on en a besoin pour beaucoup de choses » (SA1).

« La notion d'ambassadeurs, de relais, de facilitateurs » (SA4-RH).

Dans cet objectif, deux types d'« ambassadeurs » sont prévus par la sphère d'agents : les ambassadeurs externes, notamment des partenaires issus des Collèges Régionaux de Concertation, et les ambassadeurs internes, dans les Directions Métiers et les Délégations Départementales. En particulier, les ambassadeurs externes et internes de la diffusion contribuent à favoriser les dynamiques d'encastrement du contenu des pratiques que ces acteurs promeuvent auprès de leurs pairs et de leurs partenaires, et également à renforcer les relations et les interactions entre les membres du RCP fédérés par l'idée d'améliorer, de co-construire le système de santé (PRS2).

Une première dynamique de mobilisation d'ambassadeurs externes et internes est initiée dès la première édition du Forum Régional en 2014, dont l'agent (SA1) a été en charge de sa préparation :

« Au début les personnes au sein de l'ARS étaient assez, alors il y a toujours ceux qui sont partants et ceux qui sont dubitatifs, on a misé sur ceux qui étaient partants comme ambassadeurs, pour essayer dans les services, dans les directions, de motiver les troupes » (SA1).

« (...) surtout, on a essayé, et on essaye encore, de s'appuyer sur tous nos partenaires ou acteurs de terrain, qui sont partants sur ce genre de projet et pour nous ces ambassadeurs (...) extérieurs, ils sont super importants parce qu'ils nous portent le projet. Parce que nous quand on communique, nous ARS, c'est un peu toujours l'administration qui communique, alors que quand on s'appuie sur des ambassadeurs qui sont même des acteurs de terrain, un médecin généraliste ou une infirmière de coordination ou une association, ça a encore plus de poids » (SA1).

En interne, les ambassadeurs sont rattachés majoritairement au sein des Directions Métiers, mais également dans les délégations départementales (DD). En particulier, les vingt-trois animateurs de Collèges Régionaux de Concertation et le pôle de coordination des CRC et certains ambassadeurs de deux délégations départementales ont activement porté cette dynamique en leur sein. Concernant les CRC, ces groupes de travail sont coordonnés par un « Pôle CRC » issu de la sphère d'agents mais

également d'un membre récemment recruté à cette mission, complétés de trois assistants administratifs et un statisticien. Ce pôle CRC assure la coordination des vingt-trois animateurs de CRC dans l'objectif de faire émerger des propositions contributives au PRS2.

Quant aux Délégations Départementales, la question de leur dispersion géographique des agents s'accompagne toutefois d'un rapprochement des partenaires locaux. Par exemple, deux Délégations départementales qui sont identifiées comme particulièrement actives : « *c'est là où cela bouge le plus* » (SA1).

« Un sujet sur lequel porte l'attention du DG c'est les Délégations Départementales. (...) Comment d'un siège centralisateur, quand même, on arrive à travailler à l'animation territoriale au travers des DD, comment cette impulsion-là, on arrive à l'impulser à distance au travers des DD et comment elles ensuite, elles portent cette transformation auprès de leurs partenaires ? » (SA4-RH).

« Ça demande aux DD (délégations départementales) d'être un peu plus pro-actives que ce qu'elles étaient avant, ça demande de travailler différemment avec les partenaires, pas forcément tout penser en termes de réunion ou de bilatéral, faire les choses selon d'autres manières, non pas attendre que les dossiers arrivent dans la boîte mail ou le téléphone, mais aller démarcher les gens, aller anticiper les choses et être plus dans la collaboration, dans l'agilité » (SA1).

Les partenaires externes de l'ARS ont été identifiés et mobilisés non seulement lors des éditions du Forum Régional, mais également dans les Collèges Régionaux de Concertation (CRC). En particulier, le coordonnateur des CRC relèvent que certains partenaires participent à plusieurs CRC, endossant alors plus que le rôle de relais mais également celui de « lien » entre les différentes thématiques et parcours liés à la santé.

Par exemple, cet agent nous confie la manière dont les ambassadeurs, majoritairement externes mais également certains agents, sont mobilisés lors de la seconde édition du Forum Régional en 2017 :

« (...) pour communiquer, on fait des petites vidéos très courtes de justement ces ambassadeurs, et on leur demande d'expliquer pour eux qu'est-ce que c'est cette dynamique Forum Régional, qu'est-ce que ça leur apporte même dans leur quotidien et dans leurs pratiques, est-ce qu'en retour ça leur a apporté et ça va leur apporter, et ça après on les diffuse et ça a beaucoup de succès. Parce que le fait que ce soit relayé par des personnes non institutionnelles je pense que ça fonctionne d'autant mieux » (SA1).

3.2.3. La résolution du dilemme managérial de la diffusion par une strate intermédiaire : la sphère d'agents

Enfin, nos résultats montrent que la résolution du dilemme managérial est initialement prise en compte puisqu'une sphère d'agents s'est formée et relève d'un rouage intermédiaire entre les strates *Upperground* et *Underground* du RCP (A). Pour autant, la sphère d'agents reste peu autonome de la Direction Générale Adjointe, ce que nous qualifions de *Middleground* « tiré par le Haut » (B).

A. La sphère d'agents : un rouage organisationnel intermédiaire entre le top-management de l'ARS et les agents qui souhaitent diffuser des pratiques

Afin d'animer la dynamique de rénovation de pratiques au sein de l'ARS, une sphère d'agents est dédiée à cette mission. Cette sphère d'agents se compose initialement d'un binôme (SA1 et SA5) en 2015 dont l'objectif est de préparer la première édition du Forum Régional. Cette posture intermédiaire du binôme entre un Haut (DG et DGA) et un Bas (agents) envisage alors une médiation relevant à la fois du courtage et du tampon entre les deux strates à double sens : de l'*Upperground* vers l'*Underground* et de l'*Underground* vers l'*Upperground*.

La médiation de l'*Upperground* vers l'*Underground* repose sur une activité de traduction des idées et des orientations stratégiques de la Direction Générale Adjointe afin de connecter ces différents acteurs. Pour autant, cette traduction Haut-Bas est davantage vécue comme une injonction au sens où les agents doivent s'adapter aux attentes de la DGA, tout en mobilisant les agents à défendre la cause d'une image renouvelée d'une ARS décloisonnée, collaborative et ascendante, ce qui a notamment été mené lors de l'encastrement de justification.

« C'est (nom du DGA) qui a lancé ça (les CRC) après (nom de SA5) a assuré l'intérim de la Direction aux Politiques Régionales de Santé (DDPRS) donc le pilotage du PRS donc, c'était vraiment une demande du DGA de travailler comme ça donc de toute façon on n'avait pas le choix » (AR1).

Au contraire, la médiation de l'*Underground* vers l'*Upperground* relève d'une seconde opération de traduction accompagnant la remontée des pratiques explorées et contextualisées par les agents. Par exemple, lors des Collèges Régionaux de Concertation (CRC), l'animateur d'un des CRC nous confie devoir transformer les discussions au sein de son groupe de travail en synthèse de forme administrative. Cela est également le cas lorsque la réunion Retour d'Expérience de la seconde édition du Forum Régionale s'appuie sur une animation spécifique utilisant le dynamisme de petits groupes et des pratiques créatives. Dès lors, deux comptes rendus sont formalisés : un premier est une retranscription textuelle des écrits manuscrits sur les paperboards utilisés lors de cette réunion.

Par exemple, dans les CRC : « ces CRC, cela foisonne quoi, c'est vraiment des idées, des idées, des idées, et ça n'empêche que l'ARS derrière a un travail à faire de synthèse et de rentrer tout ça dans les clous et dans ses obligations à elle et dans ce qui colle à l'activité de l'agence aussi, on ne va pas se mettre à faire des trucs complètement différents » (AR1)

La mobilisation des agents a porté sur un premier alignement des visions concernant l'action de l'ARS, au sens où c'est la démonstration de la pertinence et des bénéfices d'une ARS décloisonnée, collaborative et ascendante qui a été réalisée afin de dégager les principes d'actions (ou valeurs) et des pratiques qui président dans ce contexte :

« Le côté foisonnant et de parler des parcours, je pense que ça a permis ce début d'approche commune » (SA1) ;

« (...) le sens du Forum Social Club, le sens du Forum Régional, c'est que nos partenaires ne nous voient pas comme l'empêchement de tourner en rond, mais que l'on voit comme quelqu'un qui est là pour porter des valeurs des choses comme ça, quoi. Et les valeurs pour moi c'est important (...). Et ça souvent quand on a des valeurs, pour faire adhérer les agents c'est très facile après. Il y a des objectifs, c'est bien on sait où on veut aller, on va rationaliser les coûts de la santé, on va faire une meilleure répartition de la santé sur le territoire, une meilleure utilisation des deniers publics, ok tout cela, ce sont des objectifs, pas des valeurs pour les gens. La valeur c'est quoi, c'est la personne soignée, c'est ce que, quelle est la plus-value de l'ARS dans la qualité de soin, dans la prévention » (A4-RH).

B. La sphère d'agents : un Middleground « tiré par le Haut »

Nos résultats montrent que sur le versant animation du RCP de l'ARS, une sphère d'agents se positionne en intermédiaire (collectif créatif) entre le top-management (ou sommet stratégique de l'organisation) et les agents qui initient des projets décloisonnés, collaboratifs et laissant place à l'émergence des idées. Dès 2014, la sphère d'agents compose avec les orientations de la Direction Générale Adjointe. La sphère d'agents a évolué passant d'un binôme à une équipe d'une dizaine d'agents. Nous montrons que la sphère d'agents du RCP de l'ARS reste fortement attachée à la Direction Générale Adjointe, ce qui

freine sa capacité à être reconnu comme un collectif créatif autonome au sein de l'ARS également traduisant un positionnement de l'équipe d'animation du RCP de l'ARS non équidistant des deux strates qui la composent (*Upperground* et *Underground*).

Cela se traduit par un plus fort soutien de la sphère d'agents sur l'encastrement du contenu de la pratique diffusée que sur l'encastrement relationnel des membres du RCP. Cette relative autonomie de la sphère d'agents à une incidence sur le rôle de collectif créatif qu'elle souhaite endosser puisqu'elle déséquilibre les interactions entre les strates (entre un Haut et un Bas) en faveur des orientations stratégiques et au risque d'affaiblir la dynamique du Bas de partage de pratiques.

« Je crois que les gens n'ont pas cette parole totalement libre avec nous, ce n'est pas toujours évident. Parce que dans leur esprit si ça vient de chez nous (sphère d'agents), ça vient de la Direction Générale aussi » (SA3).

« Là aussi, c'est quelque chose qui a été porté par (nom du DGA) et, donc, voilà, de mettre tout le monde en interne en ordre de marche pour fonctionner avec les partenaires sous formes de Collèges Régionaux de Concertation (...) avec une gestion centralisée des CRC, c'est-à-dire un pool de secrétaires dédiées à ça pour chaque référent ou équipe projet, avec comme premier objectif l'écriture du PRS » (A1).

De plus, cela s'exprime par un décloisonnement interne plus difficile au regard de la légitimité qui freine certains agents à participer à des groupes dont ils ne sont pas experts du sujet. Au contraire, le décloisonnement est plus largement engagé en externe, car les partenaires se trouvent valorisés et entendus dans ces nouvelles modalités d'organisation, tels que les CRC et le Forum Régional, alors même que l'objectif d'améliorer leur connectivité (entre eux et avec les agents de l'ARS) est présenté comme un principe fondateur (valeur) de la démarche de l'ARS.

« En interne, on a veillé à bien garder une harmonisation entre nous mais là où, (...) moi j'ai été surpris c'est que ça s'est plus délité en interne qu'en externe. (...) On a eu du mal à ce que les équipes projets à chaque fois il y ait des membres de chacune des Directions (...) et c'est là-dessus que cela s'est délité, et moi je me suis battu et plusieurs fois en CODIR on a dit il y a 3-4-5 CRC (...), il y a un problème, on arrive pas à ce que les gens des autres Directions Métiers et bien ils ont une autre réunion, ils prennent ça en 2eme ou 3eme priorité (justification), et s'ils ne sont pas là, ils ne sont pas là » (SA3).

En effet, d'intenses efforts ont été réalisés en matière de promotion de la démarche de pratiques. En premier lieu, la démarche repose sur un premier événement « Le Forum Régional 205 : les parcours » qui dépeint les nouvelles valeurs et les nouvelles pratiques rénovant l'ARS. Ces nouvelles valeurs sont largement explicitées et mises en valeur par la sphère d'agents qui anime la démarche. Celles-ci contribuent à encourager le déploiement de nouveaux projets s'inscrivant dans cette lignée : des Espaces de Formation, pour sensibiliser et fournir des pratiques innovantes d'animation des collectifs constitués ; des Collèges Régionaux de Concertation et d'autres moments de réunion (une seconde édition du Forum Régional en 2017 et des « Temps Forts » labellisés Forum Régional, pour mettre en œuvre les valeurs promues et contribuer à co-construire la politique régionale de santé.

SA 3 : « Et c'est ça la mayonnaise qui a bien pris avec nos partenaires, vraiment et notamment avec les gens qui passaient d'un CRC à un autre, parce qu'il y avait plusieurs représentations et en interne, c'est là que ça s'est délité (...) plus point important pour la réunion de cadrage CRC fin mars : insister sur la transversalité en interne car les partenaires externes se sont

bien rendus compte que la personne de l'offre de soins qui était là la fois d'avant, elle n'est plus là, ils se retrouvent seuls à piloter le truc... »

Enfin, les interactions entre les membres du RCP sont de deux ordres : du face à face et du virtuel (à venir avec le Forum Social Club qui n'est pas encore déployé). Les interactions entre les membres du RCP de l'ARS sont alors uniquement réalisées de manière épisodique en face à face, répondant à la logique des projets successivement réalisés. Les interactions virtuelles sont prévues mais mettent du temps à se mettre en place, afin de co-construire l'espace numérique (FSC) avec les agents et les acteurs externes qui y développeront leurs projets. L'absence de continuité en dehors des projets en face à face traduit également une faible marge de manœuvre de la sphère d'agents pour animer de manière plus autonome la démarche.

Conclusion de la section 3

Notre étude de cas de l'ARS (cas pilote) montre un déséquilibre en faveur d'une circulation active des pratiques (encastrement du contenu des pratiques) et descendante (encastrement structurel) plus que du développement de relations informelles entre les membres du RCP, causé par une faiblesse de son collectif créatif à donner une certaine latitude aux agents d'explorer des pratiques innovantes ou adopter certaines pratiques. Alors que des efforts de structuration du RCP ont été déployés au sein de l'ARS, son collectif créatif (sphère d'agents) reste fortement ancré au niveau de sa Direction Générale Adjointe qui a initié cette démarche de rénovation de pratiques (ce que nous appelons un *Middleground* « tiré par le Haut ») à la fin de nos investigations empiriques sur ce premier terrain. Le RCP de l'ARS apparaît comme une solution organisationnelle fluide qui permet aux acteurs de partager leurs pratiques dans l'objectif d'élaborer et de mettre en œuvre le Projet Régional de Santé 2. Le RCP est doté d'un collectif créatif, la sphère d'agents qui orchestre la diffusion de pratiques et multiplie les opportunités d'interactions entre agents et avec leurs partenaires externes.

Conclusion du chapitre 5 – Cas pilote : Le RCP d'une Agence Régionale de Santé engagée dans une rénovation profonde des pratiques de ses agents

Dans chapitre, nous répondons à nos deux questions de recherche relatives aux caractéristiques organisationnelles et relevant de l'animation du RCP favorisant la diffusion de pratiques. Dans cet objectif, de premiers efforts ont porté sur l'acquisition de traits organisationnels au RCP afin de le présenter comme renouvelant l'image de l'ARS pour mieux répondre à ses missions. Le RCP de l'ARS est une solution organisationnelle fluide contribuant à accélérer le décloisonnement et la coordination des acteurs dans le champ de la santé, tout en maîtrisant les dépenses de santé, et en répondant aux besoins de santé de la population, ce que nous avons développé dans nos axes d'analyse.

Dans un premier temps, une sphère d'agents est établie et dédiée à la mise en place de la démarche et la diffusion de pratiques qui en découlent. La sphère d'agents a su dégager une intentionnalité commune (une vision ou une cause à défendre) sur laquelle repose son identité partagée. Cependant, les modalités d'organisation (prise de décision) restent rattachées au modèle prévalent de l'ARS, ce qui est causé par les liens étroits avec la Direction Générale Adjointe, qui a initié et encourage la démarche (faisant alors partie du *Middleground*) tout en décidant ou déléguant par des modalités prévalentes (usage de lettres de mission, de notes de cadrages, de comptes rendus et autres livrables attendus). Cela se traduit par un affaiblissement de la sphère d'agents à être reconnue comme un acteur légitime à part entière.

De plus, la structure et l'animation du RCP de l'ARS lui permet de répondre aux couples de tensions liés à la diffusion de pratiques entre généralisation *versus* contextualisation, exploration *versus* exploitation et le dilemme managérial entre autonomie *versus* intervention managériale.

Premièrement, la gestion de la tension entre l'exploration et l'exploitation de pratiques relève de la séparation et l'articulation des strates du RCP, c'est-à-dire de l'identification d'espaces dédiés à chacune de ces activités par le CC : la gestion de l'exploration au sein du réseau de pratiques des agents de l'*Underground*, la gestion de l'exploitation par le top-management de l'*Upperground*. Deuxièmement, nos résultats montrent que la gestion de la tension entre la généralisation et la contextualisation relève de la définition d'un ensemble de pratiques à diffuser reposant sur la nécessité d'identifier et de s'accorder sur ce qui est pertinent à diffuser correspondant à différents niveaux relais de la diffusion : les ambassadeurs internes (agents acquis à la cause, tels que les animateurs de Collèges Régionaux de Concertation) et externes (partenaires participant à plusieurs CRC, par exemple). Troisièmement, la résolution du dilemme managérial s'est traduite par la formalisation d'une sphère d'agents comme rouage intermédiaire entre les strates *Upperground* et *Underground* du RCP. Pour autant, la sphère d'agents reste peu autonome de la Direction Générale Adjointe, ce que nous qualifions de *Middleground* « tiré par le Haut ».

Nous avons décidé de poursuivre ce travail de recherche en tenant compte de ces éléments en orientant nos investigations sur un second terrain aux caractéristiques complémentaires. Afin d'étudier un collectif créatif émergent et auto-organisé, nous avons sélectionné une seconde étude de cas aux caractéristiques réticulaires complémentaires : un Collectif National de pilotes MAIA⁵², qui a émergé et s'est réuni peu après l'expérimentation de la Méthode (2008). Il s'est auto-organisé en réseau autour de pratiques « intégratives » promues par une équipe de pilotes. Ces innovations sont dans la lignée de notre premier cas et nous éclairent sur des caractéristiques complémentaires, que nous n'avons pas observées sur notre premier terrain.

⁵² MAIA Méthode d'Action pour l'Intégration des services d'aide et de soins dans le champ de l'Autonomie.

Chapitre 6

Cas complémentaire : Le RCP d'un Collectif National des Pilotes MAIA émergent et auto-organisé pour diffuser des pratiques

Nous avons sélectionné une seconde étude de cas : un Collectif National de pilotes MAIA⁵³, qui a émergé et s'est réuni peu après l'expérimentation de la Méthode (2008). La démarche étudiée concerne la diffusion de pratiques entre pilotes au sein du Collectif, portée par la volonté de partager et de s'entraider. Nous analysons le Collectif National des pilotes MAIA comme un RCP et son Équipe d'Animation comme un collectif créatif.

Premièrement, nous analysons la démarche de diffusion de pratiques innovantes. À cette fin, nous décrivons le contexte et l'origine de la démarche de rassemblement des pilotes MAIA, mais également les différents projets (tels l'espace numérique collaboratif, les rencontres annuelles, la rédaction collective d'un ouvrage national de l'Intégration et les ouvrages régionaux de retours d'expériences et de valorisation de l'Intégration) sur lesquels repose la diffusion de pratiques (**Section 1**).

Puis, nous étudions comment le Collectif National des pilotes MAIA s'est auto-organisé en réseau autour de pratiques « intégratives » promues par une équipe de pilotes. À cette fin, nous étudions deux caractéristiques du RCP de l'ARS : sa structure et son animation. En effet, une équipe d'animation du Collectif National des pilotes MAIA (EA) s'est constituée et fédère les pilotes autour d'une cause commune : l'intégration des services d'aide et de soins pour améliorer le parcours de santé des personnes âgées en perte d'autonomie. Pour autant, alors que les pilotes sont convaincus de la cause (l'intégration) qu'ils défendent, ceux-ci se heurtent à une même difficulté à expliquer la pertinence et la plus-value de ce qu'ils déploient (les pratiques intégratives) et des modalités d'organisation du Collectif pour parvenir à soutenir les pilotes. L'équipe d'animation mène alors un travail de justification dans l'objectif de rendre plus intelligible l'intégration et ce qui est pertinent à diffuser par l'élaboration d'un argumentaire et la collecte de preuves de l'amélioration du parcours des personnes âgées en perte d'autonomie. (**Section 2**).

Enfin, nous concluons ce chapitre sur ce que nous retenons de cette seconde étude de cas en questionnant les traits organisationnels du RCP du Collectif National des pilotes MAIA. Nous analysons comment sa structure et son animation contribuent à résorber les couples de tensions (généralisation *versus* contextualisation, exploration *versus* exploitation et le dilemme managérial entre autonomie *versus* intervention managériale) pour parvenir à soutenir la diffusion de pratiques (**Section 3**).

Section 1. Analyse de la démarche de diffusion de pratiques

Section 2. Les deux dimensions du RCP du Collectif National des pilotes MAIA

Section 3. Ce que nous retenons de cette étude de cas

⁵³ Méthode d'Action pour l'Intégration des services d'aide et de soins dans le champ de l'Autonomie.

Sommaire détaillé du chapitre 6. Cas complémentaire : Le RCP d'un Collectif National des Pilotes MAIA émergent et auto-organisé pour diffuser des pratiques

Section 1. Analyse longitudinale de la démarche de diffusion de pratiques 291

Sous-section 1 – Le contexte et la démarche de diffusion des pratiques 291

<i>1.1. Le contexte et l'initiation de la démarche</i>	291
1.1.1. L'apparition des MAIA en France : l'intégration vectrice de décroisement, de coopération et de co-responsabilisation des acteurs.....	291
1.1.2. Le contexte de rassemblement des pilotes en un « Collectif National des pilotes MAIA »	292
1.1.3. La diffusion de pratiques à l'aune de la convergence des dispositifs d'appui à la coordination.....	294
<i>1.2. La démarche initiale : d'un rassemblement « physique » et virtuel des acteurs</i>	295
1.2.1. Des journées dédiées aux rencontres nationales des pilotes MAIA en 2012 : la favorisation du face à face au sein du CNPM	296
1.2.2. Le forum de discussion : la continuité des interactions « virtuelles »	297
1.2.3. Le rôle de référent : les prémices de l'équipe d'animation du Collectif National des pilotes MAIA	297

Sous-section 2 – Les modalités de diffusion des pratiques : les projets..... 298

<i>2.1. Les écrits du Collectif : un préalable nécessaire à la diffusion de pratiques</i>	298
2.1.1. L'ouvrage national de l'intégration 2011-2018 : Retours d'expériences	298
2.1.2. Les ouvrages régionaux : entre valorisation de l'intégration et plus-value.....	299
<i>2.2. Les tensions liées à la diffusion de pratiques : une impulsion à deux échelles</i>	302
2.2.1. L'impulsion de la diffusion	302
2.2.2. Une diffusion à deux échelles	303

Section 2. Le Réseau Créatif de Pratiques du Collectif National des Pilotes MAIA 304

Sous-section 1 – La mise en place du RCP du Collectif National des Pilotes MAIA 304

<i>1.1. Les acteurs du Réseau Créatif de Pratiques</i>	304
1.1.1. <i>L'Upperground</i> : l'ensemble des pilotes du Collectif National des pilotes MAIA.....	305
1.1.2. <i>L'Underground</i> : les pilotes MAIA engagés dans des initiatives innovantes	306
1.1.3. <i>Le Middleground</i> : l'équipe d'animation du Collectif National des pilotes MAIA	306
<i>1.2. L'encastrement des connexions</i>	309
1.2.1. Encastrement relationnel	309
1.2.2. Encastrement structurel	312
<i>1.3. L'encastrement du contenu</i>	314
1.3.1. Encastrement organisationnel.....	314
1.3.2. Encastrement dans la pratique.....	316
<i>1.4. Une dynamique d'encastrement complémentaire : l'encastrement de justification</i>	318
1.4.1. Premier temps : émergence des critiques	319
1.4.2. Deuxième temps : Les preuves de la diffusion des pratiques.....	323
1.4.3. Troisième temps : Des efforts de justification, la co-construction d'un discours commun, et d'arguments légitimes	326

Sous-section 2 – L'animation du RCP : les rôles d'un acteur intermédiaire collectif 330

<i>2.1. Le collectif créatif du RCP MAIA : les rôles de l'équipe d'animation</i>	330
2.1.1. Rassembler les pilotes autour du partage des pratiques et de l'entraide	331
2.1.2. Faciliter la circulation des pratiques.....	332
2.1.3. Rendre visibles les pratiques à diffuser	332
2.1.4. Agir et être reconnu comme un acteur légitime	333
<i>2.2. Les relations du Collectif Créatif avec l'Upperground et de l'Underground</i>	334
2.2.1. Les relations du Collectif Créatif avec l'Underground	334
2.2.2. Les relations du Collectif Créatif avec l'Upperground	335

Section 3. Ce que nous retenons de cette étude de cas..... 337**Sous-section 1 – Les caractéristiques du RCP des pilotes MAIA 337**

A. L'acquisition d'une identité partagée et d'une intentionnalité commune 338

B. Les règles de décisions 339

C. La reconnaissance d'une capacité à agir..... 340

Sous-section 2 – La quête de la résolution des tensions liées à la diffusion de pratiques..... 3413.2.1. *La gestion de la tension entre généralisation et contextualisation*..... 341

A. S'accorder et justifier ce qui est pertinent à diffuser : l'encastrement de justification de l'intégration et de sa plus-value..... 341

B. Les relais de la diffusion à un niveau régional 342

3.2.2. *La gestion de la tension entre exploration et exploitation à des strates distinctes*..... 344A. La gestion de l'exploration au sein de l'*Underground*..... 344B. La gestion de l'exploitation au sein de l'*Upperground* 3443.2.3. *La résolution du dilemme managérial de la diffusion par une strate intermédiaire : l'équipe d'animation du Collectif national des pilotes MAIA* 346

A. L'équipe d'animation : un rouage organisationnel intermédiaire qui souhaitent faire circuler des pratiques 346

B. L'équipe d'animation : un *Middleground* « tiré par le Bas » 347

Chapitre 6 :

Cas complémentaire : Le RCP d'un Collectif National des Pilotes MAIA⁵⁴ émergent et auto-organisé pour diffuser des pratiques

Introduction du chapitre :

Nous avons étudié le premier cas d'une Agence Régionale de Santé (ARS) en charge de la conduite et de l'accompagnement de politiques régionales de santé et qui s'est engagée depuis 2014 dans un vaste mouvement de transformation organisationnelle ayant pour objet de promouvoir des modes d'organisation et de travail (pratiques) plus collaboratifs, transversaux, favorisant l'émergence des idées, dans une logique de décloisonnement interne et externe. Notre second cas porte sur le Collectif National des Pilotes MAIA (CNPM), un rassemblement au départ informel et naturel des premiers pilotes MAIA, dédié à l'amélioration du parcours des personnes de plus de 60 ans en perte d'autonomie autour de leurs pratiques professionnelles.

Les pilotes MAIA déploient des modes d'organisation et de travail (pratiques) relevant de l'« intégration », entendue comme : *« permet(tant) de construire, selon une méthode innovante, un réseau intégré de partenaires pour les soins, les aides et l'accompagnement des personnes qui vivent à domicile »* (Décret 2011-1210 du 29 septembre 2011). Le pilote MAIA *« agit comme la courroie de transmission entre les différents mécanismes de l'intégration »* et le territoire français est couvert par 352 dispositifs (source CNSA). Alors que les pilotes MAIA (que nous nommons « pilotes » dans le cadre de cette étude de cas) portent et mettent en œuvre la méthode d'intégration des services d'aide et de soins dans le champ de l'Autonomie (MAIA) dans leurs territoires respectifs, ceux-ci se sont réunis en un Collectif National des Pilotes MAIA (CNPM) après l'expérimentation du dispositif dans l'objectif de (1) se rassembler autour de leur métier (que nous regardons par le prisme des pratiques) et (2) s'auto-organiser pour développer une capacité à agir (en interne : cela correspond à des modes d'organisation soutenant l'entraide et la diffusion de pratiques ; en externe : cela correspond à être reconnu comme un acteur à part entière et légitime).

Pour ce Collectif National des Pilotes MAIA (CNPM), les pilotes ne peuvent ainsi déployer de nouveaux modes d'organisation et de travail avec leurs partenaires des territoires de manière isolée sans échange ni entraide, notamment lorsque des projets similaires ont déjà été éprouvés par d'autres pilotes dans d'autres contextes.

C'est dans ce contexte que le Collectif National des pilotes MAIA (CNPM) a émergé en 2012 et qu'il s'est doté d'une Équipe d'Animation (EA), composée de pilotes-référents régionaux et de deux représentants nationaux. Le rassemblement des pilotes a pris une forme initiale de journées dédiées à la rencontre nationale des pilotes MAIA et la mise en place d'un espace collaboratif en ligne pour pallier la dispersion des pilotes sur le territoire national et faire perdurer leurs interactions. C'est dans un contexte plus récent de convergence des dispositifs d'appui à la coordination (DAC) que les pilotes ressentent une nécessité de développer pleinement une capacité à agir auprès des parties prenantes externes. Cela s'est traduit par la publication d'écrits au nom du Collectif National des Pilotes MAIA (CNPM) : de contributions à la stratégie nationale de santé (2017) communiquées au Ministère des Solidarités et de la Santé, la rédaction de son ouvrage national de l'intégration (2018) capitalisant les

⁵⁴ MAIA : Méthode d'action pour l'intégration des services d'aide et de soins dans le champ de l'autonomie.

expériences intégratives des pilotes suivies de la rédaction d'ouvrages régionaux depuis 2019. Malgré de récents et intenses efforts de communication, nos investigations ont pour commencement deux interpellations de l'équipe d'animation (EA, composée d'une trentaine de pilotes référents régionaux dont deux représentants nationaux) : comment s'est créé et a évolué le Collectif National des Pilotes MAIA (CNPM) et dans quelle mesure, malgré le contexte perturbé, a-t-il acquis une légitimité à agir pour parvenir à impulser la diffusion de pratiques en interne et être reconnu en externe comme acteur à part entière dans la convergence des dispositifs d'appui à la coordination.

Après avoir rappelé la formulation de nos deux questions de recherche :

Question de recherche 1 : *Quelles sont les caractéristiques organisationnelles d'un Réseau Créatif de Pratiques (RCP) favorables à la diffusion de pratiques innovantes ?*

Question de recherche 2 : *Quelles sont les modalités d'animation du Réseau Créatif de Pratiques (RCP) favorables à la diffusion de pratiques innovantes ?*

Nous analysons le Collectif National des Pilotes MAIA (CNPM) comme un RCP et son Équipe d'Animation comme un collectif créatif. Nous présentons nos résultats autour de nos deux axes d'analyse : la structuration du Réseau Créatif de Pratiques (RCP) et l'animation du Réseau Créatif de Pratiques (RCP).

Premièrement, nous abordons le contexte du Collectif National des pilotes MAIA (CNPM) que nous étudions et nous en venons à la démarche initiée par son Équipe d'animation (EACP) composée d'une trentaine de pilotes (**Section 1**). Deuxièmement, nous analysons le RCP du Collectif National des pilotes MAIA (que nous appelons RCP MAIA ou CNPM dans la suite du texte) au regard de sa structure et son animation (**Section 2**). Enfin, nous proposons une synthèse de ce que nous retenons de cette seconde étude de cas au regard de ce que les acteurs du RCP ont déployé pour dépasser les tensions : entre exploration de pratiques innovantes et exploitation de certaines d'entre elles (diffusion), et également entre généralisation et contextualisation (**Section 3**).

Section 1. Analyse longitudinale de la démarche de diffusion de pratiques

Dans cette première section, nous présentons notre second cas : le Collectif National des pilotes MAIA⁵⁵ (dit CNPM ou Collectif). Nous étudions de cas longitudinale (2011-2020) concerne une démarche de diffusion de pratiques professionnelles innovantes initiée parmi les pilotes du CNPM. Il s'est auto-organisé en réseau autour de pratiques « intégratives », c'est-à-dire visant l'amélioration (ou la fluidification) du parcours des personnes âgées en perte d'autonomie. À cette fin, les pilotes se sont constitués en un Collectif National des pilotes MAIA en favorisant en premier lieu les interactions (face à face et virtuelles) des membres autour de leurs pratiques « intégratives ». Pour autant, l'impulsion de la diffusion de ces pratiques est limitée ou informelle mais le contexte récent dit de « convergence » ou de « fusion » de l'ensemble des dispositifs d'appui à la coordination encourage les membres du RCP à rendre visible ce qu'ils expérimentent sur leurs territoires et les apports de l'intégration. À ce titre, le CNPM s'engage dans la rédaction collégiale d'un ouvrage national de l'intégration (2018) retraçant les expériences des pilotes et des déclinaisons régionales de cet ouvrage fleurissent pour répondre à la nécessité de traductions locales.

Nous présentons le contexte organisationnel du CNPM et l'engagement dans la démarche initiale du rassemblement des pilotes MAIA, en particulier des Rencontres Nationales 2012 et la mise en ligne d'un espace collaboratif au sein duquel les pilotes interagissent plus quotidiennement (**sous-section 1**). Puis, nous évoquons les modalités de diffusion des pratiques en étudiant plus particulièrement la rédaction collégiale d'un ouvrage national de l'intégration basée sur les retours d'expériences des pilotes depuis la généralisation des MAIA (2011-2018) (**sous-section 2**).

Sous-section 1 – Le contexte et la démarche de diffusion des pratiques

En premier lieu, nous abordons le contexte dans lequel s'inscrit le rassemblement des pilotes MAIA préalable à la démarche de diffusion de pratiques portée par quelques pilotes (**1.1**). Ensuite, nous présentons la démarche de diffusion de pratiques telle qu'elle a été initiée : une facilitation des interactions en face à face (des journées dénommées « Rencontres nationales ») et un espace collaboratif en ligne (au départ, un forum de discussion) (**1.2**).

1.1. Le contexte et l'initiation de la démarche

Nous présentons dans un premier temps l'apparition des MAIA en France comme accélérateur du décroisement, de la coopération et de la co-responsabilisation des acteurs (1.1.1.) et nous abordons ensuite l'initiation de la démarche de diffusion de pratiques au sein de Collectif National des Pilotes MAIA (CNPM) et l'action de son équipe d'animation (EACP) (1.1.2.).

1.1.1. L'apparition des MAIA en France : l'intégration vectrice de décroisement, de coopération et de co-responsabilisation des acteurs

Le « Plan Alzheimer et maladies apparentées » 2008-2012 introduit la méthode d'action pour l'intégration des services d'aide et de soins dans le champ de l'autonomie (MAIA) dans un objectif national d'amélioration (ou « fluidification ») du parcours des malades d'Alzheimer. La MAIA repose sur un « processus d'intégration (...) qui permet de construire, selon une méthode innovante, un réseau intégré de partenaires pour les soins, les aides et l'accompagnement des personnes qui vivent à

⁵⁵ MAIA : Méthode d'Action pour l'Intégration des services d'aide et de soins dans le champ de l'Autonomie.

domicile » (Décret 2011-1210 du 29 septembre 2011⁵⁶). De nos jours, le dispositif s'adresse plus généralement aux personnes de plus de 60 ans en perte d'autonomie et couvre le territoire français par 352 dispositifs (chiffre CNSA).

L'intégration est définie dans le Décret de 2011 et vise à « *répondre à la fragmentation du système, qui se traduit par une discontinuité du service rendu, par l'existence de doublons ou de réponses redondantes. Elle conduit à un nouveau mode d'organisation des partenaires assurant des interventions auprès des personnes en perte d'autonomie fonctionnelle favorisant la coordination, la coopération et la co-responsabilisation des acteurs* » (Décret 2011-1210 du 29 septembre 2011, p.241).

Ce sont les travaux théoriques fondamentaux portant sur l'intégration et la coordination (Leutz, 1999 ; Kodner, 2000 ; Demers et al., 2005 ; Pieper, 2006) qui ont mis en avant et défini ce mécanisme. La méthode MAIA vise à mettre en œuvre les principes de l'intégration (Somme et al., 2013, Bloch et Hénault, 2015) au regard des trois mécanismes interdépendants sur lesquelles elle s'appuie : la concertation, le guichet intégré et la gestion de cas.

Alors que d'autres dispositifs existants sont dédiés à la liaison (e.g. CLIC⁵⁷) et à la coordination (e.g. réseaux de santé), la MAIA relève d'un mécanisme reposant sur l'intégration des services d'aide et de soins. La circulaire interministérielle du 10 janvier 2013⁵⁸ précise alors : « *loin de superposer un dispositif à un autre, les MAIA décloisonnent le secteur sanitaire, le secteur médico-social et le secteur social, et organisent leur coopération, selon un processus établi, afin que tous les partenaires recensés sur un territoire partagent des référentiels et aient des pratiques communes* ». Sont alors décrites les modalités d'action de la MAIA : « *le dispositif MAIA s'appuie sur une structure existante (d'accueil, d'orientation et de coordination) pour construire, avec les partenaires institutionnels et les professionnels d'un territoire défini, de nouveaux modes de travail partenarial* ». À ce titre, les trois mécanismes de la méthode MAIA – la concertation, le guichet intégré et la gestion de cas – sont mis en œuvre par le pilote MAIA qui agit comme « *la courroie de transmission entre les différents mécanismes de l'intégration* »⁵⁹.

L'expérimentation des 17 premières MAIA a été fortement accompagnée par une équipe projet national CNSA⁽⁶⁰⁾ ; par la suite, au fur et à mesure du déploiement d'autres MAIA sur le territoire national, cette dernière intervenait plus indirectement, en valorisant le travail effectué (publication de rapports), en soutenant des études et recherches sur ce dispositif, et en étant en étroite relation avec le Collectif National des pilotes MAIA (CNPM) pour discuter de retours d'expérience et s'alimenter mutuellement.

1.1.2. Le contexte de rassemblement des pilotes en un « Collectif National des pilotes MAIA »

En 2012, la période d'expérimentation s'achève et la généralisation du dispositif s'accélère sur l'ensemble du territoire national. Alors qu'un nombre croissant de MAIA est créé (jusqu'à 352 MAIA, d'après les chiffres de la CNSA), et de nouveaux pilotes recrutés, la fin de l'expérimentation signifie également la fin de l'accompagnement par l'Équipe Projet National (CNSA). Les 17 pilotes expérimentateurs et le nombre grandissant de nouveaux pilotes (généralisation) ressentent (1) la nécessité de se rassembler autour de leur métier (que nous regardons par le prisme des pratiques), (2) la nécessité de s'auto-organiser pour développer une capacité à agir (en interne : cela correspond à

⁵⁶ Décret 2011-1210 du 29 septembre 2011 relatif au cahier des charges des maisons pour l'autonomie et l'intégration des malades d'Alzheimer.

⁵⁷ CLIC : Centre Local d'Information et de Coordination gérontologique.

⁵⁸ Circulaire DGCS/DGOS/CNSA/2013/10 du 10 janvier 2013 relative au déploiement de la MAIA.

⁵⁹ Source CNSA : <https://www.cnsa.fr/outils-methodes-et-territoires/maia>.

⁶⁰ CNSA : Caisse Nationale de solidarité pour l'autonomie.

s'entraider et diffuser des pratiques innovantes ; en externe : cela correspond à être reconnu comme un acteur à part entière et légitime).

A cette fin, les pilotes décident d'organiser leurs premières rencontres nationales et de renforcer leurs interactions par la mise en place d'un premier forum de discussion des pilotes MAIA. Le Collectif National des Pilotes MAIA voit alors le jour et une Charte de fonctionnement est érigée en projet commun de l'ensemble des pilotes MAIA mais reste faiblement structuré et animé avant la Convergence des dispositifs d'appui à la coordination (DAC) qui vise une refonte de l'ensemble des dispositifs de coordination. Nous retraçons l'évolution du dispositif MAIA en quatre grandes phases (expérimentation, généralisation, professionnalisation et convergence) et au regard de l'évolution du CNPM et de son Équipe d'Animation (EA) dans le tableau suivant :

	2008-2011 Expérimentation	2011-2016 Généralisation	2016-2017 Professionnalisation	2018-2019 Convergence
Évolution du Collectif National des pilotes MAIA (CNPM)	Équipe Projet National <i>CNSA</i> Pas de collectif formel 17 pilotes expérimentateurs	2012 : -Formalisation du CNPM, premières rencontres et premier forum de discussion -Charte du collectif : projet commun 282 pilotes	Diversification des supports de communication : Newsletters 287 pilotes	Mise en visibilité de l'intégration et sa plus-value par des retours d'expériences écrits : Contributions SNS, Ouvrage de l'intégration 312 pilotes ⁶¹
Évolution de l'équipe d'animation du Collectif National des pilotes MAIA (EACP)	Pas d'équipe d'animation (EACP)	2014 : Émergence de l'EACP composée de 12 référents répartis en 4 zones (2014) 12 membres répartis en 4 zones (dont 1 représentant national)	EACP renforcée (2 pilotes par région) : actions au service du Collectif Animation du Collectif en coresponsabilité 24 membres, 2 pilotes par région (certains membres vacants, 1 représentant national)	Structuration plus forte de l'EACP : Multiples « <i>casquettes</i> » des membres (pilote, référent régional, et éventuellement représentant national) 30 membres (dont 2 représentants nationaux)

Tableau 43 – Principales phases de l'évolution du Collectif National des pilotes MAIA et de son Équipe d'Animation (2008-2019)

Alors que le Collectif National des pilotes MAIA émerge en 2012 à l'issue de l'expérimentation, les pilotes décident de nommer une Équipe d'Animation (EACP⁶²) en 2014. L'EACP se compose de pilotes MAIA qui endossent un rôle supplémentaire de référent régional des pilotes (initialement d'une des quatre zones géographiques, reposant sur un premier maillage national plus large des pilotes fraîchement installés). Cette EACP se compose alors de 12 pilotes référents (zones) et se renforce avec le maillage régional de deux pilotes référents par région. L'animation de CNMP relève de l'EACP tout en étant en « co-responsabilité » en cohérence avec l'intégration offerte par la méthode MAIA. La professionnalisation des pilotes MAIA s'accélère et des actions de communications sont menées en

⁶¹ Certaines des 352 MAIA déployées en France n'ont actuellement pas de pilotes.

⁶² EACP : Equipe d'Animation du Collectif National des Pilotes MAIA.

interne avec la publication régulière de Newsletters et de documents de communication à disposition dans le nouvel espace collaboratif numérique des pilotes MAIA.

1.1.3. La diffusion de pratiques à l'aune de la convergence des dispositifs d'appui à la coordination

Alors que les différents dispositifs (réseaux de santé, MAIA, CLIC) répondent à des besoins précis dans les parcours de santé des personnes en situation complexe, ceux-ci restent eux-mêmes marqués par une fragmentation (méthodes, objectifs, champ d'action). Dans l'objectif d'améliorer la coordination des parcours de santé complexes, ces acteurs sont invités à intégrer un nouveau dispositif dit « Dispositif d'Appui à la Coordination » (DAC), piloté dans chaque région par les Agences Régionales de Santé. Les Dispositifs d'Appui à la coordination (DAC) sont prévus dans la loi du 24 juillet 2019 relative à l'organisation et à la transformation du système de santé.

Alors que ces différents dispositifs étaient jusque-là régis par l'échelon national (Ministère des Solidarités et de la Santé, Caisse Nationale de Solidarité pour l'Autonomie) l'échelon régional (ARS) est affirmé comme pertinent à piloter et organiser le déploiement des Dispositifs d'Appui à la Coordination (DAC). Pour autant, le pilotage des Dispositifs d'Appui à la coordination (DAC) est mené par les Agences Régionales de Santé (ARS), mais peut être éventuellement réalisé conjointement avec les Conseils Départementaux (CD) si un DAC intègre un dispositif soutenu par un CD, tel un CLIC. Cependant, le déploiement des Dispositifs d'Appui à la coordination (DAC) sur le territoire national atteint différents degrés d'avancement au moment de la rédaction de la thèse. Dans ce contexte récent dit de la convergence des dispositifs d'appui à la coordination, la nécessité de structurer plus fortement s'est davantage développée parmi les pilotes Collectif autour des pratiques d'intégration.

En effet, des pilotes lancent des initiatives innovantes avec leurs partenaires dans leurs territoires, à l'occasion de projets aux formes variées. Les initiatives innovantes déployées par les pilotes MAIA dans les territoires sont le lieu du renouvellement des pratiques professionnelles (voir tableau ci-dessous) et ont trait à la concertation pluri-professionnelle, la formation et la sensibilisation des acteurs et enfin, la co-construction d'outils partagés. Alors qu'un certain nombre d'initiatives sont lancées par les pilotes, ce sont plus particulièrement les modalités de travail avec les partenaires (pratiques) sous-jacentes qui intéressent les pilotes MAIA :

« Je ne réinvente pas l'eau chaude » (EA6).

« Je ne pars jamais d'une feuille blanche, je vais trouver un pilote qui l'a fait, lui demander de faire un retour d'expérience pour ne pas essuyer les pots cassés, en fait » (EA7).

Nous classons les pratiques plébiscitées au sein du Collectif National des Pilotes MAIA (CNPM) en trois catégories dans le tableau suivant :

Pratiques liés à	Exemples d'initiatives
La concertation pluri-professionnelle	Création d'espaces collaboratifs « café MAIA », d'espaces de réflexion et de concertation partagée, construction d'un outil commun d'orientation par 148 professionnels, améliorer la préparation des entrées en EHPAD.
La formation et sensibilisation des acteurs	Sur la méthode MAIA, le guichet intégré, la gestion de cas, les troubles psychiatriques, l'éthique, le repérage des fragilités, le repérage des motifs majeurs de ré-hospitalisation, le cadre juridique de l'échange et du partage d'informations, les mandataires à la protection juridique des majeurs, à l'évaluation partenariale des actions (notamment des formations).
La co-construction d'outils partagés	Création de sites, plateformes, de ressources avec les partenaires des territoires, création de fiches d'information, cahiers/classeurs de liaison, outils, formulaires, « qui sait quoi ? », navette + autres exemples issus de l'ouvrage Occitanie : fiches d'orientation, des annuaires partagés, des référentiels missions, des supports de communication, CARTADOM').

Tableau 44 – Des exemples d'initiatives lancées par les pilotes dans les territoires

Deuxièmement, certains pilotes du CNMP s'engagent au niveau du *Middleground* : l'équipe d'animation (EA). L'équipe d'animation constitue la cellule de gouvernance du CNPM. L'EA se compose de pilotes MAIA référents régionaux en position intermédiaire avec les pilotes en région et l'ensemble des pilotes MAIA du Collectif National des pilotes MAIA (CNPM).

Une pilote ayant récemment rejoint l'équipe d'animation : « *'c'est génial, il y a plein de pilotes qui font la même chose que moi', et du coup, c'est le deuxième effet kiss-cool : j'ai un peu mieux compris en fait ce que c'était l'EACP, et finalement qu'il ne servait pas juste à préparer les journées nationales* » (EA7).

« *Donc c'est un réseau de pairs mais c'est un réseau de valeurs aussi* » (EA1).

Les membres de l'équipe d'animation (EACP) se saisissent également des principes de l'intégration pour gérer le Collectif National des pilotes MAIA (CNPM), ce que nous appelons les pratiques du *Middleground*.

« *Entre les informations descendantes remontantes, c'est vraiment de la mise en lien et donc pas du tout dans une vision de prise de décision, mais plutôt voilà, dans un mandat pour parler au nom de tous et pour informer, pour que tout le monde ait le même niveau d'information* » (EA8).

« *C'est quelque chose que j'aime beaucoup avec l'équipe d'animation du collectif des pilotes, c'est que les relations sont simples et saines. Non et qu'enfin, voilà, on se met facilement d'accord pour un objectif et après on se met tous d'accord pour avancer ensemble* » (EA8).

1.2. La démarche initiale : d'un rassemblement « physique » et virtuel des acteurs

Dès l'origine, le rassemblement des pilotes en un Collectif National repose sur trois piliers : des rencontres annuelles et de visioconférences entre pilotes (1.2.1.), un espace collaboratif en ligne (initialement un forum de discussion) adossé à la création de groupes de travail thématiques communication, observatoire des MAIA (1.2.2.) et un nouveau rôle de référent au sein du Collectif

National des Pilotes MAIA (CNPM) constituant les prémices de l'équipe d'animation au prisme des tensions entre exploration (de pratiques innovantes) et exploitation (diffusion) (1.2.3.).

1.2.1. Des journées dédiées aux rencontres nationales des pilotes MAIA en 2012 : la favorisation du face à face au sein du CNPM

A l'issue de l'expérimentation de la méthode MAIA, les pilotes ont souhaité se rencontrer et/ou continuer à interagir, en particulier les pilotes « expérimentateurs » avec les pilotes nouvellement recrutés à l'occasion de la généralisation du dispositif MAIA au niveau national : « *Le processus a été démarré par (le pilote expérimentateur) et quelques autres pour une dimension collective* » (EA2). En effet, alors que les pilotes se sont rencontrés à l'occasion de la première session de formation des pilotes en 2011,

En effet, le nombre de pilotes passe de 17 à 282 lors de la phase de généralisation entre 2011 et 2016. Les pilotes ont alors organisé leurs premières journées nationales en 2012 privilégiant une rencontre en face à face. La première session des rencontres nationales a lieu en février 2012, qui a ensuite été suivie de deux autres sessions cette même année, afin de peaufiner le mode de fonctionnement du Collectif National des pilotes MAIA nouvellement créé. Par exemple, les pilotes se questionnent alors : « *Se retrouver pour quoi faire ?* » ou encore « *Comment échanger (entre pilotes du Collectif National des pilotes MAIA ?)* » (Compte rendu des Rencontres Nationales de février 2012). Dès lors, les rencontres sont ressenties par les pilotes comme nécessaires mais insuffisantes : la création d'un nouvel espace collaboratif aux fonctionnalités plus adaptées qu'un seul forum de discussion est actée.

La diffusion est initialement informelle, peu accompagnée et repose davantage sur la motivation personnelle couplée aux ressources mises en ligne et la facilitation des interactions : « *Il reviendra à chaque pilote d'utiliser ces possibilités de partage de documents de manière « éthique », en respectant les travaux des autres professionnels, en faisant un retour systématique sur les documents utilisés, et en partageant à leur tour les documents remaniés* » (Compte-rendu des rencontres nationales de juin 2012).

« (...) grâce aux rencontres nationales, c'est vrai que j'ai élargi le cercle et j'ai assez vite sympathisé avec les référentes de la région, dont une du département 1 et une du département 2. Et quand la collègue du département 1 a voulu arrêter, elle m'a demandé donc de prendre le relais. Il me semble, mais je ne vais pas dire ... ça doit être depuis 2017 ou 2018 que je suis, voilà, je suis rentrée dans l'équipe d'animation » (EA8).

« (...) un lieu chaleureux, productif, ressourçant, on ne fait pas que rigoler » (EA9).

Concernant les pratiques : « *je pense (que) le but du collectif c'est de dire, il y a plein de choses qui se passent partout au niveau national et on n'est pas au courant. Notamment les guichets intégrés, c'est dans notre cahier des charges, on est obligé de les faire, mais chacun le bosse dans son coin* » (EA7).

Fin 2012, les pilotes se sont réunis pour une troisième session des « Rencontres Nationales 2012 » avec deux objectifs : (1) concernant leur métier : « *avoir le même niveau d'information et de compréhension des différents rendus exigés* » et (2) concernant le Collectif National des Pilotes MAIA (CNPM) : « *échanger autour de nos pratiques et s'accorder sur des positions à adopter localement* » (Compte-rendu des rencontres nationales de novembre 2012).

Alors que le Collectif National des pilotes MAIA s'est formalisé par la tenue annuelle de rencontres (face à face), la mise en place d'un espace collaboratif en ligne et du rôle de référent (par zone

géographique, puis par région), qui constituera ensuite l'équipe d'animation, ont également contribué à façonner le Collectif National des Pilotes MAIA (CNPM) et leur mode de fonctionnement.

1.2.2. Le forum de discussion : la continuité des interactions « virtuelles »

Au sortir de l'expérimentation de la méthode MAIA et en parallèle des « rencontres nationales » des pilotes, ceux-ci ont souhaité faciliter et intensifier leurs échanges, de manière plus quotidienne, en particulier entre les pilotes « expérimentateurs » et les pilotes nouvellement en poste. En prévision de l'accroissement rapide du nombre de nouveaux pilotes lors de la généralisation du dispositif en France, les pilotes ont créé un premier forum de discussion : *« c'est un moyen d'échange sur les thèmes qui nous concernent, avec également des sondages etc. (...) Pour éviter d'emboliser nos boîtes mails, une proposition est faite pour la création d'une liste de discussion Google, ayant l'avantage de permettre à tous de voir toutes les réponses apportées aux questions posées, mais présentant le risque de créer beaucoup d'échanges de messages »* (Compte rendu des rencontres nationales de février 2012).

Alors que le forum de discussion initial offre des limites en termes d'usage et de fonctionnalités, l'initiateur (un des pilotes expérimentateur) propose dès 2012 une nouvelle plateforme afin de favoriser le travail collaboratif et mieux structurer les échanges : *« Pour ceux qui veulent travailler ensemble sur des documents il existe une possibilité d'espace collaboratif au sein du GCS e-santé (de la région du pilote) qui permettrait un accès gratuit une fois que vous êtes inscrit sur la liste des participants, avec des alertes 'mail' quand des travaux ont été effectués »* (Compte-rendu des rencontres nationales de février 2012).

L'espace collaboratif est alors propice aux échanges et constitue la « mémoire » des pilotes. La facilitation des interactions au sein du Collectif National des pilotes MAIA (CNPM) favorise alors une diffusion informelle :

« (...) sur l'espace co, on a créé un onglet boîte à outils communication que je tenais à jour et dans lequel il y avait toutes les plaquettes, tous les documents utiles pour que n'importe quel pilote qui démarre ou même qui veut s'améliorer puisse avoir accès à tout ça » (EA8).

« L'espace co, où du coup il y a un partage des outils, etc. enfin c'est crucial et je pense qu'on continue à accélérer plus cela, parce que moi, je me rends compte, quand tu te rends compte de ce qui se fait ailleurs, des fois des choses sont déjà toutes faites, quoi. Alors, il faut (se) l'approprier, il faut le refaire avec les équipes en local pour qu'elles se l'approprient (...) et l'adaptent » (EA1).

Alors que les échanges sont facilités par des rencontres en face à face et sur un espace collaboratif virtuel, un nouveau rôle d'intermédiaire émerge et s'installe au sein du Collectif National des pilotes MAIA : le rôle de référent.

1.2.3. Le rôle de référent : les prémices de l'équipe d'animation du Collectif National des pilotes MAIA

La phase de généralisation du dispositif MAIA est synonyme du recrutement massif de nouveaux pilotes devant gérés des MAIA nouvellement créées. Une double nécessité émane alors des pilotes expérimentateurs de la méthode : d'une part, la nécessité de se rassembler entre pilotes autour de leur métier ; d'autre part, pour partager leurs expériences.

Premièrement, durant la phase d'expérimentation, la CNSA avait mis en place une équipe projet nationale (EPN) qui avait pour objet *« de piloter la conduite de l'expérimentation pendant deux ans, d'animer les 17 sites retenus pour l'expérimentation et de leur fournir les outils et méthodes nécessaires »*

à la conduite, le suivi et l'évaluation de l'expérimentation » (Circulaire DGAS, 2009) ; cette équipe projet national de la CNSA était alors l'interlocuteur privilégié des pilotes expérimentateurs et des ARS.

Deuxièmement, ce Collectif a commencé à prendre forme et s'organiser en 2014, avec la rédaction collective d'une charte, qui détaille son fonctionnement et ses missions et la mise en place d'une équipe d'animation. La Charte est alors considérée comme l'outil de cohésion interne, régissant le fonctionnement du Collectif National des pilotes MAIA et portant ses valeurs : la défense d'une cause (intégration, décroisement et collaboration avec les professionnels de santé et partenaires sur les territoires des MAIA), l'approche « *bottom-up* » de remontée des pratiques sur le terrain. Ces outils ont été présentés précédemment (des rencontres nationales, un espace collaboratif numérique).

Enfin, ces outils évoluent au rythme de la généralisation et de la professionnalisation des pilotes du Collectif National des pilotes MAIA. Nous abordons la manière dont les projets circulent dans la sous-section suivante.

Sous-section 2 – Les modalités de diffusion des pratiques : les projets

En second lieu, nous évoquons la démarche de diffusion de pratiques au regard de la récente démarche de mise en visibilité de ce que font les pilotes (exploration) et de ce qui relève de l'intégration (cause que le Collectif défend) (2.2.). Par la suite, nous mettons en lumière les difficultés à diffuser rencontrées (2.2.).

2.1. Les écrits du Collectif : un préalable nécessaire à la diffusion de pratiques

Dans cette partie, l'évolution de la démarche du Collectif qui était, jusqu'en 2017 basée sur un événement annuel (face à face) et un espace collaboratif numérique (virtuel) dans l'objectif de rassembler les pilotes afin d'échanger, de discuter et de diffuser des pratiques locales qui intéressent d'autres pilotes. Alors que l'événement et l'espace numérique offrent un contexte favorable au repérage de pratiques locales par les pilotes, la diffusion reste alors faiblement impulsée et ne fait pas l'objet d'une stratégie particulière de la part de son équipe d'animation. Depuis 2017, avec la convergence (ou la fusion) des dispositifs d'appui à la coordination, une mise en visibilité de ce que déploient les pilotes au niveau local et de ce qui relève de l'intégration est menée par certains pilotes de l'équipe d'animation. Nous abordons plus particulièrement deux documents rédigés comme un socle de diffusion et porteur de sens sur ce qu'est l'intégration : un ouvrage national en 2018 (2.1.1.) et une dynamique relative à la déclinaison régionale de cet ouvrage (2.1.2.).

2.1.1. L'ouvrage national de l'intégration 2011-2018 : Retours d'expériences

D'intenses efforts de mise en visibilité des projets innovants ont été récemment menés par l'Équipe d'Animation (EA) au sein et hors du Collectif National des Pilotes MAIA. En effet, la mise en visibilité des projets innovants s'est accélérée ses dernières années : l'usage d'un espace collaboratif en interne, les contributions écrites à la stratégie nationale de santé en 2017, les 9èmes rencontres nationales des pilotes MAIA ouvertes qui ont eu lieu en 2018 où des représentants de la CNSA sont intervenus, des référents ARS et des gestionnaires de cas ont répondu présent et ont échangé en plénière. Réalisée à différents moments et dans différentes configurations, la mise en visibilité a pris un nouvel élan par la rédaction d'un ouvrage national de l'intégration en 2018.

« (...) on a réfléchi au message qu'on voulait faire passer, et après, quand on est allé vers les collègues (pilotes du Collectif National des pilotes MAIA) pour illustrer, vraiment, ce qu'on

leur avait demandé c'était de détailler la procédure de travail, en fait, pas tellement le projet en lui-même et les résultats obtenus mais, vraiment, comment ils avaient travaillé avec leurs partenaires du territoire pour aboutir à telle ou telle façon de travailler. Et comment, le fait de prendre le temps d'aller chercher les partenaires et de créer des espaces de travail partagés a permis d'être plus constructif et d'être plus efficace » (EA9).

Le Collectif a pris conscience que beaucoup de leurs pratiques intégratives restaient peu lisibles par les acteurs nationaux et régionaux. Une urgence à les rendre visibles s'est imposée et certains membres de l'équipe d'animation ont fait émerger l'idée de recueillir les pratiques des pilotes dans un ouvrage dédié. L'objectif de cet ouvrage national est alors de formaliser et structurer la capitalisation des expériences des pilotes dans un vocabulaire intelligible et mettant en lumière les modes d'organisation et de travail déployés au niveau local :

Les projets décrits dans l'ouvrage national sont considérés comme des « *espaces de travail partager* » servant à « *illustrer la procédure de travail, pas tellement le projet en lui-même* » (EA9).

Un des pilotes de l'EA à l'initiative nous confie que sont pensés deux usages de l'ouvrage national : « *un usage externe pour communiquer aux ARS (Agences Régionales de Santé) et CD (Conseils Départementaux), mais aussi un usage interne car on est sans cesse en train de refaire à tel endroit ce qui a été très bien fait deux ans plus tôt à tel endroit et perdre du temps. C'est là les limites de l'organisation actuelle malgré la volonté des uns et des autres. On bosse tous sur les mêmes sujets et on aurait dû à mon sens beaucoup plus s'outiller* » (EA4).

Par ailleurs, répondre au manque de lisibilité sur ce que font les pilotes va également de pair avec ce que les pilotes entendent et les formes qu'impliquent l'intégration, ce qui les a mis en difficulté : « *Alors que la convergence "va nous prendre", on a du mal à montrer les apports de l'intégration, alors qu'on est persuadé que c'est une démarche pertinente, donc on aimerait travailler un document qui permet de valoriser d'une certaine façon ce que font les pilotes MAIA au quotidien* » (EA4, à propos de l'Ouvrage national, 2018).

« *Avant l'ouvrage, on n'a pas été en capacité de décrire plus tôt ce que font les MAIA* » (EA4) ; « *l'idée initiale de l'ouvrage, en discutant avec la CNSA, était de montrer l'apport de la méthode d'intégration aux DG ARS, qui ne savaient pas à quoi "servaient" les pilotes, associant la MAIA à la gestion de cas uniquement* » (EA4). Cette dynamique a été portée par un mécanisme particulier d'encastrement que nous décrivons dans la section 2.

Alors que la publication de l'ouvrage national est annoncée lors des rencontres nationales en 2018, et ce document distribué aux pilotes du Collectif, certaines régions décident de s'engager dans leur propre écriture d'une déclinaison régionale de l'ouvrage, ce que nous abordons dans le point suivant (2.1.2.).

2.1.2. Les ouvrages régionaux : entre valorisation de l'intégration et plus-value

Depuis la présentation de l'ouvrage national (2018) lors des rencontres nationales 2018, une dynamique s'est mise en place à l'échelon régional. Alors que cet ouvrage est repris « *comme ordre du jour de certaines tables de concertation tactique par certains pilotes* » (EA4), une certaine « *euphorie post-rencontre nationale* » (EA8 – Région 3) émerge dans certaine région.

En effet, la pertinence de discuter et de stabiliser ce qui doit être diffusé est encore plus récemment discutée à l'échelon régional. En particulier, cela a pris la forme de déclinaisons d'ouvrages qui sont engagées dans cinq régions. Cette déclinaison de l'ouvrage national a pour double objectif (1) de capitaliser les expériences locales reflétant les valeurs « intégratives » (exploration) et, d'autre part, (2)

à des fins politiques pour « garder en mémoire » certaines expériences et insuffler la diffusion de pratiques innovantes (exploitation) :

« *C'est quand on partage des outils communs qu'il y a intégration* » (EAR2 – Région 1).

Nous prenons l'exemple de trois régions pour lesquels le projet a abouti ou est en cours :

- Dans la région 1, l'ouvrage régional a été imprimé en Mars 2020, un noyau dur de quelques pilotes s'est saisi du pilotage de la rédaction collégiale de cet ouvrage : « *C'était lors d'une réunion où on était avec (nom de la référente ARS), où on a lancé (l'idée de l'ouvrage) mais finalement, cela a été fait sur le national, on pourrait pourquoi pas décliner cet outil (ouvrage national) en région'. Et du coup, effectivement (nom de la référente ARS) nous a aussi d'emblée accompagnée sur ce projet-là* » (EAR3 – Région 1). Un des pilotes à l'initiative de l'ouvrage de la région 1 nous indique lors d'un entretien que les deux axes qui ont guidé sa rédaction sont le partage d'expériences et également la valorisation du travail partenarial : « *montrer aux professionnels comment les remercier* » pour leur implication dans ces projets » (EAR3).

Dans cette première déclinaison de l'ouvrage national, sa structure a été revue et adaptée au contexte régional. À cette fin, ce document est structuré en trois grandes parties : (1) la réponse aux enjeux nationaux, en cohérence et dans la continuité du document national, (2) cinq focus régionaux, qui sont des fiches dédiées à la valorisation de projets d'envergure régionale : un portail numérique dédié au parcours des personnes âgées, la gestion de cas, le déploiement du guichet intégré, le guide juridique et le partenariat noué avec un partenaire sur l'ensemble du territoire régional ; (3) enfin, la synthèse de l'ensemble des retours d'expériences : cent projets ont été retranscrits par le comité de pilotage régional de l'ouvrage, « *ce qui représente trois projets par MAIA en moyenne, sauf pour deux MAIA* » (EAR1 – Région 1).

Enfin, la publication de l'ouvrage de la région 1 est fortement impactée par la crise sanitaire (Covid-19), mais le comité de pilotage a bien reçu et planifié un « plan de communication » : cinquante-cinq ouvrages seront distribués par pilote de la région et certains partenaires sont déjà ciblés (i.e. Table Stratégique, Table Tactique, CPTS⁶³ et URPS⁶⁴).

- Dans la région 2, l'ouvrage régional est en cours d'étude et les pilotes sont en attente d'une réponse de financement de la part de leur ARS. Pour autant, un comité de pilotage, la structure et les expériences des pilotes ont déjà fait l'objet d'un premier travail dans l'objectif de « *capitaliser et valoriser* » (EAR1 – Région 1) ce que déploient les pilotes. Concernant la démarche dans cette région, un pilote référent régional au sein de l'équipe d'animation nous confie vouloir suivre le modèle national : « *l'ouvrage national, on veut le décliner en région, l'ouvrage de l'intégration en (Région 2) avec la même méthodologie, projet porté par 8 pilotes (de la région) pour la "valorisation de l'intégration en région 2"* » (EA4 – Région 2).

Par ailleurs, la structure et les tâches sont définies : « *ils (les pilotes) se sont séparés les thématiques : guichet intégré, intégration et gestion de cas ; et du coup on a une orientation thématique, mais on reprend exactement le même schéma du national. D'ailleurs, j'ai eu ceux qui ont fait l'ouvrage national, je leur ai demandé un devis pour que l'on fasse la même chose, on va faire les retours d'expériences, on va tout faire pareil. On ne réinvente pas l'eau chaude, nous* » (EA4).

⁶³ CPTS : les Communautés professionnelles territoriales de santé.

⁶⁴ URPS : les Unions régionales des professionnels de santé.

- Dans la région 3, la déclinaison de l'ouvrage a consisté en un outil en ligne, pour lequel des « fiches expériences » ont été complétées par les pilotes désireux de partager et restant disponibles pour en discuter (diffuser). Cet outil est pensé en réponse au contexte de convergence par le pilote référent régional : « *On sentait la fusion arrivée et c'était de donner à voir la plus-value apportée par la méthode au-delà de ce qu'on peut comprendre de la gestion de cas en lien avec l'ARS puisque à ce moment-là, l'ARS nous soutenait, voulait qu'en fait toutes les fiches expériences soient mises sur un site, sur le site de l'ARS. Finalement, ça ne s'est pas fait, mais c'était vraiment, pour qu'on n'oublie pas, enfin, dans la future fusion des dispositifs* » (EA8 – Région 3).

Par ailleurs, l'outil est également décrit par le pilote référent régional : « *On communique avec juste le petit document ça doit faire 13 pages et dans laquelle il y a tous les liens. Et sur 3 pages aussi, toutes les coordonnées de tous les pilotes pour que, à ce moment-là, pour que la personne intéressée puisse aller contacter le bon interlocuteur. Mais voilà, nous, on a vraiment fait le choix de faire un outil. On ne voulait pas perdre trop de temps, on a fait un appel au volontariat pour savoir qui était disponible pour des phases de rédaction et on a eu très peu de retour donc moi ce n'était pas envisageable sur mon travail de prendre trop de temps pour ça, ce n'était pas possible* » (EA8 – Région 3).

Concernant sa préparation, elle a consisté en la sollicitation des pilotes sur les projets qu'ils souhaitent diffuser et ont ensuite été capitalisés par un binôme de pilotes : « *On a fait ça essentiellement tous les 2 parce que du coup, ça s'est fait relativement facilement. En fait, on a fait une fiche type, ils l'ont rempli, nous l'ont retourné sur Google form, vous voyez. Et du coup, après ça a été facile à collecter et on a tout compilé, alors c'est pour ça qu'on ne peut pas l'appeler ouvrage* » (EA8 – Région 3).

Nous présentons une vue d'ensemble de ce qui circule au sein du Collectif National des pilotes MAIA dans le tableau suivant :

Année	Moyens de diffusion	Nature de la diffusion
2011-2017	- Espace collaboratif numérique - Rencontres nationales annuelles	Diffusion « informelle » au gré des échanges entre pilotes désireux de déployer des projets initiés dans d'autres contextes : - en 2012 : avec la généralisation des MAIA, les pilotes du CNPM échangent et s'entraident intensément dans les recrutements de nouveaux pilotes et la création des MAIA ; - en 2014 : une équipe d'animation est désignée par les pilotes du CNPM et assure l'organisation régulière des rencontres nationales et l'animation de la plateforme numérique.
2017	- Contributions écrites à la Stratégie Nationale de Santé	Rédaction de contributions écrites au nom du Collectif National des pilotes MAIA et communiquées au Ministère des Solidarités et de la Santé. - Première mise en visibilité externe de ce que font les pilotes et ce qu'il faut retenir de l'intégration.
2018-2020	Ouvrage National de l'intégration 2011-2018 : Retours d'expériences	Mise en visibilité et justification de ce que déploient les pilotes et de ce que signifie l'intégration : - Diffusion par déclinaison régionale de cet ouvrage, en adaptant la structure et méthodologie de travail initiale aux besoins locaux ; cinq ouvrages déclinés, en cours ou envisagés. - Objectif de capitalisation des expériences des pilotes et à des fins politiques pour légitimer ce qui est pertinent à diffuser à l'échelle régionale.

Tableau 45 – Ce qui circule au sein du Collectif National des pilotes MAIA

2.2. Les tensions liées à la diffusion de pratiques : une impulsion à deux échelles

Alors que les pilotes se sont rassemblés en un Collectif National des pilotes MAIA et que son équipe d'animation, en position intermédiaire, offre un climat favorable au partage de pratiques et à l'entraide entre pilotes, cela se traduit initialement par une absence d'impulsion et de stratégie de diffusion jusqu'en 2017 laissant les pilotes faire circuler les pratiques de manière informelle et sans concertation ni orientation sur les pratiques à diffuser (2.2.1). Finalement, le soutien à la diffusion de pratiques est demandé par les pilotes désireux d'adopter des pratiques pertinentes. Ce soutien interroge la nécessité de diffuser à l'échelle nationale (par l'EA) mais également l'échelle régionale comme des contextes homogènes infra-RCP qu'il convient de prendre en compte (2.2.2.).

2.2.1. L'impulsion de la diffusion

La favorisation des interactions au sein du Collectif National des Pilotes MAIA (CNPM) suggère rapidement d'identifier des pilotes en qualité de référent, au départ informel : « *Je fais un peu office de vétérinaire dans le sens où je vois, sur la région, les pilotes de la région me demandent à moi...* » (EA8).

Peu à peu le rôle de référent relève du « pair-expert » auprès de qui les pilotes se tournent lorsqu'ils ont une question ou un besoin particulier : « (...) *mon rôle est bénévole, enfin bénévole, je fais cela sur mon temps de travail mais on n'est pas des mentors, on est juste des personnes avec un peu plus d'expériences que les autres et plus de connaissances sur le niveau national. Après les gens s'en saisissent ou s'en saisissent pas, cela ne me regarde pas et je n'ai pas à juger là-dessus* » (EA7).

Les premières rencontres nationales sont l'occasion d'échanger sur la professionnalisation de la fonction de pilote MAIA. Mais rapidement l'enjeu d'une représentativité au niveau national est discuté (reconnaissance externe), ce qui met à jour le besoin de penser l'animation du Collectif de manière plus formalisée : « *il est nécessaire de conserver un noyau dur pour porter et défendre nos intérêts au niveau national* » (compte-rendu des rencontres nationales 2014).

C'est dans ce contexte que le CNPM s'est auto-organisé autour d'une Équipe d'Animation. L'EA a pour vocation dans un premier temps de rassembler les pilotes référents : « *l'idée était bien d'être dans la continuité de la mise en réseau régional à une échelle nationale (...) c'est comme cela qu'a débuté l'équipe d'animation* » (EA7). Les pilotes du Collectif National des pilotes MAIA décident alors d'élire en interne une douzaine de pilotes référents répartis selon quatre zones géographiques. Puis au fil des années et de l'accroissement du nombre de pilotes MAIA dispersés sur le territoire national, l'équipe d'animation (EA) a évolué, s'est structurée et a développé son mode d'intervention : « *Là maintenant, tout l'enjeu c'est (...) que l'équipe d'animation évolue (...) on était une bande de potes, on se marrait bien, c'était sympa mais il faudrait maintenant être un peu plus professionnel* » (EA7).

Depuis l'équipe d'animation (EA) s'est renforcée et se compose désormais de 2 pilotes par région soit, à ce jour, une trentaine de pilotes qui endosse quatre rôles principaux (ce que nous évoquons dans la section suivante), en étant à la fois « experts » des pratiques MAIA et également soutenant son auto-organisation autour de la circulation interne de pratiques, mais également en externe vis à vis des autres acteurs du champ.

Pour autant, les efforts déployés par l'équipe d'animation relèvent jusqu'en 2017 davantage d'un climat propice au partage et à l'entraide entre pilotes qu'une concrète impulsion de la diffusion de la part de

ses membres : « *On n'a aucun intérêt à inciter sur un outil plutôt qu'un autre, l'idée c'est de tout mettre dans l'espace collaboratif, et chacun va fouiller ce qu'il veut, chaque territoire est différent et les politiques des porteurs sont différentes* » (EA7).

Tout d'abord, cela se traduit par des diffusions restant localisées (dans le territoire initial principalement) ; et quand des pilotes échangent, c'est principalement de manière très informelle ; « *Je ne pars jamais d'une feuille blanche, je vais trouver un pilote qui l'a fait, lui demander de faire un retour d'expérience pour ne pas essayer les pots cassés en fait* » (EA9). Deuxièmement, cela traduit en une absence de « stratégie » de diffusion malgré une volonté politique affichée de promouvoir la méthode de l'intégration. Cela se traduit, d'une part, par une difficulté pour les membres de l'EA à se détacher de leur fonction habituelle de pilotes MAIA ancrée dans des contextes locaux, pour endosser un rôle managérial envers les autres acteurs et, d'autre part, par un repli du Collectif affaiblissant ses relations avec l'extérieur (décideurs publics et partenaires) concourant au développement d'un jargon professionnel interne au Collectif.

Enfin, c'est plus récemment, en raison d'un contexte perturbé, qu'une mise en visibilité de pratiques innovantes a été menée au sein du Collectif National des pilotes MAIA ; Contributions à la Stratégie Nationale de Santé (2017), l'Ouvrage national de l'Intégration (Nov. 2018) et des déclinaisons régionales de l'ouvrage de l'intégration : « *Avant l'ouvrage, on n'a pas été en capacité de décrire plus tôt ce que font les MAIA, on a fait ce boulot en 2018, (...), et finalement, c'est la convergence qui nous a amené à dire regardez ce que l'on fait* » (EA4).

2.2.2. Une diffusion à deux échelles

Un second frein émerge des discussions des pilotes en région, désireux de s'entraider dans leurs projets locaux. En effet, les pilotes identifient l'échelle régionale comme plus pertinente pour diffuser des pratiques dès lors que les pilotes s'inscrivent dans un contexte partagé (i.e. les politiques régionales de santé, les conseils départementaux, et autres parties prenantes des projets qu'ils souhaitent déployer) :

Un pilote nous confie : « *Un collectif pour moi c'est tout le monde (...) cela oblige au consensus, à travailler énormément les concepts, Un collectif a 350, c'est très difficile. Un collectif à 26, 26 représentants régionaux, pour moi le collectif, il est à ce niveau-là, au niveau régional* » (EA5).

En particulier, certaines dynamiques régionales se sont révélées et formalisées lorsque certains pilotes se sont saisis de l'ouvrage national afin de le décliner en région. Pour autant, ces déclinaisons émergent et sont produites sans accompagnement ni aide financière du Collectif National. Les pilotes soulignent alors l'absence de coordination dans la diffusion entre le niveau local et national. :

« *Je pense qu'il faut qu'il y ait une impulsion à deux niveaux. À la fois socle de mise en cohérence à l'échelle régionale et à la fois la possibilité d'une personnalisation à la réalité des territoires. S'il n'y a pas ces deux aspects, cela ne peut pas marcher parce que s'il n'y a que l'aspect régional, c'est rejeter parce que c'est cela ne vient pas de soi ; et s'il n'y a que du territorial, c'est plus compliqué et c'est rejeté parce qu'on n'a pas le temps* » (EAR 2 – Région 1).

Enfin, le caractère démocratique du Collectif a freiné jusqu'en 2017 toute initiative de l'EA à définir et impulser une politique de diffusion de pratiques innovantes. En effet, les membres de l'EA malgré leurs mandats parviennent peu à endosser un rôle managérial envers les autres pilotes du collectif laissant les pilotes sans orientation sur les pratiques pertinentes à diffuser.

Conclusion de la section 1 :

La démarche de rassemblement des pilotes MAIA de France émerge après l'expérimentation de la méthode et la généralisation actée du dispositif. Alors que les pilotes se rassemblent en un Collectif National des pilotes MAIA en 2012, son équipe d'animation créée en 2014 parvient peu à définir et impulser la diffusion de pratiques au sein du Collectif. Cela se traduit par une circulation davantage informelle, bien qu'intense, de pratiques innovantes au gré des besoins et des aspirations des pilotes. Finalement, la diffusion de pratiques innovantes au sein du Collectif révèle un enjeu plus large lié à la distinction sur laquelle reposent les pratiques dites « intégratives » qui caractérisent la méthode MAIA que le Collectif défend, et son intelligibilité. C'est en 2017 à l'occasion d'un choc extérieur (DAC) que les pilotes formulent cette difficulté à parler de leur méthode et de sa plus-value dans un vocable compréhensible pour les acteurs extérieurs. À ce titre, l'équipe d'animation a animé la rédaction collégiale d'un ouvrage national de l'intégration (2018) pour la dépasser. Par ailleurs, cela se traduit également par une nécessité pour les pilotes ancrés d'interagir plus intensément ou du moins de manière formalisée et de valoriser certaines pratiques pertinentes dans un même contexte territorial tel qu'une région.

Pour ce faire, nous analysons dans les sections suivantes la manière dont s'est peu à peu formalisé le Collectif National des pilotes MAIA et comment son animation a permis de dépasser ses tensions.

Section 2. Le Réseau Créatif de Pratiques du Collectif National des Pilotes MAIA

Dans cette section, nous analysons le RCP du Collectif National des Pilotes MAIA (CNPM) à un double niveau : sa structuration (Sous-section 1) et son animation (Sous-section 2).

Sous-section 1 – La mise en place du RCP du Collectif National des Pilotes MAIA

Dans cette première sous-section, nous analysons l'émergence et la structuration du RCP MAIA comme une innovation organisationnelle et managériale particulière. Nous analysons tout d'abord les acteurs du RCP du Collectif National des Pilotes MAIA (CNPM) (1.1.), avant de nous intéresser plus particulièrement aux dynamiques managériales d'encastrement en jeu dans la diffusion de pratiques et favorisant (plus ou moins) un encastrement des interactions des membres (1.2.) et un encastrement du contenu des pratiques diffusées (1.3.). Enfin, pour l'équipe d'animation, il devenait nécessaire d'opérer un travail discursif et réflexif pour surmonter les critiques formulées par les agents (qui bloquaient ou affaiblissaient la diffusion des pratiques) et parvenir à justifier (élaborer des justifications) la pertinence et la plus-value de la cause que les pilotes défendent afin de mieux la faire comprendre et pourvoir apprécier les pratiques qui se diffusent. Ce travail relève d'une dynamique d'encastrement nouvelle et complémentaire : l'encastrement de justification (1.4.).

1.1. Les acteurs du Réseau Créatif de Pratiques

Dans cette partie, nous identifions les différents acteurs du RCP des pilotes MAIA. En effet, la démarche du Collectif National des pilotes MAIA (CNPM) prend la forme d'un réseau créatif de pratiques (RCP) des pilotes MAIA dispersés géographiquement et ancrés dans leurs territoires. Plus particulièrement, des pilotes s'engagent et déploient leur méthode dans leurs pratiques davantage décloisonnées,

collaboratives, en co-responsabilisation des acteurs, tout en offrant un contexte favorable à la remontée des pratiques. Cette démarche dessine alors les contours d'un réseau de pratiques (*underground*) de pilotes MAIA. Pour autant, le contexte perturbé, et en particulier, la convergence (ou fusion) des dispositifs d'appui à la coordination encourage la diffusion de pratiques auprès de l'ensemble des pilotes du Collectif National des pilotes MAIA (*Upperground*), ce que nous représentons sous la forme d'un RCP circulaire dans le schéma suivant. Pour ce faire, une équipe de pilotes est dédiée à l'animation de cette démarche (équipe d'animation du Collectif National des pilotes MAIA) à un niveau intermédiaire (*Middleground*). L'équipe d'animation se formalise au niveau national, et plus récemment se dessine une seconde dynamique au niveau régional. En effet, alors que les efforts nationaux ont porté sur la définition (plus intelligible) de l'intégration et la mise en visibilité de ce que déploient les pilotes localement (exploration), elle n'a pour autant pas permis de définir ce qui est pertinent à diffuser (exploitation) et met en difficulté les pilotes à montrer la plus-value de ce qu'ils déploient. Ces efforts sont réalisés plus récemment avec la rédaction d'ouvrages (un premier national, d'autres déclinaisons régionales).

Nous analysons le RCP des pilotes MAIA au regard de sa structuration en trois strates (cf. Schéma suivant) : *Upperground* (1.1.1.), *Underground* (1.1.2.) et *Middleground* (que nous qualifions plus précisément de collectif créatif) (1.1.3.).

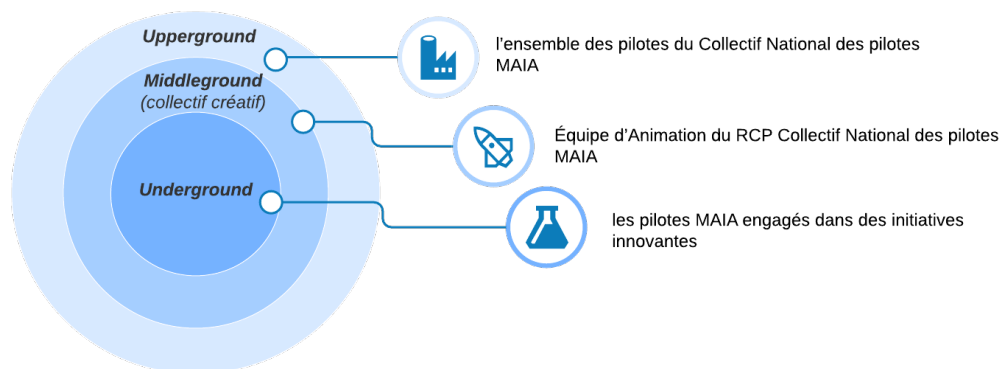


Schéma 23 – Les trois strates du RCP du Collectif National des pilotes MAIA

1.1.1. L'Upperground : l'ensemble des pilotes du Collectif National des pilotes MAIA

Le Collectif National des pilotes MAIA (CNPM) repose sur un principe de fluidité répondant à un fonctionnement démocratique, et une organisation faiblement structurée et des membres dispersés géographiquement. Nous regardons le Collectif National des pilotes MAIA (CNPM) comme un RCP et son équipe d'animation comme un collectif créatif. Celui-ci se positionne entre l'*Underground* représenté par les pilotes MAIA engagés dans des initiatives innovantes et l'*Upperground* représenté par l'ensemble des pilotes (du Collectif National des pilotes MAIA), désireux de déployer des pratiques innovantes.

En effet, les pilotes de l'*Upperground* sont en quête d'inspiration et s'intéressent aux initiatives expérimentées et développées au sein de l'*Underground* (exploration au sein du réseau de pratiques des pilotes MAIA), afin de déployer certaines d'entre elles (exploitation et généralisation). À ce titre, le soutien des pilotes encourage la diffusion de pratiques :

« Très vite, j'ai pris contact également avec d'autres MAIA pour savoir comment ils fonctionnaient et puis, voilà, essayer de prendre un petit peu les atouts, les avantages et puis ce qui marche à droite et à gauche pour en faire notre propre mayonnaise » (P5).

« On est quand même isolé dans nos fonctions, sur un territoire, sur un département on est trois, deux, quatre, maximum. Donc, moi je trouve qu'on est isolé et c'est important de ne pas se retrouver seul. Et après, moi cela m'aide parce que, le fait que j'ai fait de l'informatique avant, c'est l'idée que l'on ne refait pas, on ne réinvente pas ce qui existe déjà » (P3)

Enfin, l'exploitation et la généralisation de la démarche de diffusion de pratiques repose sur l'intérêt des pilotes de l'*Upperground* à vouloir déployer certains projets explorés et contextualisés dans l'*Underground* : *« Si on arrive à faire des choses qui peuvent s'adapter, les autres pilotes qui sont moins avancés vont pouvoir récupérer des choses, en fonction de ce que chacun a besoin » (P3).*

2.1.2. L'*Underground* : les pilotes MAIA engagés dans des initiatives innovantes

L'*Underground* de pilotes MAIA qui initient et explorent des initiatives reposant sur des pratiques intégratives (considérant que les pilotes sont en relation partenariale au quotidien avec d'autres acteurs dans les territoires). Les pilotes engagés dans de tels initiatives constituent le réseau de pratiques des pilotes MAIA.

Par exemple, certains pilotes nous confient : *« On avait pris contact avec une pilote (d'une autre région), la création des MAIA était plus ancienne (...). C'était l'occasion qu'elle nous présente sa démarche (...). On a cherché à échanger mais pas avec les mêmes personnes et avoir des points de vue un peu différents en fonction des régions et puis des départements » (EAR3).*

De manière concrète, les activités des pilotes de l'*Underground* relèvent de l'exploration, c'est-à-dire de projets menés dans les territoires, en partenariat avec les autres intervenants visant l'amélioration du parcours d'une personne :

« j'ai trouvé l'opportunité (de mon territoire) où il y avait le PAERPA, des PTA dynamiques, des relations avec un territoire beaucoup moins hiérarchiques par rapport aux différents CHU, avec une meilleure communication sur le territoire, une DD (délégation départementale de l'ARS) qui était super moteur, des équipes, franchement j'ai une équipe de gestionnaires de cas qui est juste fabuleuse, une CCAS qui est super bien porteur, donc voilà, donc un climat favorable pour pouvoir développer les projets » (EA1).

Également, les activités de l'*Underground* portent sur le partage (diffusion) de ce qu'ils initient dans les différents territoires :

« Je me sers beaucoup des autres pilotes, je ne réinvente jamais l'eau chaude, on a mis en place un classeur de liaison, j'ai cherché (tel territoire) je ne sais plus quoi dans le sud et du coup ils avaient déjà fait le classeur de liaison, on a fait une visio où ils ont présenté leur retour d'expérience » (EA7).

2.1.3. Le *Middleground* : l'équipe d'animation du Collectif National des pilotes MAIA

Le *Middleground* représente la strate intermédiaire d'animation du RCP des pilotes MAIA. Cette strate intermédiaire émerge lorsque les pilotes décident de se rassembler en un Collectif National des pilotes MAIA, alors que la généralisation de la méthode est actée et que le nombre de nouveaux pilotes et de nouvelles MAIA explose et se dispersent sur le territoire. Ce rassemblement requiert de penser des modalités d'organisation plus fluides et de travail (pratiques) liées à la méthode intégrative que les pilotes promeuvent et déploient. Le *Middleground* a pris forme à l'occasion des Rencontres Nationales

et s'est ensuite renforcée au fur et à mesure de l'évolution de la généralisation, de la professionnalisation et de la convergence du dispositif.

Tout d'abord, le *Middleground* est initialement composé de douze pilotes référents répartis en quatre zones : par exemple, la pilote P4 que nous avons interrogé, fait partie des pilotes MAIA expérimentateurs et a rejoint la première équipe d'animation lorsque celle-ci a commencé à se formaliser en 2014. En effet, la pilote nous confie : « *l'expérimentation fait que j'avais envie de ne pas perdre tout ce travail. (...) C'est bien parce que l'on s'est serré les coudes à un moment donné que cela a marché.* » (P4). Pour autant, la pilote a récemment « laissé sa place » au sein de l'équipe d'animation à un pilote plus récent dans sa région : « *(il) souhaitait s'investir, bon, je suis restée un petit peu parce qu'il y a un groupe Communication et je suis restée dans le groupe Communication. Mais du coup, dans la représentation, de (la région), c'est X et Y* » (P4).

Les Rencontres Nationales en 2012 font émerger un engouement pour les nombreux pilotes nouvellement recrutés, et depuis, différents projets naissent dans l'objectif de mettre en lumière et diffuser les pratiques des pilotes : un Espace Collaboratif Numérique, des Rencontres Nationales annuelles, des groupes de travail nationaux (Observatoire des MAIA, Communication), des outils (de communication) et d'autres ressources sont mises à disposition sur la plateforme et enfin, plus récemment des ouvrages dédiés aux retours d'expériences des pilotes valorisant l'intégration. Afin d'animer cette diffusion de pratiques, l'équipe d'animation s'est renforcée et compte près de trente membres (avec deux pilotes par région environ). Les membres de l'équipe d'animation sont des pilotes référents régionaux et encouragent la diffusion de pratiques à ce second niveau :

« Les plus motivés arrivaient à trouver des solutions mais finalement ils se heurtaient toujours au besoin de stabilité dans le temps, car c'est un travail au long cours. À l'échelle locale, c'est extrêmement difficile d'assurer un accompagnement pour des outils (...). Donc on s'est réuni tous ensemble et on s'est dit, bon, on va essayer de faire quelque chose de plus solide à l'échelle régionale, et qu'après, le fruit de ce travail puisse bénéficier au Collectif » (EAR2).

« On a fait beaucoup de choses en visio, si on veut se parler régulièrement c'est plus facile pour tout le monde » (P4).

L'équipe d'animation du Collectif National des pilotes MAIA (CNPM) s'est formalisée puis renforcée autour de (12 membres au départ) 30 membres sur 312 pilotes MAIA en France. Elle repose sur une intentionnalité commune et une identité collective liées à la promotion de l'intégration : À ce titre, le RCP est considéré comme une « incarnation » de cette méthode (l'intégration) soulignant l'ancrage des pilotes MAIA dans leur contexte local et les discussions politiques nationales.

« Nous, pilotes MAIA, ce que nous souhaitons ne pas perdre et défendre, c'est ce que l'on appelle l'intégration » (EA4).

En interne, une charte de fonctionnement est rédigée par l'équipe d'animation du Collectif National des pilotes MAIA (CNPM). Celle-ci est adoptée afin d'asseoir le fonctionnement « démocratique » du RCP et les échanges de pratiques entre pilotes membres. La charte de fonctionnement précise notamment les modalités relatives à l'élection et le mandat des référents régionaux et des représentants nationaux : « *(Dans) l'idée d'animer un espace collaboratif et animer un observatoire MAIA, de travailler sur une synergie avec les référents nationaux et de permettre une représentativité du collectif et participer à l'organisation du collectif... car c'est l'objet du collectif depuis le début, c'est d'arriver à s'organiser pour se rencontrer au moins une fois par an entre pilotes* » (EA6).

A cette fin, cinq points structurent ce document :

Extrait de la Charte de fonctionnement du CNPM :

L'Équipe d'Animation de Collectif des Pilotes a défini dans la charte du collectif des pilotes MAIA 5 points :

- ➔ Animer l'espace collaboratif des pilotes ;
- ➔ Animer l'observatoire des MAIA ;
- ➔ Travailler en synergie avec les référents nationaux MAIA à la CNSA ;
- ➔ Permettre une représentativité du collectif et être force de proposition auprès des instances nationales autour de propositions d'évolution du dispositif de manière concrète ;
- ➔ Participer à l'organisation des rencontres nationales pilotes annuellement, organisées par l'association "journées nationales des pilotes MAIA" (janvier 2017).

De plus, la diffusion de pratiques d'animation est réalisée à deux niveaux : d'une part, par les membres de l'équipe d'animation (EA) du RCP MAIA lorsqu'ils s'engagent dans des chantiers à l'échelle nationale tels que l'Observatoire des MAIA (annuellement), la création d'une « boîte à outils de communication » destinée à équiper les pilotes nouvellement recrutés et être utilisée lors des représentations nationales ; et d'autre part, lorsque les référents régionaux de l'équipe d'animation (et parfois d'autres référents identifiés localement) animent les interactions au niveau régional entre pilotes, et également avec les interlocuteurs régionaux : « *Et du coup avec cette légitimation de la part de l'ARS, de ce positionnement, on va dire des représentants de référent régional, vous êtes du coup l'interlocuteur privilégié de la référente ARS. (...) elle n'est pas qu'en contact avec nous, mais elle s'appuie sur nous. Voilà, lorsqu'elle a des questions, parce qu'elle souhaite une mobilisation des pilotes sur tel ou tel sujet (On) l'accompagne aussi parce qu'elle ne peut pas être toute seule à faire les choses* » (EAR2).

Nous analysons le RCP MAIA par les quatre dynamiques managériales d'encastrement engagées, liées aux interactions entre les pilotes (encastrement des connexions des membres du RCP) et liées aux pratiques diffusées (encastrement du contenu de celles-ci) dans le tableau suivant, que nous explicitons dans les points suivants (1.2. et 1.3.). Nous relevons également un résultat reposant sur une dynamique liée à la récente mise en visibilité de ce que font les pilotes et des valeurs qui guident leur action pour légitimer les pratiques diffusées, ce qui relève d'un encastrement de justification (1.4.).

Encastrement du contenu de la pratique		Encastrement des relations (connexions)	
Encastrement dans la pratique	La pertinence et l'intégration d'une pratique partagée au sein du réseau dans les pratiques locales dispersées des membres du réseau s'appuient sur : - une circulation intense et informelle de pratiques (en virtuel et face à face) ; - des ouvrages (un national, cinq locaux) valorisant certaines expériences des pilotes. Cependant, absence de volonté politique claire de valider et légitimer certaines pratiques.	Encastrement structurel	Les connexions des membres du RCP entre eux, la connaissance de qui sait quoi et comment les contacter. Les connexions des membres est engagée en favorisant : - les moyens (face à face, virtuel) et la fréquence des échanges (annuelles et quotidiennes). La connaissance de « qui sait quoi et comment les contacter » repose sur : - la diversité et la pérennisation des espaces de rencontre, l'équipe d'animation du CNPM (niveau national).
Encastrement organisationnel	La pertinence et l'intégration d'une pratique partagée dans le réseau pour l'organisation « formelle » reposent sur :	Encastrement relationnel	Les caractéristiques du RCP : - La force des liens repose sur : le partage et l'entraide (valeurs) ; les

	- une volonté politique récente de soutenir la diffusion des pratiques d'intégration et de la méthode d'intégration dans les territoires ; - une volonté politique de « rendre visibles » les modalités de travail (pratiques) avec les acteurs du champ (intégration). Cependant, absence de stratégie de diffusion.		référents régionaux (niveau régional) ; - Ces valeurs contribuent à fonder la confiance des pilotes, la réciprocité des échanges (engagement mutuel), un langage commun, un sentiment d'appartenance au Collectif (CNPM).
Encastrement de justification			
La pertinence et la plus-value de la démarche et de ce que les membres font circuler reposent sur des preuves et des justifications. Preuves : - L'intégration est définie dans les écrits du RCP (i.e. Ouvrage national de l'Intégration) ; - La déclinaison de l'ouvrage national en ouvrages régionaux. Justifications : <u>Justifications de l'intégration :</u> - Un vocabulaire neutre et intelligible permet de mieux argumenter la cause défendue ; - La mise en récit des pratiques intégratives (au niveau national et dans certaines régions) permet de mieux rendre compte de la mise en œuvre concrète de l'intégration et de sa plus-value. <u>Justification de la cohérence des initiatives des pilotes par rapport à l'intégration :</u> - Les projets foisonnent et circulent au sein du RCP national ; - Les critiques sont contextualisées à un niveau infra RCP (régions) pour mieux les résoudre.			

Tableau 46 – Les dynamiques d'encastrement du RCP du Collectif National des pilotes MAIA

1.2. L'encastrement des connexions

Nos résultats montrent une forte attention portée sur les interactions entre les pilotes MAIA du RCP du Collectif National des pilotes MAIA, ce que nous détaillons dans les points suivants : en particulier, au niveau relationnel (1.2.1.) et au niveau structurel (1.2.2.).

1.2.1. Encastrement relationnel

L'encastrement relationnel des membres permet de révéler les caractéristiques du RCP, et en particulier l'appréciation de la force des liens (informels) entre les membres, la réciprocité qui s'en dégage, et également le sentiment d'appartenance à un groupe qui se développe en face à face (rencontres nationales annuelles) et de manière virtuelle (Espace collaboratif numérique), ce qui renforce la continuité et l'intensité des relations entre les membres.

A la base des relations des pilotes, le partage et l'entraide sont deux valeurs légitimes et mobilisées pour fonder la confiance des pilotes, la réciprocité des échanges (engagement mutuel), un langage commun, un sentiment d'appartenance au Collectif (CNPM).

De forts liens sociaux

Premièrement, nos résultats montrent d'intenses efforts dans la démarche du Collectif National des pilotes MAIA (CNPM) liés à la favorisation des liens sociaux en son sein, dans l'objectif de développer un sentiment d'appartenance au CNPM (à l'image de l'intégration relevant de la MAIA vectrice de décroisement, de davantage de collaboration et sollicitant la co-responsabilisation des acteurs). Il s'agit alors de la priorité initiale du RCP :

« Créer du lien entre les pilotes, au-delà de la formation des pilotes entrant en poste, se mettre en réseau autour des pilotes notamment déjà formés et sans connexion » (EA9).

Concernant les pilotes à l'initiative du CNPM : *« une dimension collective... (comme un) lieu d'échange, un réseau d'échange de pratiques sur une fonction de pilote concernant les enjeux et les contours du poste, mais aussi se rassurer et se structurer » (EA2).*

Quant à l'animation des relations entre pilotes : *« Un appui pour développer de nouveaux projets, un lieu d'échange entre pairs pour éviter l'épuisement professionnel » (réponse questionnaire).*

Le développement des liens sociaux intervient à plusieurs niveaux : en interne (au niveau national par certains membres de l'équipe d'animation, au niveau régional par les référents régionaux) et en externe (avec leurs partenaires des territoires, ce qui relève de leur expertise métier) : Par exemple, en externe, les pilotes MAIA sollicitent les partenaires pour mettre en œuvre leurs projets : *« Une des forces des pilotes MAIA, c'était de travailler avec, vraiment avec tout le monde » (EA9).*

De plus, les liens sociaux sont également très forts en interne. Ceux-ci sont soutenus dans la continuité et au rythme des rencontres nationales annuelles et de l'espace collaboratif numérique au sein duquel discutent les pilotes. En interne, les liens sociaux se tissent à un double niveau national et régional, ce qui permet de braver certaines tensions :

- au niveau national lors de tensions inhérentes au MAIA, notamment en contactant des pilotes rencontrés à leur démarrage (i.e. lors des rencontres nationales annuelles, ou lors de la formation de pilotage MAIA) : *« l'espace co, il nous sert essentiellement pour mettre de la doc dans les fichiers (archives) après, il y a le fil de discussion qui permet de faire un appel au secours. Et c'est vrai, que voilà, moi, au début, j'utilisais beaucoup le fil de discussion pour demander de l'aide sur ceci ou sur cela. Et en fait, je suis rapidement revenue à mes cercles privilégiés, c'est-à-dire (...) ceux de la formation initiale EHESP » (EA8).*

- au niveau régional lors de tensions locales : *« On se connaît plutôt bien. (...) il y a quand même, comme partout un gros turn-over mais c'est vrai qu'en règle générale, enfin moi j'ai tout le temps un petit message me disant 'Bonjour, je suis nouvelle pilote, on m'a dit de t'envoyer un message. Pourrais-tu me mettre dans la boucle ?' Donc voilà, et je rajoute la personne dans le groupe et ça se fait naturellement » (EA8).*

- mais également selon les questionnements des pilotes : *« (il y a) des collègues qui appellent, des collègues qui me disent, tiens, est-ce que tu as des nouvelles là-dessus, est-ce que vous savez ceci, cela et cela. On fait le relai d'info en fait, on est un peu la courroie de distribution entre le national et le local (...) globalement c'est (des appels) de la région, après moi, je t'avoue que, moi aux rencontres nationales, j'ai fait la formation la semaine dernière et tout, il y a des gens d'autres territoires qui m'ont dit 'je te passe un coup de téléphone' pour qu'en fait on voit comment ça fonctionne chez les uns et les autres en fait, et puis pour essayer de donner des idées » (EA1).*

Un engagement mutuel

D'autre part, la mobilisation des pilotes repose sur un engagement mutuel et la confiance des pilotes envers le RCP. À cette fin, la mobilisation de valeurs ou d'une cause (l'intégration) à défendre est clairement établie et mise en avant dans la charte qui régit le fonctionnement du Collectif National des Pilotes MAIA. En particulier, deux valeurs, liées à l'intégration, guident l'action des pilotes du RCP : le partage et l'entraide. Des pilotes de l'EA nous confie :

« On partage énormément de choses et c'est ça en fait, moi ce que j'apprécie beaucoup, beaucoup, dans l'équipe d'animation, dans le collectif des pilotes et dans l'animation régionale, c'est vraiment ça, c'est le partage » (EA8).

« Les personnes croient à l'investissement auprès des autres, des valeurs holistiques et croient fondamentalement au collectif. À plus nombreux on est plus forts ou on est plus intelligents à être plus nombreux » (EA2).

De plus, les relations au sein du collectif sont dynamisées par l'équipe d'animation qui tient compte de la double approches descendante (injonctions) et ascendante (initiatives des pilotes). Cette double approche permet de coordonner les actions en interne mais également en externe du RCP :

« La grosse plus-value du collectif, c'est son organisation car elle permet de toucher l'ensemble des territoires pour remonter au niveau national une information et la redescendre en proximité » (EA3).

« Cela nous permet de savoir où on en est par rapport aux autres régions et pouvoir s'accorder » (EA3).

« Il y a des questions pour lesquelles on n'est pas obligé de penser pareil, mais, on a le même objectif et on vise l'amélioration des parcours au bout du compte, on se retrouve sur cette question » (EA8).

« Entre les informations descendantes remontantes, t'es vraiment dans de la mise en lien et donc pas du tout dans une vision de prise de décision, mais plutôt voilà, dans un mandat pour parler au nom de tous et pour informer, pour que tout le monde ait le même niveau d'information » (EA8).

Enfin, nos résultats montrent la complémentarité des membres du RCP, et en particulier au sein de l'équipe d'animation. Cela se traduit par la constitution de groupes de travail thématiques nationaux (e.g. Observatoire des MAIA et Communication) et la prise en compte de leurs connaissances spécifiques. Par exemple, lors de la prise de fonction d'une pilote, la référente régionale a mis en contact ce pilote avec un autre membre de l'équipe d'animation pour pouvoir accéder à l'espace collaboratif numérique *« pour avoir les codes de l'espace co » (EA7).*

Un sentiment partagé d'appartenance à un groupe

Le développement d'un sentiment partagé d'appartenance au RCP et un sentiment de confiance, ont reposé sur le développement précoce de liens sociaux et l'interconnaissance des pilotes construits lors de moments (réguliers ou en continu) et des espaces dédiés (virtuels ou physiques) :

Quant aux rencontres nationales des pilotes : *« J'avais le sentiment d'une bande de potes, on est là, on se marre, cela fait du bien on se détend un peu, on dédramatise » (EA7).*

Quant à l'espace collaboratif numérique : *« sa forme a évolué (...) car avant on était plus sur un mode forum, et aujourd'hui on est plus sur un mode Facebook, c'est un peu différent, c'est passé de sujets traités séparément à un fil de discussion » (EA6).*

Quant au RCP : *« Tu as un esprit, un esprit, alors peut-être un esprit qui se limite à ce fantasme de révolutionner le système » (EA1).*

« Un enrichissement personnel et professionnel, une "bouffée d'oxygène" un "second souffle" grâce à des projets ailleurs qui donnent espoir, un lien fort avec les politiques publiques nationales, un sentiment d'appartenance et de fierté » (réponse questionnaire).

Le partage d'un langage commun contribue également à renforcer le sentiment d'appartenance au RCP mais à tendance à exclure les acteurs qui n'y participent pas directement. À ce titre, un acteur externe qualifie cela d'« *un état d'esprit jargonnel* » (Ext1). Cette tension est également soulevée par certains pilotes : *« c'est vrai qu'à l'ARS, souvent notre référent nous disait, 'mais parlez de ce que vous faites, autrement que de la gestion de cas'. (Alors) on s'était dit, si on s'appuie sur les 3 mécanismes, au moins (à propos de l'idée d'un ouvrage régional) cela vulgarise, en fait, ces mécanismes plutôt que de rester dans une science de vocabulaire qui ne plaît qu'à nous et qui n'a pas de sens pour personne, de donner des exemples concrets sur comment est-ce que cela se passe ces mécanismes »* (EA8).

« Dans le recensement de nos actions (locales), on n'a pas écrit intégration dans notre document. On essaye de ne plus parler de tables stratégiques et de tables tactiques mais de gouvernance territoriale. Mais le sens des mots, c'est compliqué. Quand on parle de gouvernance territoriale, nous on imagine un espace de concertation en bonne intelligence entre les acteurs décideurs, financeurs et effecteurs (...). En général, en face de nous, on a des gens qui pensent conseil d'administration. Ce n'est pas tout à fait la même chose » (EA9).

Cette difficulté de langage est également rencontrée par les pilotes nouvellement recrutés, dont l'accompagnement dans la prise de poste n'est pas clairement établi par les référents régionaux :

« À mon arrivée, je n'ai pas eu connaissance du collectif, des outils, ni même de la plateforme en ligne. Un document de bienvenue, comprenant l'ensemble des informations à connaître concernant le collectif, avec un annuaire des pilotes, un recueil des projets et des procédures (demandes de codes d'accès, d'inscription à la formation, ...) pourrait être envoyé à chaque nouveau pilote. Un entretien téléphonique avec un des animateurs du collectif devrait également être prévu. Comme dans de nombreux postes de coordination territoriale, il est facile de se sentir isolé » (réponse questionnaire).

Notre analyse de l'encastrement relationnel et dans la pratique des membres de RCP du CNPM pour soutenir en continu les interactions, alors que la dynamique d'encastrement structurel est clairement animé par son EA (1.3.2.).

1.2.2. Encastrement structurel

Nous analysons l'encastrement structurel favorisé par le RCP du Collectif National des pilotes MAIA au regard de la connexion (formalisée) des membres qu'il soutient, la diversité et la pérennisation des espaces de rencontres et du rôle émergent de référent régional pour aiguiller les pilotes en région et également la facilité à se contacter.

La connexion des membres

La dispersion géographique des pilotes et la généralisation du dispositif MAIA (après expérimentation) sur l'ensemble du territoire français ont encouragé les pilotes à se rassembler autour de leur métier de pilotes et dans l'objectif de développer une légitimité et une capacité à agir commune. À cette fin, le Collectif National des pilotes MAIA et son équipe d'animation ont favorisé très tôt l'interconnaissance des pilotes en offrant une protection aux pilotes :

« (...) grâce aux rencontres nationales, c'est vrai que j'ai élargi le cercle et j'ai très vite sympathisé avec les référentes de la région » (EA8).

« J'ai participé rapidement à ces rencontres nationales dès 2013, c'était à Paris à cette époque, c'était dans un amphi, dans un hôpital » (EA1).

« (...) c'est une communication ascendante descendante, on a vraiment ce besoin-là, et je pense que le retour d'expérience, les pilotes quand ils se réunissent ils ont besoin de ce temps d'échange, ils ont besoin de ce temps de partage et d'échanges » (EA1).

Le rassemblement du Collectif National des Pilotes MAIA repose sur son intentionnalité, c'est-à-dire sur la cause qu'il défend, l'intégration. Celle-ci contribue à asseoir le fonctionnement démocratique du RCP MAIA : « C'est un réseau de pairs mais c'est un réseau de valeurs aussi » (EA1). Nous relevons l'intentionnalité telle qu'elle est présentée et définie dans cette charte : « **Libre adhésion** : chaque pilote dispose d'une liberté totale dans l'initiative d'adhésion au collectif. Et est également libre de le quitter quand il le souhaite ; **Transversalité et démocratie participative** : « Avancer ensemble : seul on va plus vite, à plusieurs on va plus loin ; **Déontologie** : les pilotes s'engagent à la co-responsabilité dans la vie du collectif. Mais dans un souci d'indépendance de chacun. Le collectif doit servir sans contraindre » (Charte de fonctionnement du Collectif National des Pilotes MAIA).

A cette fin, le Collectif National des Pilotes MAIA (CNPM) offre différents moyens de connexion pour ses membres : l'organisation de journées (rencontres nationales) et la mise en place d'un espace collaboratif numérique des pilotes. Alors que les rencontres « physiques » des pilotes sont annuelles et contribuent à rythmer la vie du Collectif en entretenant les interactions de ses membres, l'espace numérique constitue un espace de ressources partagées : un annuaire des pilotes pour se connecter, un forum de discussion pour s'entraider, et des documents rédigés par les pilotes relatifs aux projets qu'ils déploient avec leurs partenaires locaux (exploration) ; des documents rédigés collégialement par les membres du Collectif (i.e. contributions à la stratégie nationale de santé en 2017, ouvrage nationale de l'intégration en 2018) ou encore par la CNSA (relatifs à la MAIA).

Alors que le fonctionnement démocratique et fluide du Collectif National des Pilotes MAIA freine la définition d'une politique de diffusion de pratiques, la structuration des connexions dans cet objectif a davantage lieu au niveau régional :

« Au démarrage, il y a beaucoup d'énergie qui a été dépensée et il n'y avait pas le dénominateur commun du socle qui nous permettait à tous de s'assurer que ce qu'on personnalisait sur nos territoires pouvait s'inscrire dans la durée » (EA2).

« On est arrivé aujourd'hui à se dire bon, on va travailler tous ensemble à l'échelle régionale et on va construire les outils dont on aurait besoin pour déployer l'intégration (...), la méthode sur nos territoires » (EA2).

Savoir identifier qui sait quoi et comment se contacter

La connectivité des pilotes au sein du RCP MAIA repose sur une structuration régionale, c'est-à-dire par l'identification de référents régionaux. Ces référents régionaux sont élus et considérés comme « la courroie de distribution » (EA1) entre le niveau national et le local. Alors que les pilotes nouvellement recrutés sont notamment orientés vers certains membres référents régionaux du RCP, pas nécessairement de la même région, les pilotes déjà installés se tournent en premier lieu vers leurs référents régionaux lorsqu'ils ont des questions ou des difficultés particulières :

Un pilote de l'EA nous confie : « *C'est une base pour nous, c'est-à-dire que la concertation c'est la première brique de l'intégration... Donc, si nous-mêmes, en interne on n'applique pas ce que l'on promeut le reste du temps (rire), ça paraît compliqué* » (EA1).

Un pilote du CNPM nous confie : « *La mission du collectif, c'est l'échange, un lieu ressources en cas de difficulté, au moins aux référents de la région ou celle d'à côté, voire l'équipe d'animation* » (P4).

Par exemple, un référent régional nous confie son rôle : « *donc il y a (deux pilotes référents régionaux, dont l'un des deux est l'initiateur du Collectif) et moi-même, voilà. L'objectif c'est quoi, l'objectif, c'est de diffuser les informations nationales vers régionales et inversement, montantes et descendantes en fait, une remontée des infos. C'est l'organisation du colloque annuel, c'est l'animation de l'espace partagé, un espace partagé où on partage de la documentation, et des expériences* » (EA1).

De plus, les membres du RCP identifient quelques pilotes par leur ancienneté, leur engagement dans le Collectif et leur participation dans les discussions nationales (ministérielles ou avec la CNSA) et régionales. Parmi ces pilotes :

- le pilote à l'initiative du rassemblement en Collectif :

« *C'est le patron, et puis au niveau national il est reconnu comme tel, puis c'est quelqu'un qui a une vision, une très bonne vision des choses, ... donc c'est un mec qui est structuré par rapport à ça* » (EA1).

« *Alors dès le début, on t'oriente directement vers Monsieur X (pilote à l'initiative du CNPM), rires (...) c'est notre ressource nationale Monsieur X. Donc lui, il te donne des identifiants et mot de passe pour l'Agora (autre qualificatif de l'espace collaboratif numérique)* » (EA7).

- des pilotes participant à des discussions nationales : « *Pour moi, il y a une vraie culture de partage et de transparence par rapport à cela, et je pense que (le pilote initiateur du Collectif) y contribue largement. Et donc, il y a (EA7), (...) il y a (EA4), bref, il y a plusieurs personnes comme ça assez en hauteur* » (EA1).

1.3. L'encastrement du contenu

Par ailleurs, les efforts des membres du RCP du Collectif National des pilotes MAIA ont moins porté sur la légitimation de certaines pratiques à diffuser largement. En effet, en l'absence d'une volonté politique claire de valider et légitimer et d'une stratégie de diffusion, les pratiques ont circulé de manière informelle entre les membres, lors d'échanges de pratiques où les pilotes rapportent leurs expériences réussies et laissent le soin aux pilotes intéressés de revenir vers eux si cela peut être déployé ailleurs. Nous analysons alors la faiblesse de l'encastrement organisationnel (qui porte sur ce qui est pertinent à diffuser) (1.3.1.) et nous montrons comment la diffusion parvient à opérer de manière plus informelle dans les pratiques locales des membres du RCP (1.3.2.).

1.3.1. Encastrement organisationnel

Nous analysons l'encastrement organisationnel au regard de la pertinence et l'intégration d'une pratique partagée dans le réseau pour l'organisation « formelle ». Cette dynamique d'encastrement s'inscrit dans une volonté politique récente de soutenir la diffusion des pratiques d'intégration et de la méthode d'intégration dans les territoires depuis 2017, et également une volonté politique de « rendre visibles » les modalités de travail (pratiques) avec les acteurs du champ (intégration). Pour autant, aucune stratégie de diffusion n'a été élaborée et mise en œuvre par l'équipe d'animation.

Premièrement, le Collectif National des Pilotes MAIA n'a pas souhaité légitimer et valider certaines pratiques parmi la grande diversité de ce que faisaient les pilotes avant 2017. En effet, le fonctionnement démocratique du RCP repose davantage sur la promotion de l'intégration, que sur la valorisation de l'ensemble des pratiques intégratives des pilotes ; freinant alors l'équipe d'animation qui à définir une politique d'animation visant à faire valoir (ou légitimer) certaines d'entre elles par rapport à d'autres : *« pour moi, l'équipe d'animation c'était centraliser les bonnes pratiques et les partager avec tous les pilotes du national »* (EA7).

Les pilotes ont alors partagé de manière peu structurée leurs nombreuses pratiques locales, que ce soit sur l'espace collaboratif numérique au sein d'un fil de discussion ou lors d'échanges en face à face lors des rencontres nationales annuelles, sans évaluation ou accord préalable du Collectif ou de son équipe d'animation sur « quoi » diffuser. Cela a accentué la difficulté des pilotes à savoir expliquer la plus-value de ce qu'ils déploient et survaloriser la cause qu'ils défendent :

« En fait, on a vendu l'intégration comme un truc qui allait tout révolutionner et qui allait changer le monde en peu de temps, parce que la méthode était magique. Et je pense, qu'il y a eu beaucoup de désillusion et de pilotes qui sont partis, parce qu'on voit qu'il y a un gros turn-over de pilotes, et de gestionnaires de cas au niveau national, je vois la semaine dernière on était en formation, il y avait 50 nouveaux pilotes sur 350, ça fait beaucoup quand même » (EA1).

« En fait, le plus dur pour les pilotes MAIA c'est de quantifier la qualité de la mise en relation avec les uns et les autres, on en parlait hier après-midi, j'ai une collègue qui me dit 'moi, d'avoir mis untel à côté d'untel à la table tactique et qu'à la fin ils s'échangent les numéros, ça c'est de l'intégration... Et je ne vais pas le noter dans mon rapport d'étape que j'ai mis X à côté de Y et qu'il y a eu une prise en charge améliorée' » (EA7).

En effet, l'engagement dans une dynamique d'encastrement émerge suite à un contexte de convergence (ou de fusion) des dispositifs d'appui à la coordination au niveau du champ, alors même que les pratiques intégratives déployées par les pilotes au niveau local restent faiblement comprises par leurs partenaires et les décideurs publics. Dans cet objectif, le Collectif a rédigé collégialement un document de contributions écrites à la Stratégie Nationale de Santé (2017) afin de *« remettre dans un vocabulaire courant le travail d'intégration des pilotes, le document a été envoyé à Mme Buzyn (Ministre). On a rencontré (le Cabinet avec le Dr Dauberton qui est) un des conseillers de Mme Buzyn. Une rencontre cordiale mais on s'est rendu compte, pour ce médecin généraliste d'une zone rurale, MAIA est égale à la gestion de cas et que la démarche intégrative lui était tout à fait inconnue car sur son territoire c'est ce qu'il avait vu, avec les réseaux et CLIC qui se marchaient dessus. L'intégration n'est pas un concept identifié par un conseiller de la Ministre... S'identifier comme acteur de politique publique et à rouvrir la discussion qui est pertinente »* (EA4).

La nécessité de « montrer » ce qu'est l'intégration et ce que font les pilotes (pratiques) émerge et a résulté en une rédaction collégiale d'un ouvrage national en 2018 visant à décrire les modalités d'organisation et de travail des pilotes avec leurs partenaires des territoires. D'autant plus que l'ouvrage national enrichit l'environnement inspirant des pilotes du RCP MAIA, motivant la volonté de diffuser et soutenir ces pratiques sans pour autant explicitement le concevoir comme un socle de diffusion :

L'un des pilotes de l'EA à l'initiative de l'ouvrage national nous confie : *« Avant l'ouvrage, on n'a pas été en capacité de décrire plus tôt ce que font les MAIA, on a fait ce boulot en 2018, (...) et finalement c'est la convergence qui nous a amené à dire regarder ce que l'on fait »* (EA4) ; avant d'aborder les deux usages prévus de ce document : *« un usage externe pour communiquer aux ARS et CD (Conseils Départementaux), mais aussi un usage interne car on n'est sans cesse en train de refaire à tel endroit ce qui a été très bien fait deux ans plus tôt à tel endroit et perdre du temps. C'est là les limites de l'organisation actuelle malgré la volonté*

des uns et des autres. On bosse tous sur les mêmes sujets et on aurait dû à mon sens beaucoup plus s'outiller » (EA4).

Quant à la diffusion informelle par l'ouvrage national : *« je ne vois pas l'ouvrage comme un catalogue (...); j'ai plutôt fouillé l'ouvrage pour trouver d'autre manière d'aborder mes projets de territoire; pour moi ce n'est pas le projet qui compte car nous faisons tous sensiblement la même chose autour des trois mécanismes mais plutôt la méthode afin d'aboutir à l'objectif final d'amélioration du parcours » (réponse questionnaire).*

De plus, ce document a été présenté en plénière lors des rencontres nationales 2018, lors desquelles des pilotes, mais également des gestionnaires de cas, des référents ARS et des référents CRSA étaient présents. Cette présentation a débouché sur une proposition (validé en assemblée générale des pilotes) à sélectionner deux à cinq projets à proposer pour diffusion au niveau national, sans pour autant être encore mis en œuvre.

Également, l'absence de stratégie de diffusion induit que certaines expériences ne soient pas partagées ou encore qui « se perdent » : *« J'ai repéré un projet que je trouve hyper pertinent, j'ai contacté à deux reprises la pilote en disant 'est-ce que tu veux bien partager avec moi le chemin parcouru pour arriver à cette réalisation que je trouve hyper intéressante ?'. Je n'ai pas eu de réponse à mon mail. Je suis passé par une personne qui la connaît et je lui ai dit 'est-ce que tu peux relayer ma demande ?' elle l'a fait je n'ai pas eu de réponse. Rien n'oblige cette personne à partager son boulot, mais je trouve cela dommage car je vais me taper les mêmes écueils » (EA4).*

L'analyse de l'encastrement organisationnel du RCP MAIA montre une tension à prescrire ce qui est pertinent à diffuser tout en offrant un environnement inspirant et soutenant une diffusion informelle de ces pratiques. Pour autant, une volonté de diffuser et soutenir les pratiques déployées par les pilotes émerge récemment et encourage le collectif à travailler sur la mise en récit de ce qu'ils font et de ce qu'est l'intégration. Nous abordons alors comment ont circulé ces pratiques, en particulier depuis la publication de l'ouvrage national de l'intégration en 2018.

1.3.2. Encastrement dans la pratique

Nous analysons l'encastrement dans « la pratique » au regard de la pertinence et l'intégration d'une pratique partagée au sein du réseau dans les pratiques locales et dispersées des membres du réseau. En particulier, l'analyse de cet encastrement relationnel tel qu'il a été réalisé montre une circulation intense et informelle des pratiques, alors même qu'aucune prescription managériale (encastrement organisationnel) n'a orienté les pilotes. En particulier, les pilotes s'interpellent notamment sur la plateforme numérique parce qu'ils sont tous confrontés aux mêmes problématiques dans le lancement d'un projet en collaboration avec des partenaires externes ou encore lors du recrutement de nouveaux pilotes, ceux-ci sont dirigés vers la plateforme par les autres pilotes « voisins ». Cette circulation de pratiques s'opère alors au gré des besoins des pilotes et de leurs initiatives personnelles.

Pour autant, le récent contexte de convergence des Dispositifs d'Appui à la Coordination a encouragé l'équipe d'animation à valoriser ce qu'ils initient dans leurs territoires sous la forme d'expériences retranscrites dans des ouvrages à destination des partenaires externe des MAIA locales et du RCP national (également valorisé dans ces expériences d'intégration) mais également en interne, afin d'améliorer encore leur visibilité et leur circulation parmi les pilotes du Collectif. À cette fin, les efforts portés sur les interactions (informelles) des pilotes ont largement contribué à offrir un contexte inspirant pour les pilotes désireux de s'enrichir des expériences des uns et des autres. Ainsi, les expériences abondantes et riches parviennent à circuler au sein du Collectif National des Pilotes MAIA, dépendamment de ce que les pilotes souhaitent volontairement partager.

Par exemple, « *On s'est inspiré de la vidéo du (nom de la ville d'un pilote) sur le guichet intégré, et on a travaillé avec les partenaires sur la mise en place de formations, c'est loin d'être homogène partout et d'être opérationnel partout, mais c'est une question de temps, le temps que tout le monde se l'approprie, y compris le département, des projets internes se télescopent avec un projet de recherche action sur la maison de l'autonomie pour un rapprochement PA (personne âgée) et PH (personne en situation de handicap) autour du guichet intégré* » (P4).

Également, nous avons montré que l'encastrement structurel des connexions a laissé une marge de liberté aux pilotes, leur laissant décider de ce qui est pertinent à adopter (diffuser) dans leurs propres contextes. Cela s'est traduit par des échanges initiés lors des rencontres nationales et lors de discussions sur la plateforme numérique dédiée. Plus récemment, la publication de l'ouvrage national de l'intégration s'est ajoutée et contribue à capitaliser les expériences locales des pilotes.

Pour l'un de ses concepteurs, l'ouvrage national est conçu « *comme outil supplémentaire à disposition des pilotes dans leur travail quotidien* » (EA4), outil sur lequel peuvent s'appuyer les pilotes (ou non). En effet, pour chaque projet retranscrit dans l'ouvrage est indiqué en contact le nom du pilote et de la MAIA concernés, laissant alors le pilote seul acteur dans l'adoption (diffusion) de pratiques avec les outils mis en place :

« *la vidéo de X (pilote MAIA) a tourné partout et je trouve que cela, c'était super que l'EACP (équipe d'animation) s'en saisisse et le fasse tourner* » (EA7).

Par exemple, pour aider un pilote sur un projet déployé ailleurs et qu'il souhaite mener, un membre de l'équipe d'animation (EA) nous confie : « *c'est le rôle du forum, les questions techniques sont posées aux pilotes mais cela repose sur la bonne volonté des uns et des autres* » (EA4).

À ce titre, la pertinence de ce qui doit être diffusée est encore plus récemment discutée à un niveau régional. En effet, des déclinaisons d'ouvrage sont engagées dans cinq régions dans l'objectif de capitaliser les expériences reflétant les valeurs « intégratives » du RCP MAIA (exploration) et, d'autre part, à des fins politiques pour influencer la diffusion de pratiques (exploitation) :

« *Il y a eu l'euphorie post-rencontre nationale* » (EA8 – Région 3).

« *On ne peut plus penser 'artisanal'* » (EAR 2).

« *Il y a quand même eu des gains de temps en s'inspirant des expériences des autres régions* » (EA9 – Région 4).

Cette stratégie de diffusion est alors réfléchie dans certaines régions : « *Il y a des actions, il y a des outils (...) et c'est quand on partage des outils communs que l'intégration peut se réaliser. Je pense qu'il faut qu'il y ait une impulsion à deux niveaux. À la fois socle de mise en cohérence à l'échelle régionale et à la fois la possibilité d'une personnalisation à la réalité des territoires. S'il n'y a pas ces deux aspects, cela ne peut pas marcher parce que s'il n'y a que l'aspect régional, c'est rejeter parce que c'est cela ne vient pas de soi ; et s'il n'y a que du territorial, c'est plus compliqué et c'est rejeté parce qu'on n'a pas le temps* » (EAR 2 – Région 1).

L'analyse des dynamiques d'encastrement du contenu des pratiques diffusées du Collectif National des Pilotes MAIA (CNPM) montre la création d'un environnement inspirant pour les pilotes désireux de déployer des projets. Pour autant, nos résultats montrent également une tension à définir ce qui est pertinent à diffuser ou non (encastrement organisationnel), la diffusion restant alors moins formalisée ou prescrite mais tout de même intense (encastrement dans la pratique).

1.4. Une dynamique d'encastrement complémentaire : l'encastrement de justification

Pour le RCP, la diffusion de pratiques au sein du Collectif National des Pilotes MAIA est menée de manière peu formalisée mais intensive, au gré des besoins locaux des pilotes. Cette diffusion intervient dans l'objectif d'aider les nouveaux pilotes et ceux déjà en place pourtant en proie à certaines tensions locales ou en quête d'inspiration. En effet, alors que les pilotes sont convaincus de la cause (l'intégration) qu'ils défendent, ceux-ci se heurtent à une même difficulté à expliquer la pertinence et la plus-value de ce qu'ils déploient (les pratiques intégratives) et des modalités d'organisation du Collectif pour parvenir à soutenir les pilotes.

En premier lieu, nous avons évoqué la récente saisie par le Collectif National des pilotes MAIA de la remise en cause (convergence ou fusion) des dispositifs d'appui à la coordination pour justifier (argumenter) et montrer (prouver) ce que font les pilotes (pratiques) et ce qu'est l'intégration. Dans cet objectif, plusieurs écrits émanent du RCP : des contributions à la Stratégie Nationale de Santé (2017), un ouvrage national de l'intégration basé sur les retours d'expériences des pilotes (2018) puis quelques déclinaisons régionales de ce dernier. Ceux-ci sont conçus comme des socles de diffusion, veillant ainsi au respect de ce que les membres du RCP souhaitent mettre en évidence de l'intégration.

Nous qualifions le travail mené par l'équipe d'animation de justification de la cause que le Collectif défend : l'intégration, mais également la pertinence et la plus-value de ce qu'ils déploient (localement) et qui circulent au sein du Collectif, au regard des contradictions qui émergent entre des « mondes » mais également du contexte perturbé sur l'avenir des MAIA avec les DAC depuis 2017, et qui leur sera nécessaire de surmonter. Nous qualifions l'accompagnement managérial de l'EA nécessaire à la réalisation de ce travail d'encastrement de justification.

Dans ce contexte perturbé, les efforts du RCP cristallisent sa volonté de mieux argumenter et montrer (et démontrer la plus-value de) sa mission qui est d'améliorer le parcours des personnes âgées en perte d'autonomie, ce qu'est l'intégration (en termes de valeurs) et de ce que les pilotes déploient dans leurs territoires (pratiques). Ces efforts concourent à une quête de légitimation de l'intégration et également de sa plus-value. En effet, l'encastrement de justification a été nécessaire pour ensuite soutenir une meilleure gestion des quatre autres dynamiques d'encastrement. Ainsi, ce travail s'articule en trois temps : un premier temps dédié à la contestation (critiques) (1.4.1.), un second temps pour « montrer », « rendre visible » et « prouver » la pertinence de leurs initiatives locales et de la cause de l'intégration (1.4.2.), et un troisième temps de co-construction de justifications dans l'objectif de mieux argumenter la pertinence et la plus-value de ce qu'ils déploient (1.4.3).

Nous retraçons l'ensemble de ces trois temps concourant à la justification de la démarche et des pratiques diffusées sous-jacentes dans le tableau suivant :

Étapes	Quoi	Illustration
1° temps : émergence des critiques	Lister les raisons pour lesquelles la méthode MAIA reste peu visible ou difficile à expliquer	<u>Critiques liées aux modalités de travail</u> Critique 1 : Difficulté à évaluer l'apport de la méthode Critique 2 : Variété des pratiques entre les pilotes Critique 3 : Vocabulaire « jargonneux » <u>Critiques liées aux modalités d'organisation</u> Critique 4 : Impulsion de la diffusion à l'échelle régionale ou locale Critique 5 : Légitimité du Collectif National des pilotes MAIA et de son équipe d'animation à décider de ce qui est pertinent à diffuser
2° temps : apporter la preuve de la plus-value	1° registre de preuve	L'intégration est définie : Rédaction de la Contribution à la Stratégie Nationale de Santé (2017) et du Guide national de l'intégration (2018) communiqués à l'ensemble des pilotes et des partenaires nationaux et régionaux
	2° registre de preuve	La déclinaison de l'ouvrage national en ouvrages régionaux
3° temps : construire des justifications	1° registre de justification	<u>Justifications de l'intégration :</u> Justification 1 : Mise en récit des pratiques innovantes remontées des territoires : plateforme numérique et ouvrages ; Justification 2 : Élaboration d'un discours commun pour définir l'intégration.
	2° registre de justification	<u>Justification de la cohérence de ce que font les pilotes (projets ou expériences) par rapport aux valeurs promues (intégration).</u> Justification 3 : Contextualisation des critiques au niveau local par des RCP régionaux : « <i>Sur l'échange de pratique (...) notre dénominateur commun c'est la région parce que le système d'info, les PTA, le PRS, c'est régional</i> » (Pilote 02). Justification 4 : Les projets foisonnent et circulent au sein du Collectif National des Pilotes MAIA

Tableau 47 – Les trois temps de l'encastrement de justification

1.4.1. Premier temps : émergence des critiques

La démarche de l'équipe d'animation est née de la volonté de certains pilotes désireux de prouver (apporter les preuves) et d'argumenter (au concret) la pertinence et la plus-value de ce qu'ils déploient (intégration). En effet, des contestations émergent au croisement des deux mondes (un CNPM regroupant des pratiques innovantes locales d'intégration et un CNPM démocratique quant à son fonctionnement global) que l'équipe d'animation tente de résoudre en fondant son action sur une volonté de devenir un acteur à part entière pour accompagner la co-construction de réponses adaptées aux besoins des personnes âgées. Cette vision nouvelle du CNPM repose sur deux valeurs fondamentales : le partage et l'entraide.

En effet, ces valeurs ne heurtent pas le cadre réglementaire de l'action des MAIA dans les territoires mais sont mobilisées pour mieux y répondre. Par exemple, alors que l'équipe projet national de la CNSA a fortement accompagné l'expérimentation des MAIA, la création du CNPM a émergé en 2012 au sortir de cet accompagnement lors de la généralisation du dispositif MAIA sur le territoire national. Le rassemblement des pilotes en un Collectif National des Pilotes MAIA repose alors sur la nécessité d'échanger sur leurs pratiques entre pairs et de s'entraider sur les difficultés qu'ils rencontrent dans un contexte de généralisation des MAIA sur l'ensemble du territoire national, c'est-à-dire le recrutement massif de pilotes adossé à la création de MAIA.

Le rassemblement en un Collectif National des Pilotes MAIA repose sur trois mondes qui s'entrechoquent, contribuant à brouiller le monde dans lequel il est plus pertinent de se placer pour développer un vocable intelligible et un discours commun :

- la poursuite d'un bien commun (l'amélioration du parcours de la personne âgée) par l'intégration des services d'aide et de soins ;
- la recherche d'arrangements locaux reposant sur une réponse de proximité aux besoins de santé de la personne âgée ;

- et enfin, le mode de travail en projet reposant sur le partage et l'entraide afin de mieux répondre aux enjeux majeurs d'accompagnement vecteurs de réponses co-construites par les acteurs et adaptés aux besoins de santé de la personne âgée.

L'équipe d'animation a alors travaillé la question du « pourquoi » est-il nécessaire de prouver et argumenter au regard (1) initialement, de la prise en compte des contradictions ; depuis 2017, du contexte perturbé sur l'avenir des MAIA avec les DAC et (2) dans l'objectif de mieux faire circuler les pratiques au sein du Collectif National des Pilotes MAIA. Des tensions émergent parmi les pilotes MAIA freinant la diffusion de pratiques innovantes s'expliquant par des controverses que les pilotes ont formulées, ce que nous listons dans le tableau suivant :

Critiques entre les différents mondes	Le CNPM, des modalités de travail liées à « l'intégration localisée »⁶⁵ : des expertises locales sur les besoins de santé des personnes âgées	Le CNPM, des modalités de fonctionnement « démocratiques »⁶⁶
La volonté du Collectif National des pilotes MAIA (CNPM) : devenir un « accompagnateur de réponses co-construites et adaptées aux besoins des personnes âgées »⁶⁷	C1 : Difficulté à évaluer l'apport de la méthode C2 : Variété des pratiques entre les pilotes C3 : Vocabulaire « jargonneux »	C4 : Impulsion de la diffusion à l'échelle nationale, régionale (voire locale) C5 : Légitimité du Collectif National des pilotes MAIA et de son équipe d'animation à décider de ce qui est pertinent à diffuser

Tableau 48 – Critiques portant sur le Collectif National des pilotes MAIA

Des critiques émergent parmi les pilotes entre les différents mondes, cristallisant les incohérences entre grandeurs qui les caractérisent. En effet, certains membres de l'équipe d'animation nous confient avoir identifiées des incohérences entre la volonté du Collectif National des pilotes MAIA de devenir un « accompagnateur de réponses co-construites et adaptées aux besoins des personnes âgées » avec ce qu'expérimentent les pilotes au quotidien qui composent déjà entre deux mondes : une réponse locale et adaptée aux besoins de santé de la personne âgée et les besoins d'efficacité et de standardisation de certaines de ces expériences. L'équipe d'animation a récemment procédé à un repérage de l'ensemble des critiques émises par les pilotes avant de s'attacher à les résoudre. Trois critiques émanent des modalités de travail (pratiques) liées à l'« *intégration localisée* » relative aux expertises locales portant sur les besoins de santé des personnes âgées que les pilotes font circuler de manière informelle mais intensive et deux critiques des modalités de fonctionnement « démocratiques » du Collectif.

⁶⁵ Le CNPM offre un environnement propice au bouche-à-oreille (circulation informelle) quant aux pratiques qu'expérimentent et déploient les pilotes dans leurs territoires (expertises locales). Ces pratiques sont fondées sur l'intégration des services d'aide et de soins en charge de personnes âgées de plus de 60 ans et relèvent du monde domestique (valeur de proximité), au sens de Boltanski et Thévenot (2006).

⁶⁶ Le CNPM mobilise des principes démocratiques du monde civique (élections, charte, mandat, représentants et référents) afin de régir son fonctionnement interne, au sens de Boltanski et Thévenot (2006).

⁶⁷ Le CNPM « accompagnateur de réponses co-construites et adaptées aux besoins des personnes âgées » s'inscrit dans le monde projet, au sens de Boltanski et Chiapello (2011).

L'identification et le recueil des critiques des pilotes MAIA est menée par l'équipe d'animation (EA) du Collectif National des pilotes MAIA. Par exemple, les membres de l'EA peuvent les recueillir à deux niveaux : d'une part, chaque membre est référent régional de type « pair-expert », ce qui lui permet de « sonder » les pilotes MAIA, mais également de formuler lui-même des critiques à ce premier niveau ; d'autre part, à un niveau national, l'équipe d'animation rassemble « physiquement » les pilotes MAIA chaque année lors des « Rencontres Nationales » durant lesquelles les pilotes échangent sur leurs pratiques, discutent de leurs difficultés et des enjeux à venir. Il ressort de ces rencontres régionales et nationales deux principaux registres de critiques. Le premier registre de critiques émerge dans un souci de trouver des accords collectifs pour rendre plus intelligible le vocabulaire « jargonneux » et élaborer un discours commun sur la méthode MAIA. Alors que les pilotes sont acquis à la cause qu'ils défendent (intégration) cette première tension cristallise la difficulté des pilotes à argumenter la pertinence et la plus-value de ce qu'ils déploient dans leurs territoires. Le second registre de critiques porte sur les modalités démocratiques qui régissent le fonctionnement du Collectif. En particulier, alors que les pilotes ont recours à des élections régionales pour désigner les référents régionaux qui rejoindront l'équipe d'animation nationale, l'EA n'aborde que récemment la question de ce qui est pertinent à impulser et diffuser (national/régional/local) par une gestion en « mode projet » de leurs activités (e.g. : rédactions d'ouvrages).

Nous nous concentrons sur l'entrechoquement entre ces trois mondes à l'appui des critiques qu'ont livrées les pilotes du Collectif. Nous relevons deux registres de critiques de la volonté du CNPM : des critiques portant sur les modalités de travail (pratiques) et des critiques portant sur ses modalités d'organisation.

Quant aux critiques portant sur les modalités de travail

Trois critiques portant sur les modalités de travail (pratiques) sont formulées. La première critique (C1) vise la difficulté à évaluer l'apport de la méthode. Cette critique a émergé d'une inquiétude des pilotes à expliquer la plus-value de la méthode à leurs partenaires :

« On n'entend pas notre parole, et on se dit que c'est quand même dommage, parce qu'on est ceux qui connaissent le mieux le territoire, on nous accorde une place importante au niveau de la nation parce que 280.000 euros fois 350 MAIA, il ne faut pas que ce soit de l'argent foutu en l'air » (EA9) ; « L'indicateur d'impact de l'intégration (méthode) est difficile à chaque fois à quantifier parce qu'il y a des choses qui sont du ressenti mais tu ne peux pas l'écrire noir sur blanc pour le valoriser » (EA9).

Une seconde critique vise la variété des pratiques que les pilotes déploient dans les territoires (C2). En effet, les origines professionnelles des pilotes sont hétérogènes (anciens IDE, coordonnateurs, assistants sociaux, gestionnaires de cas ; et également certains d'autres origines professionnelles non relatives à la santé : gestion de projet, informatique, gestion d'entreprise) et leur degré d'autonomie dans leurs territoires varient selon le portage de la MAIA et impactent ce qu'ils déploient :

« Il y a une différence de niveau entre les pilotes, je l'ai vu en formation, on n'a pas le même métier selon l'autonomie sur le territoire » (EA3).

Enfin, une troisième critique relève d'un vocabulaire « jargonneux » (C3) soulevé par certains acteurs (i.e. politiques). En effet, l'intégration est largement argumentée dans la littérature internationale mais reste peu accessible pour les acteurs du champ, ce que relèvent certains pilotes et un référent MAIA au sein d'une ARS :

« Ce qui, à mon avis, a causé beaucoup de problèmes pour les MAIA, c'est son nom MAIA, qui ne veut rien dire, parce que si je caricature (...) c'est une méthodologie de projet avec l'analyse des points de

rupture et de mise en place d'actions d'amélioration derrière pour améliorer le système (...). Ça n'a pas été très lisible pour beaucoup d'acteurs, c'est-à-dire qu'ils n'ont pas compris ce que c'était exactement » (EA1) ;

« On est environ 350 pilotes en France à faire le même boulot, sur des territoires très différents, avec des porteurs différents, des historiques de territoires différents, donc on a des points communs, c'est une évidence, mais on a aussi des agendas professionnels qui finalement entre guillemets un petit peu déconnectés les uns des autres, et une petite difficulté à construire un discours commun » (EA4) ;

« L'état d'esprit MAIA, il existe. La problématique c'est (...) qu'on a voulu mettre en place quelque chose de trop compliqué et de trop jargonneux qui a perdu tout le monde. (...). Cela a porté ces noms de « tables tactiques » et « tables stratégiques » (Ext-1-ARS).

Quant aux modalités d'organisation

De plus, d'autres critiques émergent et sont relatives aux modalités d'organisation du Collectif National des pilotes MAIA. Celles-ci portent sur l'impulsion (ou l'absence d'impulsion) de la diffusion des pratiques intégratives à différentes échelles : nationale, régionale voire locale (C4). En effet, le Collectif a davantage favorisé la remontée d'un maximum d'informations (outils, modèles, partage d'expérience), mais sans chercher à promouvoir un « modèle » parmi d'autres et laissant place à une circulation au besoin des pilotes. Par exemple, une pilote (P5) nous confie que ces partages d'expériences sont réalisés lors des rencontres (nationales et régionales). Pour autant, ces retours d'expériences n'ont pas pour objectif d'influencer les pilotes à les mettre en œuvre mais davantage d'identifier ce que déploient les pilotes selon les thématiques, également liés aux outils du guichet intégré dans l'objectif de révéler « *ce qui marche et ce qui ne marche pas* » (P5) et laissant le pilote libre de s'en saisir.

Plus globalement, c'est bien l'absence d'impulsion qui est soulevée par les pilotes « le but du collectif c'est de dire, il y a plein de choses qui se passent partout au niveau national et on n'est pas au courant. Notamment les guichets intégrés, c'est dans notre cahier des charges, on est obligé de les faire, mais chacun le bosse dans son coin » (EA9).

Enfin, la cinquième critique porte sur la légitimité du CNPM et de son équipe d'animation à décider de ce qui est pertinent à diffuser (C5). En effet, le CNPM a davantage favorisé un environnement favorable au partage et à l'entraide entre pilotes plus qu'une stratégie claire de diffusion

Quant à l'instauration d'un environnement favorable : « *On n'a aucun intérêt à inciter sur un outil plutôt qu'un autre, l'idée c'est de tout mettre dans l'espace numérique, et chacun va fouiller ce qu'il veut, chaque territoire est différent et les politiques des porteurs sont différentes* » (EA9).

Quant à la nécessité plus récemment soulevée de soutenir les pilotes : « *On ne peut plus penser artisanal* » (EAR2), « *la convergence doit venir du terrain* » (EA3).

Les cinq critiques que nous ont livrées les pilotes cristallisent les tensions à incarner la nouvelle « image » du Collectif : devenir un « *accompagnateur de réponses co-construites et adaptées aux besoins des personnes âgées* ». Nous proposons d'étudier ensuite les efforts dédiés à la justification et à la démonstration (preuves) de la pertinence et de la plus-value de la démarche et de ce qui circule dans l'objectif de résoudre ces critiques dans le paragraphe suivant.

1.4.2. Deuxième temps : Les preuves de la diffusion des pratiques

Les pilotes n'ont cessé d'élaborer des preuves de la pertinence et de la plus-value de ce qu'ils déploient dans leurs territoires. En effet, la nécessité d'apporter des preuves intervient dans un double objectif : d'une part, que leurs pratiques contribuent à améliorer le parcours de santé des personnes âgées, et d'autre part, de « rendre visible » que le Collectif peut devenir un acteur à part entière et légitime pour accompagner les acteurs des territoires à co-construire des réponses adaptées aux besoins de santé des seniors.

Nos résultats montrent des preuves apportées par les pilotes et obtenues après justification préalable de la diffusion de pratiques au sein du Collectif National : un premier registre porte sur les preuves de la plus-value de cette méthode, l'intégration, tant au niveau national (généralité), et dans un second registre au niveau régional (prise en compte du contexte).

Nous recueillons alors les preuves que les pilotes nous ont livrées, lors de nos investigations empiriques. Les preuves portent sur la pertinence et la plus-value de l'intégration et des pratiques innovantes que l'équipe d'animation recense dans un ouvrage national de l'intégration, ce que nous listons dans le tableau suivant. L'analyse par les preuves permet de révéler la dimension tangible (concrétisation) de l'intégration et de « rendre visible » que les pratiques circulent au sein du Collectif.

	Preuves	Force ou faiblesses des preuves
1° registre de preuve	P1 : Les pilotes partagent leurs expériences d'intégration sur la plateforme numérique et lors des rencontres nationales ; plus récemment l'EA anime la rédaction collégiale d'écrits (e.g. les Contributions à la Stratégie Nationale de Santé en 2017 ; l'Ouvrage national de l'intégration en 2018). Ces documents ont été communiqués à l'ensemble des pilotes et des partenaires nationaux et régionaux.	Preuve forte
2° registre de preuve	P2 : La déclinaison de l'ouvrage national en ouvrages régionaux	Preuve partiellement partagée

Tableau 45 – Les deux registres de preuves de la diffusion des pratiques au sein du Collectif National des Pilotes MAIA

1° registre

Les expériences d'intégration mises en récit dans un vocabulaire plus intelligible (justification) sont retranscrites ou mobilisées dans les écrits du Collectifs (P1) dont les Contributions à la Stratégie Nationale de Santé (2017) et du Guide national de l'intégration (2018). La force de cette preuve réside dans la meilleure compréhension des partenaires des MAIA de ce qu'est l'intégration, sa pertinence et sa plus-value à l'appui des remontées d'expériences des pilotes, mais également du rôle du pilote et de celui du Collectif :

Quant à l'ouvrage national de l'intégration (2018) :

« Ce n'est pas un catalogue de bonnes actions. L'idée de l'intégration, c'est de la vivre au quotidien, quels sont les trucs et astuces, ce qui permet d'amener des professionnels autour de la table » (EA9).

« Mon référent ARS a compris depuis un an, un an et demi, ce à quoi je servais, c'est un vrai partenaire pour moi, avant on échangeait par mail mais il n'avait pas pigé » (P4).

« (il est) le reflet de la multitude d'initiatives locales pour construire notre responsabilité collective »
(discours du pilote EA9 lors de l'ouverture des Rencontres Nationales 2018, à propos de l'Ouvrage).

L'ouvrage offre une « grille de lecture » (EA4) des preuves à trois niveaux. Ces preuves sont construites en réponse aux questions portant sur la plus-value de l'intégration et ce que déploient les pilotes au regard de trois questions liées à l'amélioration du parcours de la personne âgée en perte d'autonomie : *« quel est le bénéfice pour l'usager ? Quel est le bénéfice pour le professionnel ? Quel est le bénéfice pour le système ? »*.

Ces documents ont été communiqués en version papier à l'ensemble des pilotes et des partenaires nationaux et régionaux, comme la CNSA, qui a financé le projet dans l'objectif de pouvoir se saisir de ces preuves : *« à partir de l'intégration, en s'appuyant sur des expérimentations »* (membre CNSA) pour ensuite s'en saisir pour échanger avec le Ministère des Solidarités et de la Santé au niveau stratégique de la transformation du système de santé.

« Je prends l'exemple du carnet de liaison, pour moi si tous les professionnels écrivent sur la même fiche, l'impact est évident : les informations ne sont pas perdues, les informations ne sont pas doublonnées, les gens se parlent, et le patient est mieux pris en charge » (EA7).

« Le jour où on donne un bouquin, pour s'en rappeler ils vont le garder sur le bureau et ils vont regarder, je me dis c'est fou en fait (...) tu lis les choses différemment, tiens ça, ça à de la gueule, on va dire c'est pro, c'est pro, et je pense que c'est ça qu'il manque pour beaucoup » (EA1).

2° registre

La déclinaison de l'ouvrage national en ouvrages régionaux (P2) est saisie par les RCP régionaux pour asseoir le positionnement de l'EA pour soutenir la diffusion de *« l'intégration par le bas et non par le haut »* (discours d'un pilote lors des RR 2018). C'est pourquoi, certains pilotes se sont saisis de l'ouvrage national fraîchement finalisé et distribué pour proposer des déclinaisons régionales.

« L'ouvrage national, on veut le décliner en région, l'ouvrage de l'intégration en [nom de la région] en suivant la même méthodologie. Le projet est porté par huit pilotes de la région pour la "valorisation de l'intégration en [nom de la région]" » (EA9).

Certains pilotes soulignent également les enjeux politiques « à montrer le travail », « de pouvoir s'appuyer sur ce qu'on fait les MAIA, sur tout ce travail mené depuis tant d'années » (EAR3).

La structure de l'ouvrage est ensuite saisie dans certaines régions, où des déclinaisons de celui se préparent, en particulier trois régions ont largement avancé voire publier leur ouvrage :

Dans la région 1, l'ouvrage est finalisé et imprimé en mars 2020 et repose sur le dynamisme du RCP relai régional : trois pilotes engagés dans ce projet d'ouvrage et mobilisant l'ensemble des pilotes pour pouvoir le mettre en place. Le contexte de fusion de deux régions en 2017 a par exemple nécessité de mieux se connaître en « grande région » et également connaître ce que les pilotes déploient. Cet ouvrage régional a été soutenu financièrement par l'ARS de cette région, désireuse de pouvoir s'en saisir auprès de sa Direction Générale. Cet ouvrage suit la structure originelle de l'ouvrage national, tout en prêtant une attention particulière à la valorisation des expériences d'envergure régionale, nommées « Focus Régionaux ». Ceux-ci sont présentés comme :

Extrait de l'ouvrage de la Région 1 portant sur les expériences régionales appelées les Focus Régionaux :

« Les MAIA ont agi de concert, pour mettre à disposition de chacune d'entre elles leurs expériences et ainsi promouvoir la diffusion au niveau régional de certaines pratiques ou outils. Les 5 Focus sélectionnés dans cet ouvrage rendent compte de cette dynamique régionale en montrant :

- Comment les pilotes MAIA ont mis en œuvre le guichet intégré et la gestion de cas MAIA sur l'ensemble de la région en s'appuyant sur les expériences et outils développés localement.
- Comment certains pilotes ont plus particulièrement agi pour favoriser la diffusion d'initiatives locales pour les envisager à l'échelon régional :
 - La rédaction et la diffusion d'un guide juridique et pratique de l'accompagnement des personnes âgées en perte d'autonomie à domicile ;
 - Le développement du partenariat URPS MK-MAIA.
- Comment l'ensemble des pilotes ont souhaité disposer d'un portail commun qui valorise les principes généraux de la méthode MAIA »

En particulier, cinq expériences d'envergure régionale sont détaillées (Focus régionaux 1 à 5) :

Cinq Focus Régionaux	Définitions
F1 : Un portail régional « Parcours Personnes Âgées » (PPA)	« Un portail d'information et d'accès aux ressources pour un accompagnement harmonisé et intégré des personnes de plus de 60 ans sur leur territoire » ⁶⁸ .
F2 : La gestion de cas	Mise en œuvre de la gestion de cas dans la région avec l'exemple de deux démarches : - l'étude des parcours des personnes âgées suivies en Gestion de cas d'une MAIA ; - le recueil et l'analyse des difficultés et réussites dans la gestion de cas d'une MAIA.
F3 : Le déploiement du guichet intégré (GI) dans la région	Présentation du groupe de travail régional « Guichet Intégré » et des actions menées telles que : - La fiche d'orientation est accessible sur le Portail régional PPA (en cours de test) ; - L'algorithme d'aide à l'orientation est en cours d'implantation ; - L'annuaire régional est accessible via le Portail PPA (en cours de test) ; - Le peuplement du ROR est en cours en lien avec le GIP e-santé régional ; - Une vidéo de présentation du GI adaptée à chaque département a été réalisée ; - Des formations aux outils du guichet intégré.
F4 : Le guide juridique et pratique d'accompagnement de la personne âgée en perte d'autonomie à domicile	L'objectif du guide juridique est d'aider les professionnels à comprendre et se saisir du cadre juridique lors de l'accompagnement d'une personne âgée en perte d'autonomie à domicile. Ce guide a ensuite été relayé par des actions de mobilisations départementales et a fait l'objet d'ateliers, notamment autour du partage et de l'échange d'informations.
F5 : Le partenariat URPS Masseurs-Kinésithérapeutes et MAIA	Cette expérience vise à raconter la construction « pas à pas » d'un partenariat local, avant d'être déployé dans l'ensemble de la région.

Tableau 46 – Les cinq Focus Régionaux : les expériences d'envergure régionale de la Région 1

⁶⁸ Définitions extraites de l'ouvrage de la région 1.

Dans la région 2, ce travail en cours, fortement perturbé par la situation de crise sanitaire actuelle, et potentiellement soutenu par l'ARS de cette région. La région 2 est une région de petite taille avec près d'une vingtaine de pilotes. Afin que les pilotes fassent remonter leurs expériences, le RCP relai n'a pas hésité à laisser les pilotes adapter la structure en dix-sept objectifs adaptés au contexte de leur région et non dix comme dans l'ouvrage national.

« L'ouvrage de l'intégration en (région 2) avec la même méthodologie. Le projet est porté par 8 pilotes (relais régionaux) pour la "valorisation de l'intégration en région 2 » (EA7).

« Ils (les pilotes) se sont séparés les thématiques : guichet intégré, intégration et GC (gestion de cas) et du coup, on a une orientation thématique, mais on reprend exactement le même schéma du national. D'ailleurs, j'ai ceux qui ont fait l'ouvrage national, je leur ai demandé un devis pour que l'on fasse la même chose, on va faire les retours d'expériences, on va tout faire pareil. ». (EA7).

Dans la région 3, la démarche repose sur un « outil » simple (EA8) en ligne pour accéder aux fiches expériences de manière dématérialisée (de type ebook) avec liens hypertextes qui renvoient le lecteur vers les fiches et les contacts des pilotes ayant rendu compte de l'expérience en question. Ce travail a été mené durant l'été 2019, et avait pour objectif d'apporter des preuves de la plus-value de l'intégration telle que la déploie les pilotes de la région 3. La remontée des expériences locales a été réalisée à l'aide d'un questionnaire diffusé à l'ensemble des pilotes MAIA de la région.

« On communique avec juste le petit document ça doit faire 13 pages et dans laquelle il y a tous les liens. Et sur 3 pages aussi, toutes les coordonnées de tous les pilotes pour que, à ce moment-là, pour que la personne intéressée puisse aller contacter le bon interlocuteur. Mais voilà, nous, on a vraiment fait le choix de faire un outil. On ne voulait pas perdre trop de temps, on a fait un appel au volontariat pour savoir qui était disponible pour des phases de rédaction et on a eu très peu de retour donc moi ce n'était pas envisageable sur mon travail de prendre trop de temps pour ça, ce n'était pas possible » (EA9).

« (...) on avait utilisé les mêmes items que dans l'ouvrage (national) quand on a fabriqué notre questionnaire (régional) parce que c'était super bien fait dans l'ouvrage dans l'objectif du sens de la démarche et parce que, voilà la méthode MAIA, c'est, pour moi, c'est vraiment le sens de la démarche et le, la méthodologie projet appliquée à un objectif d'amélioration des parcours. Mais en soit les outils, comment ça se passe ? Ça n'a aucune sorte d'importance » (EA9).

1.4.3. Troisième temps : Des efforts de justification, la co-construction d'un discours commun, et d'arguments légitimes

Alors que « deux CNPM » coexistent, d'une part, le « nouveau » Collectif National des Pilotes MAIA se réclame comme un acteur à part entière et légitime dont l'objectif est d'accompagner la co-construction de réponses et adaptées aux besoins des personnes âgées – et surtout pour positionner et sauvegarder la place des MAIA dans la politique de convergence et, d'autre part, le Collectif d'avant 2017 (mêlant une approche de l'intégration dite de « proximité » déployée par les pilotes dans leurs territoires et des modalités de fonctionnement « démocratiques » décidant peu de ce qui est pertinent à diffuser et offrant un environnement favorable pour les pilotes désireux de s'inspirer de ce que d'autres ont expérimenté) les pilotes élaborent divers registres de justification pour tenter de résoudre les critiques identifiées.

L'équipe d'animation (EA) s'est saisie de ces critiques pour tenter de légitimer les nouvelles pratiques de travail au sein du Collectif. En réponse à ces critiques, deux registres de justification ont été mobilisés. Un premier registre vise à justifier la méthode MAIA (cause que les pilotes défendent) au regard des valeurs qu'ils mettent en œuvre et du CNPM comme un acteur à part entière et légitime pour améliorer le parcours des personnes âgées ; Un second registre porte sur la justification des moyens que l'EA met en place pour faciliter la diffusion de pratiques, ce qu'elle fait particulièrement à un niveau opérationnel. Nous listons les deux registres de justification des projets et des pratiques des nouvelles valeurs dans le tableau suivant :

	Ce qui est justifié	Arguments mobilisés
1° registre de justification : les valeurs du CNPM	Cause défendue : l'intégration Valeurs : partage et entraide Nouveau CNPM : « <i>accompagnateur de réponses co-construites et adaptées aux besoins des personnes âgées</i> »	J1 : Un vocabulaire neutre et intelligible permet de mieux argumenter la cause défendue J2 : La déclinaison de l'ouvrage national de l'intégration (2018) dans les régions permet de mieux rendre compte de la mise en œuvre concrète de l'intégration
2° registre de justification : les projets et les pratiques	Espace Collaboratif Numérique Rencontres Nationales Rédactions collégiales : SNS 2017, Ouvrage national de l'intégration (2018), déclinaisons 5 régionales de l'ouvrage national (2019, 2020)	J3 : Les critiques sont contextualisées à un niveau infra RCP (régions) pour mieux les résoudre J4 : Les projets foisonnent et circulent au sein du RCP

Tableau 47 – Les efforts de justification du Collectif

1° registre de justification

Un premier registre de justification consiste en la démonstration que le monde dans lequel les pilotes du Collectif agissent favorise la nouvelle image qu'il souhaite incarner « *devenir un accompagnateur de réponses co-construites et adaptées aux besoins des personnes âgées* ». Dans cet objectif, ce sont la cause de l'intégration défendue par les pilotes et les valeurs de partage et d'entraide du Collectif qui font l'objet d'un travail de justification afin de légitimer la nouvelle image que le Collectif veut incarner. Dans ce premier registre, nous illustrons les efforts de justification de la pertinence et de la plus-value de l'intégration, dans un objectif de rendre intelligible le vocabulaire « jargonneux » de la méthode MAIA. À ce titre, l'EA a mené un premier chantier national.

Cela se traduit par l'élaboration d'un discours commun et « neutre » en termes de vocabulaire (J1). En effet, les efforts de justification étant récents engagés par l'EA, ceux-ci ont porté sur les retours d'expériences des pilotes dans le respect des valeurs du RCP : l'intégration et son approche bottom-up de la diffusion.

« On ne doit pas défendre l'acronyme MAIA, par contre l'intégration, c'est cela qu'on ne veut pas lâcher, c'est cela qui fait sens » (EA4).

« On est en train de faire un nouveau modèle et il ne faut pas convoquer les anciens concepts dans le nouveau modèle, on répond on ne défend pas l'intégration pour défendre MAIA, mais parce que nous sommes absolument (sûr) qu'au travers de cette évolution il faut continuer à porter cette logique du maillage des acteurs du territoire et cela fait sens (...) comme quelque chose de plus large et oui les réseaux de sante quand ils font de l'animation territoriale et quand ils organisent des rencontres entre acteurs et quand ils font de la formation sur de thématiques (...) participent aussi grandement à l'intégration » (EA4).

« Le cahier des charges MAIA amène un vocabulaire très spécifique, qui n'est pas très intuitif avec une méthode de travail transversale alors que l'on est dans un système très cloisonné » (EA4).

« Une fois qu'on a bien compris le concept d'intégration, on est plus à même de le vendre et de le diffuser aux partenaires du territoire, c'est ce qui s'est passé phase de généralisation » (P4).

Enfin, un pilote nous confie vouloir déployer un espace collaboratif local (communal) mais ne pas le nommer comme tel *« "MAIA (nom de la commune)" mais "un nom plus bateau" du type "les projets collaboratifs de X (nom de la commune) dans lequel tout le monde se reconnaîtra » (EA2).*

Ce chantier a également consisté en la mise en récit des pratiques innovantes remontées des territoires pour décrire l'intégration (J2). En particulier, cette mise en récit a été portée par certains membres de l'EA qui ont souhaité retranscrire ce que les pilotes font. Un des porteurs de cette initiative souligne son objectif qui est de *« sortir du jargon MAIA, vecteur d'un vocabulaire commun et abordable pour éviter l'écueil du 'c'est bien ce que vous faites, mais on ne comprend pas trop' » (EA4).*

Globalement, cette mise en récit met en exergue la méthodologie de travail des pilotes : *« c'est de montrer le cheminement et comment à partir de problématiques du territoire, les pilotes MAIA ont été amenés à travailler avec les acteurs à produire tel ou tel type d'outils, groupes de travail ou dynamiques » (EA4).*

En effet, cette méthodologie de travail n'est pas toujours bien comprise par les partenaires (i.e. décideurs politiques) des pilotes MAIA, et ce travail vise alors une « vulgarisation » de ce qu'est l'intégration et sa plus-value : *« c'est vrai qu'à l'ARS souvent notre référente nous disait, 'mais parlez de ce que vous faites, autrement que la gestion de cas. On s'était dit, si on s'appuie sur les 3 mécanismes, au moins ça donne ça, ça vulgarise en fait ces mécanismes plutôt que de rester dans une science de vocabulaire qui ne plaît qu'à nous et qui n'a pas de sens pour personne, et du coup, de donner des exemples concrets sur comment est-ce que ça se passe, ces mécanismes » (EA8).*

Afin d'argumenter la pertinence et la plus-value de la méthode MAIA, l'EA s'est appuyée sur les expériences locales des pilotes du Collectif pour *« porte(r) une vraie logique de pédagogie, par rapport à ce qu'est un pilote et ce qu'est l'intégration » (EA4).* Cet effort pédagogique de « mise en récit » de ce que les pilotes déploient dans leurs territoires vise à mieux expliquer les apports de l'intégration :

« On est persuadé que c'est une démarche pertinente, donc on aimerait travailler un document qui permet de valoriser, d'une certaine façon, ce que font les pilotes MAIA au quotidien » (EA5).

La mise en récit a pris forme en 2017, avec la rédaction des contributions à la Stratégie Nationale de Santé en 2017 afin de : *« (...) sortir de notre vocabulaire, et au lieu de parler "interconnaissance de l'offre" on a été sur des phrases assez courtes et titres assez courts qui sont 'se connaître et travailler ensemble', 'se connaître et mobiliser les ressources', 'éviter les ruptures', 'gérer la complexité', et la dernière partie était 'transformer le système de santé' (EA4).*

2° registre de justification

Un second registre porte sur la justification des moyens que l'EA met en place pour faciliter la diffusion de pratiques, ce qu'elle fait particulièrement à deux niveaux : un niveau national et un niveau opérationnel.

En premier lieu, la diffusion de pratiques a été tout d'abord favorisée sein du Collectif (national), offrant à l'ensemble des pilotes un environnement foisonnant d'idées pour ceux en quête d'inspiration ou désireux de déployer certaines de ces idées dans un autre territoire. À cette fin, un Espace Collaboratif Numérique a été rapidement mis en place afin de « *centraliser les bonnes pratiques* » (EA7) et des Rencontres Nationales annuelles sont tenues dans l'objectif de se retrouver mais également afin de dynamiser les échanges portant sur les pratiques des pilotes.

Par exemple, alors que les rencontres nationales réunissaient les pilotes MAIA, l'équipe d'animation a ouvert l'événement des Rencontres Nationales 2018 à certains partenaires de l'amélioration du parcours des personnes âgées. Parmi eux, des référents ARS et des gestionnaires de cas ont participé à ces Rencontres. Afin de justifier les projets et les pratiques que les pilotes déploient, l'équipe d'animation a déployé différents formats d'échange durant ces trois jours de Rencontres. La première journée a été lancée par le discours de la Présidente de la CNSA, suivi de celui d'un membre de l'EA qui a souligné la cohérence entre le lieu au sein duquel se déroule ces Rencontres, Le village des Artistes (Saint-Ouen, 93) et ce que les participants s'approprient à expérimenter « *que ce lieu soit inspirant et créatif pour tous* » (EA9).

Concernant l'ouvrage national de l'intégration, il est conçu « *comme outil supplémentaire à disposition des pilotes dans leur travail quotidien* » dont deux usages sont prévus : « *un usage externe pour communiquer aux ARS et CD, mais aussi usage interne car on n'est sans cesse en train de refaire à tel endroit ce qui a été très bien fait deux ans plus tôt à tel endroit et perdre du temps* » (EA4).

De plus les différents ouvrages (un national et cinq régionaux) illustraient des pratiques visant à être exploitées par d'autres pilotes et dans d'autres contextes, mais également mettre en lumière ce que les pilotes explorent, ont su inventer et déployer au fil des années. En effet, l'ouvrage national pose la définition de l'intégration comme « *la construction de solutions aux ruptures de parcours* » (Ouvrage national de l'intégration, p.4) et offre une structure globale des projets remontés des pilotes en quatre thématiques, déclinés ensuite en dix objectifs :

1. Mieux utiliser les ressources ;
2. Éviter les ruptures de parcours ;
3. Gérer la complexité ;
4. Transformer le système de santé.

En second lieu, en réponse à la variété des pratiques entre pilotes MAIA et au difficile changement de pratiques des partenaires des MAIA, un deuxième chantier a émergé au niveau régional : des RCP régionaux se sont formés et se sont saisis de ces critiques pour affirmer et soutenir la diffusion des pratiques à un niveau opérationnel, en région (J3) : « *Sur l'échange de pratique (...) notre dénominateur commun c'est la région parce que le système d'info, les PTA, le PRS, c'est régional* » (Pilote 02).

Pour cela, certains RCP régionaux se sont engagés 1) dans un soutien local à la diffusion : « *Sur l'échange de pratiques c'est plus intéressant au niveau national, mais la stratégie dédiée à l'intégration des services c'est au niveau régional. Notre dénominateur commun c'est la région parce que le système d'info, les PTA, le PRS, c'est régional* » (Pilote 02) ; et 2) dans une adaptation régionale de l'ouvrage

national : « *l'ouvrage national, on veut le décliner en région, l'ouvrage de l'intégration en [nom de la région] en suivant la même méthodologie. Le projet est porté par huit pilotes de la région pour la "valorisation de l'intégration en [nom de la région]"* » (Pilote 09).

Sous-section 2 – L'animation du RCP : les rôles d'un acteur intermédiaire collectif

Dans cette seconde sous-section, nous analysons l'animation du RCP du Collectif National Pilotes MAIA, dotée d'une équipe d'animation en position intermédiaire entre l'ensemble pilotes du CNPM et ceux qui explorent et diffusent de nouvelles modalités d'organisation et de travail (le réseau de pratiques) avec leurs partenaires des territoires. Premièrement, nous étudions plus finement l'équipe d'animation comme la cellule d'animation du RCP du CNPM MAIA et les quatre rôles qu'elle endosse pour animer le RCP de manière à favoriser la diffusion de pratiques locales (2.1.), avant d'étudier les relations qu'entretient l'EA avec les autres strates (*Upperground* et *Underground*) (2.2.)

2.1. Le collectif créatif du RCP MAIA : les rôles de l'équipe d'animation

Nous analysons plus spécifiquement la strate intermédiaire du *Middleground* au regard des neuf rôles des collectifs créatifs développés par Simon (2009) et du noyau de membres animant les réseaux de pratiques (Agterberg et al., 2011). Dans le cas du RCP MAIA que nous étudions, nous nous focalisons sur son collectif créatif, l'équipe d'animation, au regard des quatre principaux rôles qu'il endosse. Deux de ces rôles regroupent les rôles issus des travaux de Simon (2009) : Faciliter la circulation des idées et des pratiques autour de projets (rôle 3) et justifier les pratiques à diffuser (rôle 4). Pour autant, ce dernier rôle prend une toute autre définition dans notre cas : la justification consiste en l'exploration, la mise à l'épreuve et la légitimation des pratiques à diffuser visant ainsi une meilleure adoption. Enfin, nos résultats font émerger deux nouveaux rôles : le rassemblement des agents et des acteurs externes pour penser et mettre en œuvre des projets (rôle 1), et le développement d'une capacité à agir et être reconnu comme acteur légitime (rôle 4). Alors que le rôle 1 est axé sur la facilitation des interactions, le rôle 4 consiste en la reconnaissance du collectif créatif comme acteur à part entière. Nous décrivons ces rôles dans le tableau suivant :

9 rôles du Collectif Créatif (Simon, 2009)	4 rôles du Collectif Créatif du RCP du Collectif National des pilotes MAIA	Modèle managérial des encastrements du RCP du CNPM
	Rôle 1 : Rassembler les pilotes autour du partage des pratiques et de l'entraide (interne) - Professionnalisation du pilotage de la MAIA à l'issue de l'expérimentation. - Formalisation du Collectif National et mode managérial.	Rôle endossé par l'équipe d'animation (EA) ➔ L'encastrement relationnel des acteurs est favorisé dans le RCP et à un niveau infra plus localisé.
1. Intégration des connaissances 2. Expérimentation 3. Stimulation 4. Actualisation 5. Validation	Rôle 2 : Faciliter la circulation des pratiques (interne) Gestion de l'espace numérique pour échanger sur les pratiques quotidiennes et le suivi des projets ; - Rencontres annuelles de l'ensemble des pilotes.	Rôle partiellement endossé par l'EA : ➔ Nécessité de travailler la circulation des pratiques à un niveau infra pour mieux y parvenir.
6. Signalisation 7. Critique / Remise en question 8. « Disruption », proposition créative 9. Ressourcement des membres occasionnels	Rôle 3 : Rendre visible et justifier les pratiques à diffuser (interne et externe) - Projets de mise en visibilité des pratiques : Stratégie Nationale de Santé 2017, Ouvrage National de l'Intégration 2018 ; - Questionnaire de sélection des projets à diffuser en 2019.	Rôle endossé par l'EA : ➔ D'intenses efforts réalisés par l'EA quant à la justification de la pertinence et de la plus-value de l'intégration et des pratiques que les acteurs déploient (encastrement de justification).
	Rôle 4 : Agir et être reconnu comme un acteur légitime (externe) - Défense d'une cause commune : intégration, décloisonnement et collaboration interprofessionnelle ; - Reconnaissance externe : Intégrer les groupes de réflexion nationaux (convergence) ; mais avec une difficulté à se désigner comme représentante de l'ensemble des pilotes MAIA.	Rôle partiellement endossé par l'EA ➔ Malgré la défense d'une cause commune légitimée, les membres de l'EA restent rattachés à l'Underground (pilotage MAIA) laissant les membres sans orientation claire quant aux pratiques à diffuser. Cela affaiblit le rôle de l'EA comme CC et la circulation des pratiques par l'Upperground.

Tableau 48 – Les rôles de l'équipe d'animation

2.1.1. Rassembler les pilotes autour du partage des pratiques et de l'entraide

Le premier rôle du collectif créatif du RCP des pilotes MAIA relève de la mobilisation et de l'animation des interactions de ces membres : en particulier au sein de l'underground, mais aussi entre les différentes strates (*Underground/Upperground* et *Upperground/Underground*). Des rencontres nationales annuelles et un espace collaboratif numérique sont alors mis en place par le collectif créatif dans un objectif d'interconnaissance des pilotes et de ce qu'ils déploient (agents et professionnels) relatif à l'intégration.

« (...) (dans) l'idée d'animer un espace collaboratif et animer un observatoire MAIA, de travailler sur une synergie avec les référents nationaux et de permettre une représentativité du collectif et participer à l'organisation du collectif car c'est l'objet du collectif depuis le début c'est d'arriver à s'organiser pour se rencontrer au moins une fois par an entre pilotes » (EA6).

Nous prenons l'exemple des rencontres nationales et de l'espace collaboratif : « (...) grâce aux rencontres nationales, c'est vrai que j'ai élargi le cercle et j'ai très vite sympathisé avec les référentes de la région » (EA8).

Concernant l'équipe d'animation, une pilote membre de l'équipe d'animation nous confie : « *nous, par contre on a un rôle orienteur, il y a cela, cela et cela qui existe sur mon territoire cela marche bien si tu veux le reproduire tu le trouveras à tel endroit.* » (EA7) ; avant d'avancer les perspectives envisagées de l'équipe d'animation et plus globalement du Collectif National des pilotes MAIA : « *Aujourd'hui on représente des pilotes, demain on représente la méthode et il faut se formaliser pour représenter les porteurs, les gestionnaires de cas et les pilotes. Pour moi, c'est l'évolution vers une représentation formalisée des pilotes et de la méthode* » (EA7).

2.1.2. Faciliter la circulation des pratiques

Le deuxième rôle que le Collectif Créatif du RCP des pilotes MAIA endosse est relatif à la circulation des pratiques. Pour autant, la diffusion ne relève d'aucune stratégie particulière et reste alors jusque-là informelle relevant de l'initiative des pilotes en cohérence avec ses propres besoins. En effet, pour son collectif créatif, faciliter la circulation des pratiques consiste davantage à offrir un environnement propice : mise en place d'un espace collaboratif numérique, de rencontres annuelles, d'un annuaire des pilotes sans pour autant avoir été évaluées auparavant et légitimées par le Collectif ou son équipe d'animation.

C'est récemment lors de la publication de l'ouvrage national de l'intégration (2018) que les pratiques sont clairement identifiées et soutenues par l'ensemble du Collectif National des Pilotes MAIA. En effet, alors que l'ouvrage national (2018) est voulu par l'*Upperground* et conçu par l'*Underground*, c'est le collectif créatif (équipe d'animation) qui est chargé de l'animation de cette circulation : Par exemple, lors des rencontres nationales 2018, une séance en plénière a permis de présenter le « résultat » de l'ouvrage entièrement rédigé, imprimé en de nombreux exemplaires et distribué aux pilotes. Enfin, un sondage est fait dans la salle et la proposition de sélectionner quelques projets (restant à définir à la fin de nos investigations empiriques) prioritaires pour les diffuser à l'ensemble des MAIA est majoritairement acceptée.

A cette fin, le collectif créatif du RCP des pilotes MAIA s'est constitué comme un « *boundary spanners* », que ce soit au niveau national pour mener une veille et une continuité de l'information (avec les décideurs et les financeurs, par exemple) auprès des pilotes du Collectif ; mais également au niveau régional en sollicitant les pilotes dans une déclinaison régionale de l'ouvrage, pour lequel une équipe d'animation relai mobilise de nouvelles manières de s'organiser et de travailler tout en suivi la démarche intégrative promue par la méthode. Par exemple, dans la région 1, un pilote membre de l'équipe d'animation régional nous indique que son « groupe chapeau » est constitué d'une dizaine de pilotes pour « *animer les cinq groupes de travail* » mis en place pour couvrir l'ensemble des thématiques et des besoins de la région ».

2.1.3. Rendre visibles les pratiques à diffuser

Le troisième rôle du collectif créatif relève d'un résultat surprenant : la mise en visibilité et justification des pratiques comme préalable à la diffusion. En effet, alors que les rôles identifiés par Simon (2009) sont liés à l'exploration et la disruption, notre second cas révèle une diffusion de pratiques récemment portée par l'équipe d'animation et nécessitant au préalable de « rendre visible » les pratiques innovantes des pilotes et « s'accorder » sur ce qui est pertinent à diffuser.

Quant aux apports de la méthode : « *Alors que la convergence "va nous prendre", on a du mal à montrer les apports de l'intégration, alors qu'on est persuadé que c'est une démarche pertinente, donc on*

aimerait travailler un document qui permet de valoriser d'une certaine façon ce que font les pilotes MAIA au quotidien » (EA4, à propos du Guide National REX).

Concernant les justifications de ce qui est pertinent à diffuser, celles-ci relèvent de la construction d'un discours commun et d'une mise en récit des expériences remontées des territoires, alors que l'échelle de diffusion est accordée à un niveau régional afin de répondre à la nécessité de contextualisation, relevant alors d'équipes d'animation en région (et plus globalement ce que nous qualifions de RCP régionaux) : *« Sur l'échange de pratiques (...) notre dénominateur commun c'est la région parce que le système d'info, les PTA, le PRS, c'est régional »* (EA2).

Afin de rendre visible ce qu'apporte l'intégration et ce que les pilotes déploient au niveau local, deux registres de preuves sont mobilisés. D'une part, l'intégration est définie dans les différents écrits « tangibles » du Collectif National des pilotes MAIA (contributions à la Stratégie Nationale de Santé en 2017 et l'ouvrage national de l'intégration en 2018) dans un vocable intelligible pour ses lecteurs : (*« l'intégration : la construction de solutions aux ruptures de parcours »*, Ouvrage national de l'intégration, 2018, p.4) et communiqués à l'ensemble des pilotes et des interlocuteurs nationaux et régionaux. D'autre part, une démarche de déclinaison régionale de l'ouvrage de 2018 *« en suivant la même méthodologie (...) et pour la valorisation de l'intégration en (nom de la région) »* (EA7) ou *« de donner à voir la plus-value apportée par la méthode au-delà de ce qu'on peut comprendre de la gestion de cas »* (EA8).

2.1.4. Agir et être reconnu comme un acteur légitime

Le quatrième rôle du collectif créatif est relatif à la nécessité d'être reconnu comme un acteur légitime par les autres acteurs du champ (externe) lui conférant une capacité à agir (*« actorhood »*). Alors que l'équipe d'animation et le Collectif National des pilotes MAIA se formalisent au fil du temps en respectant les valeurs intégratives émanant de la méthode et de ce que l'équipe d'animation déploie (un espace collaboratif numérique, l'organisation de rencontres nationales annuelles depuis 2012, des contributions écrites à la Stratégie Nationale de Santé en 2017, et la rédaction d'un ouvrage national de l'intégration), celle-ci parvient difficilement à installer le Collectif National des pilotes MAIA au sein des discussions politiques nationales. En effet, l'équipe d'animation agit davantage en offrant un contexte de partage de ce qu'ils explorent et jonglent avec leurs missions habituelles de pilotes :

« Je consacre une partie de mon temps de travail non pas sur le territoire sur lequel je suis missionné mais sur des mécanismes de représentation nationale ou régional, prendre une journée pour rencontrer le DG ARS, je ne suis pas en train de bosser pour (mon territoire), pas directement, je suis convaincu que cela fait sens et je le défends » (EA4).

Cependant, la démarche récente liée à « rendre visible » ce que font les pilotes montre les tensions de l'équipe d'animation à définir (s'accorder) et mettre en œuvre une stratégie de diffusion de pratiques. Celle-ci est fortement dépendante du contexte instable de la convergence des dispositifs d'appui qui requiert de « montrer » et « prouver » que les nouvelles modalités d'organisation et de travail (pratiques) déployées par les pilotes contribuent à améliorer le parcours des personnes. Ainsi, l'équipe d'animation est sous tension :

- Quant à savoir quoi dire de la cause défendue (l'intégration) et de l'appréciation de sa plus-value : *« (...) la difficulté à avoir un discours commun et une position commune. On est environ 350 pilotes en France à faire le même boulot, sur des territoires très différents, avec des porteurs différents, des historiques de territoires différents. Donc on a des points communs, c'est une évidence, mais on a aussi*

des agendas professionnels qui finalement, entre guillemets, un petit peu déconnecté les uns des autres, et une petite difficulté à construire un discours commun. La contribution à la SNS a été saisie par le Collectif, comme un groupe de travail. Cela a été un petit peu le cas aussi sur l'ouvrage mais c'est difficile d'écrire à dix mais soumis à relecture par un plus grand nombre, mais on n'est pas dans des exercices très collégiaux, on est dans des formes un peu différentes » (EA4).

- Quant à l'identification de l'équipe d'animation ou d'un de ses membres comme intermédiaire légitime du Collectif par les acteurs qui souhaitent les contacter :

« J'ai été le seul destinataire du mail de la DGOS⁶⁹ concernant la FACS⁷⁰ et je ne sais pas pourquoi, je ne suis pas le seul représentant identifié et pour le coup on est identifié mais il y a aussi un enjeu personnel, je considère que c'est un point de fragilité par rapport au collectif, il ne faut pas que le collectif soit personne-dépendante, peu importe que cela soit moi ou un autre » (EA4).

2.2. Les relations du Collectif Créatif avec l'Upperground et de l'Underground

Nos résultats révèlent que l'équipe d'animation endosse en partie les rôles constitutifs d'un *Middleground* se traduisant par une difficulté à dépasser les tensions liées à la diffusion Afin d'en analyser les raisons, nous étudions les relations qu'entretient la sphère d'agents avec les autres strates (*Upperground* et *Underground*). En premier lieu, nous abordons les relations du CC avec l'*Upperground* qui joue un rôle dans la diffusion de pratiques (2.2.1.), puis avec l'*Underground*, avec lequel le CC se trouve déconnecté (2.2.2.).

2.2.1 Les relations du Collectif Créatif avec l'Underground

Le RCP du CNPM a initialement privilégié les rencontres physiques avec les premières « Rencontres Nationales » qui se sont tenues en 2012, et faisant émerger l'idée de soutenir les interactions entre les dix-sept premiers pilotes expérimentateurs de la méthode MAIA et la forte croissance de pilotes fraîchement installés et dont le métier est nouveau. Par exemple, les pilotes interrogés indiquent que la continuité des échanges est clé au sein de l'espace numérique collaboratif. Celui-ci repose sur une nécessité des pilotes de s'entraider et partager leurs pratiques sur une plateforme dédiée.

« Le but du collectif, c'est de dire, il y a plein de choses qui se passent partout au niveau national et on n'est pas au courant. Notamment les guichets intégrés, c'est dans notre cahier des charges, on est obligé de les faire, mais chacun le bosse dans son coin » (EA7).

Cependant, nos résultats montrent une volonté claire d'échanger sur leurs pratiques au sein du RCP MAIA sans pour autant parvenir à définir une politique de diffusion de pratiques. Nous notons alors une volonté de diffuser mais freinée par plusieurs tensions :

- Des diffusions restant localisées et informelles : l'espace collaboratif est conçu pour centraliser les pratiques des pilotes « *je n'ai pas le temps de tout lire sur l'espace co, (mais) c'est une mine d'infos* » (SA5).
- Une volonté « politique » en interne de diffuser mais une contestation de l'équipe d'animation à endosser cette fonction managériale de soutien à la diffusion (« piloter des pilotes » ou « animer des animateurs territoriaux »).

⁶⁹ DGOS : Direction Générale de l'Offre de Soins du Ministère des Solidarités et de la Santé.

⁷⁰ FACS : Fédération nationale des dispositifs de ressources et d'appui à la **coordination** des parcours de santé.

Par ailleurs, le fort attachement des pilotes membres de l'équipe d'animation conduit alors davantage à offrir un espace inspirant pour les pilotes désireux d'échanger sur leurs pratiques que des orientations claires sur des pratiques identifiées comme pertinentes à diffuser. Cela traduit une difficulté pour les membres de l'EA à endosser les deux rôles (pilotes et membres de l'EA) vis-à-vis de leurs homologues. Pour autant, ces tensions sont palliées par de récents efforts à « rendre visible » ce que font les pilotes dus au contexte perturbé relatif à la « convergence », également appelé de « fusion » de l'ensemble des dispositifs d'appui à la coordination (i.e. réseaux de santé, CLIC, MAIA). Cela prend la forme de supports de communication (en interne et en externe) liée à la valorisation de l'intégration et, en particulier, des rédactions collégiales d'ouvrages.

2.2.2. Les relations du Collectif Créatif avec l'Upperground

Bien que l'équipe d'animation soit désignée pour faciliter les connexions et la circulation des pratiques au sein du Collectif, nous avons vu que la démarche de diffusion de pratiques repose initialement sur les échanges volontaires entre les membres pour les pilotes qui souhaitent discuter de leurs pratiques. En particulier, les espaces numérique (plateforme numérique) et physiques (les rencontres nationales des pilotes) constituent le réceptacle et le réservoir de pratiques :

« Nous (les pilotes les plus anciens), on avait déjà ce petit groupe. Il suffit qu'il y en ait un qui aille (...) aux rencontres nationales pour que cela fasse boule de neige : tu devrais venir parce qu'on y parle de cela » (P4)

Peu à peu, les acteurs de l'Upperground s'intéressent de manière plus récurrente à ce que ceux de l'Underground explorent et font remonter. Dès lors, les revendications de l'Upperground reposent sur la nécessité d'exploiter afin de pouvoir bénéficier des succès ou apprendre des échecs des expériences initiées par les pilotes dans leurs territoires et avec leurs partenaires locaux :

« On a fait un tour de table très intéressant sur 'qu'est-ce qui se passe sur vos territoires ?', ou chacun a pu nommer deux ou trois projets intéressants : guichets intégrés, carnets de liaison, les liens avec l'hôpital. Donc, voilà, ce sont des réunions où on construit l'ordre du jour ensemble et chacun fait ce qu'il veut » (A1).

Alors que les expériences sont partagées sur la plateforme numérique sur la base du volontariat des pilotes à partager le déroulement de leurs projets, sans condition de mise en récit particulière et selon qu'ils les considèrent comme pertinent à faire circuler, les échanges intenses et le contexte de convergence des DAC a conduit les pilotes à vouloir discuter de manière plus formalisée tout en restant collégiale de la pertinence et la plus-value de la cause qui les fédère et les caractérise (l'intégration) et également de ce qu'ils déploient (les pratiques). C'est à partir de ce constat, que certains membres de l'équipe d'animation ont porté les projets d'écrits qui soutiennent le RCP et la cause qu'il défend : les contributions à la stratégie nationale de santé (SNS) en 2017, l'ouvrage de l'intégration en 2018. Enfin, cette dynamique de l'EA est relayée dans certaines régions, par des pilotes qui ne sont pas membres de l'EA national, concernés par la prise en compte du contexte local.

Conclusion de la section 2 :

Nous avons analysé la démarche de rassemblement du Collectif National des pilotes MAIA autour de leurs pratiques comme un Réseau Créatif de Pratiques doté d'une équipe d'animation en position intermédiaire, son collectif créatif, qui offre un contexte favorable au partage et à l'entraide de ce que

les pilotes explorent au sein de *l'Underground* et la diffusion (exploitation) de pratiques au sein de *l'Upperground* à partir de l'Ouvrage national de l'intégration (2018).

Concernant la structuration du RCP de l'ARS, notre analyse des dynamiques d'encastrement soutenant la diffusion révèle une facilitation de l'encastrement structurel des connexions et du contenu dans les pratiques des pilotes. En effet, ces efforts interviennent au détriment de l'encastrement organisationnel des acteurs ; ce qui explique les tensions à être reconnu comme un acteur légitime à agir (traits organisationnels du RCP).

Concernant l'animation du RCP de l'ARS : son collectif créatif a évolué (de 12 à près de 30 membres), tout comme ses rôles, en particulier nos résultats montrent la nécessité surprenante et prépondérante liée à la mise en visibilité puis de la justification des valeurs et des pratiques intégratives à la légitimation du collectif créatif comme un acteur à part entière reconnu par les autres comme capable d'agir.

Section 3. Ce que nous retenons de cette étude de cas

Après avoir présenté et analysé notre seconde étude de cas longitudinale (2008-2020), qui concerne le rassemblement de pilotes MAIA en un Collectif (CNPM) centré sur leurs pratiques professionnelles dédiées à l'intégration des services d'aide et de soins. Cette démarche est initiée par les premiers pilotes expérimentateurs de la méthode MAIA afin d'améliorer le parcours des personnes âgées en perte d'autonomie. Elle est portée par quelques pilotes référents régionaux dans l'objectif de s'entraider et partager leurs pratiques dites « intégratives ». Pour ce Collectif National des Pilotes MAIA (CNPM), les pilotes ne peuvent ainsi déployer de nouveaux modes d'organisation et de travail (pratiques intégratives) avec leurs partenaires des territoires de manière isolée dans leurs territoires, sans échange ni entraide, en particulier lorsque des projets similaires ont déjà été expérimentés par d'autres pilotes dans d'autres contextes.

Cette seconde étude de cas portant sur la démarche de diffusion de pratiques entre professionnels MAIA contribue à répondre de manière complémentaire à nos deux questions de recherche :

Question de recherche 1 : *Quelles sont les caractéristiques organisationnelles d'un Réseau Créatif de Pratiques (RCP) favorables à la diffusion de pratiques innovantes ?*

Question de recherche 2 : *Quelles sont les modalités d'animation du Réseau Créatif de Pratiques (RCP) pour favoriser la diffusion de pratiques innovantes ?*

Dans une première sous-section, nous répondons à nos questions de recherche au regard de trois caractéristiques organisationnelles et managériales qui définissent le RCP du Collectif National des pilotes MAIA (CNPM) étudié : A – L'acquisition d'une identité partagée et d'une intentionnalité commune ; B – Des règles de décision et C- Une capacité à agir (*actorhood*).

Dans une seconde sous-section, nous répondons à nos questions de recherche relative au regard des évolutions du modèle organisationnel et managérial initial pour en apprécier le dépassement des tensions entre l'exploration de pratiques innovantes *versus* l'exploitation de certaines pratiques, entre la généralisation (homogénéisation ou standardisation) des pratiques et les adaptations locales (contextualisation).

Sous-section 1 – Les caractéristiques du RCP des pilotes MAIA

Nous répondons à la première question de recherche relative aux caractéristiques organisationnelles du RCP favorables à la diffusion de pratiques. Un premier travail continu d'acquisition de traits organisationnels vise à présenter le RCP comme renouvelant l'image du Collectif. Présenter comme une solution organisationnelle fluide, le RCP contribue à aider le Collectif à mieux argumenter, démontrer la pertinence et la plus-value de ce que les pilotes déploient au regard de la mission des pilotes qui est d'améliorer le parcours des personnes âgées en perte d'autonomie et que le Collectif souhaite accompagner. Dans un premier temps, une équipe d'animation est désignée afin d'offrir un environnement inspirant au sein du Collectif et faciliter la circulation de pratiques entre les pilotes (fort encastrément structurel). L'équipe d'animation a su s'appuyer sur une intentionnalité commune basée sur la cause que les pilotes défendent (l'intégration) et sur laquelle repose l'identité partagée au sein du Collectif (A) mais dont les modalités d'organisation (prise de décision) restent fragiles (faible encastrément organisationnel) (B). Cela est causé par la qualité de « pair-expert » des membres de l'EA (forts encastrements relationnel et dans la pratique), ce qui affaiblit également sa capacité à être reconnu

comme un acteur légitime à part entière (C). Nous rappelons les principaux traits organisationnels du RCP du Collectif National des pilotes MAIA dans le tableau suivant :

A. Identité et intentionnalité commune	Le Collectif est considéré comme une « incarnation » de la cause qu'il défend (l'intégration) soulignant l'ancrage des pilotes MAIA dans leur contexte local et la volonté de prendre part aux discussions politiques nationales.
B. Instances de décision interconnectées : règles, hiérarchie, membership ...	Les règles et décisions prises par l'équipe d'animation : - retranscrites dans la Charte de fonctionnement du Collectif (mandat des référents régionaux, ...) pour asseoir son mode « démocratique » ; - l'animation consiste davantage à assurer un environnement inspirant pour les pilotes ; l'EA parvient peu à endosser un rôle managérial dans le soutien et la diffusion de pratiques à son niveau intermédiaire (ce qui affaiblit son mode démocratique).
C. Capacité à agir (actorhood)	<u>Reconnaissance interne et externe :</u> - RCP en externe : volonté d'intégrer les groupes de réflexion nationaux (convergence) ; mais avec une difficulté à se désigner comme représentant de l'ensemble des pilotes MAIA ; - RCP en interne : une volonté « politique » de diffuser mais difficulté de l'EA à endosser un rôle managérial : diffusions localisées et informelles (CC « tiré par le Bas », l' <i>Underground</i>).

Tableau 49 – Les traits organisationnels et managériaux initiaux du RCP du Collectif National des pilotes MAIA

A. L'acquisition d'une identité partagée et d'une intentionnalité commune

Le rassemblement des pilotes MAIA en un Collectif National centré sur les pratiques intégratives qu'ils déploient localement repose sur une identité partagée de l'incarnation de la cause qu'ils défendent (l'intégration) vectrice d'amélioration du parcours des personnes âgées en perte d'autonomie.

« (...) c'est un réseau de pairs mais c'est un réseau de valeurs aussi. (...) Tu as un esprit, Un esprit, alors peut-être un esprit qui se limite à ce fantasme de révolutionner le système » (EA1).

« (...) les personnes croient à l'investissement auprès des autres, des valeurs holistiques et croient fondamentalement collectives. À plus nombreux on est plus forts ou on est plus intelligents à être plus nombreux » (EA2).

En premier lieu, le Collectif National des pilotes MAIA a émergé et s'est formalisé peu à peu à partir de 2012, au sortir de l'accompagnement de l'expérimentation du dispositif par la CNSA. En effet, la généralisation des MAIA sur le territoire français nécessite la création de ces dispositifs et le recrutement de pilotes MAIA, des professionnels dédiés à l'intégration des services d'aide et de soins pour les personnes âgées (au départ, des personnes atteintes d'Alzheimer, puis le dispositif a été généralisé à l'ensemble des personnes âgées de plus de 60 ans en perte d'autonomie). Dès lors, le Collectif s'auto-organise, répondant à la nécessité de se rencontrer, d'échanger plus quotidiennement et de s'entraider.

« Une fois qu'on a bien compris le concept d'intégration, on est plus à même de le vendre et de le diffuser aux partenaires du territoire, c'est ce qui s'est passé pendant la phase de généralisation » (P4).

En 2014, une équipe d'animation d'une douzaine de membres est élue et mandatée pour gérer le Collectif, en particulier celle-ci a pour mission d'assurer un environnement inspirant pour les pilotes. Cet environnement inspirant prend la forme de rencontres nationales annuelles et d'un espace collaboratif virtuel pour lesquels les pilotes parviennent à s'interroger et proposer leurs retours d'expériences de ce qu'ils déploient au niveau local. La circulation de pratiques ne fait alors pas l'objet d'une stratégie particulière (pas d'injonction managériale) mais reste informelle et à l'initiative individuelle des pilotes. Le souhait du Collectif National des pilotes MAIA est alors d'aider les pilotes à partager leurs expériences par ces moyens :

Par exemple, certains membres de l'EA nous confient que les pratiques circulent au regard des *« retours d'expériences basés sur une problématique et sa résolution locale »* (EA3) et que ces échanges permettent de *« (...) créer du lien entre les pilotes, au-delà de la formation des pilotes entrant en poste, se mettre en réseau autour des pilotes, notamment déjà formés et sans connexion »* (EA6). À ce titre, l'espace collaboratif et les rencontres nationales annuelles structurent les échanges des pilotes :

« (...) je vais interroger l'espace co si je cherche un projet, sinon je contacte directement (le pilote concerné) » (P4).

« Grâce aux rencontres nationales, c'est vrai que j'ai élargi le cercle et j'ai assez très vite sympathisé avec les référents de la région, donc une de (département 1) et une de (département 2) » (EA8).

B. Les règles de décisions

La démarche de diffusion des pratiques est portée par l'équipe d'animation du Collectif National des pilotes MAIA. Celle-ci s'est étoffée et structurée depuis 2014 pour assurer la représentativité de l'ensemble des régions de France. En effet, au sein de chaque région, deux référents régionaux sont élus pour rejoindre l'EA. L'ensemble des référents régionaux forme l'équipe d'animation du Collectif (EACP) qui se positionne en acteur intermédiaire entre le Collectif et les pilotes désireux de s'entraider et d'échanger sur les pratiques innovantes qu'ils déploient dans leurs territoires.

D'après un membre de l'EA, le Collectif permet de savoir *« où on en est par rapport aux autres régions et pouvoir s'accorder »* (EA3) et veille à respecter la cause qu'il défend : *« C'est une base pour nous, c'est-à-dire que la concertation c'est la première brique de l'intégration. Donc si nous même en interne on n'applique pas ce que l'on promeut le reste du temps (rire), ça paraît compliqué »* (EA1).

Le Collectif fonctionne sur un mode « démocratique », dont les principes sont retranscrits et rassemblés dans une Charte à laquelle adhère ses membres. Dans cette Charte de fonctionnement, les modalités de désignation des référents régionaux et leur mandat sont précisés :

« La constitution du présent collectif a pour enjeu majeur la formalisation des rencontres nationales entre pilotes MAIA et le partage d'actions, d'idées et de valeurs » (Extrait de la Charte de fonctionnement du Collectif National des pilotes MAIA, 2017, p.1).

L'animation par son EA consiste davantage à offrir un environnement inspirant pour les pilotes (circulation peu formalisée) qu'à mettre en place une stratégie de diffusion. Les membres de l'EA se réunissent mensuellement en visioconférence, afin d'échanger sur les actions qu'ils mènent tels que la rédaction de l'ouvrage national ou encore la préparation des rencontres nationales annuelles, mais également les actualités nationales et régionales. En effet, les membres de l'équipe d'animation sont des pilotes « pairs-experts » restant fortement ancrés dans leur fonction de pilotes MAIA (*Underground*), dont la veille des informations est réalisée de manière « descendante » (i.e. sur la fusion des dispositifs d'appui à la coordination) et « ascendante » (i.e. les attentes des pilotes et les actions réalisées en région) laissant un « flou » sur la fonction managériale qu'elle pourrait endosser et les décisions qu'elle pourrait prendre : *« on parle de démocratie, des fois les collègues du (nom de la région) nous disent d'aller à tel endroit, mais non, ce n'est pas juste on décide d'y aller, on est représentant d'un groupe, ce n'est pas une parole que nous, on porte comme cela et comme on a vu de la lumière on a décidé d'y aller »* (EA4).

Par exemple, alors que la Charte de fonctionnement prescrit le mode de désignation des référents régionaux par élection, celui-ci n'est pas toujours suivi, les pilotes pressentis faisant face à une tension à endosser un tel rôle de représentation mais également de management du Collectif : *« Certains pilotes ne se sentent pas légitimes dans la représentation régionale, le vote (leur élection) est peu cadré car parfois c'est seulement une consultation, cela marche beaucoup sur le volontariat ou bonne volonté, la désignation n'est pas forcément très structurée, cela dépend des régions »* (EA9).

« (...) on a considéré que ces représentants régionaux sont les membres de l'équipe d'animation du collectif (...) On a retrouvé les mêmes qui étaient volontaires dans les groupes de travail (...) grosso modo » (EA6).

A propos des réunions de l'EA : *« L'équipe d'animation vit numériquement »* (EA2).

« Ce n'est pas sur des visios à vingt que l'on peut avoir des conversations de fond, c'est pour cela que deux jours à Paris ont été mis en place (...) On n'avait pas ce réflexe de travail, on faisait de la visio car on n'avait pas de décisions à prendre » (EA3)

En particulier, le contexte récent de convergence (ou de fusion) des dispositifs d'appui à la coordination met à mal les modalités de décision et de représentation nationale du Collectif : *« Enfin, il y a beaucoup de choses politiques qui commencent, de près ou de loin, dangereuses pour la méthode, et je sens qu'on est une bande de potes, mais il va falloir qu'on se professionnalise un peu. Il y a des prises de décision qui ne se font pas très bien, en fait, on pouvait accepter de prendre notre temps pour se décider de dire 'non, je ne suis pas d'accord', 'bon, peut-être', là maintenant il va falloir quand même être clair, il va falloir faire du vote, faire de la prise de décision immédiate »* (EA7)

« ce qui pose une question à chaque fois pertinente, comment valider qu'une prise de parole ou de position de quelqu'un de l'EACP ? La question se pose sur la représentation du Collectif à la FACS en résumé : qui y va et pour dire quoi ? » (EA4).

Finalement, l'EA se trouve davantage dans une posture de veille, de facilitation des interactions (rencontres nationales et espace collaboratif numérique) et de la circulation des pratiques (au départ, peu formalisée mais intense et récemment retranscrites dans des documents écrits largement diffusés à leurs partenaires), plus que du management de la diffusion de pratiques innovantes au sein du Collectif.

C. La reconnaissance d'une capacité à agir

L'équipe d'animation sollicite les pilotes du Collectif dans des rédactions collégiales telles que les contributions écrites du Collectif à la Stratégie Nationale de Santé en 2017, et de l'Ouvrage National de l'intégration publié en 2018 dans l'objectif de rendre visible et intelligible ce que font les pilotes, la pertinence et la plus-value de ce qu'ils déploient : « *Le collectif porte une vraie logique de pédagogie, par rapport à ce qu'est un pilote et ce qu'est l'intégration* » (EA4).

En effet, la reconnaissance d'une capacité à agir en interne et en externe s'appuie sur le projet commun de défendre la cause de l'intégration qui anime les pilotes du Collectif : devenir un accompagnateur de réponses co-construites et adaptées aux besoins des personnes âgées aussi bien au niveau national (où sont prises les décisions) qu'au niveau régional (où les décisions sont mises en œuvre). Le Collectif ne souhaite alors plus être le réceptacle des informations mais endosser un nouveau rôle dans le champ de la santé et également parmi ses membres. Ce projet commun est défendu dans les écrits du Collectif, soutenu et porté par l'équipe d'animation, dont le Collectif se saisit pour renouveler ses relations avec leurs partenaires (décideurs publics et intervenants dans le parcours des personnes âgées) et valoriser ce que ses membres expérimentent dans les différents territoires.

Quant à la reconnaissance externe, l'EA renouvelle ses relations avec les décideurs publics nationaux, en particulier le Ministère des Solidarités et de la Santé. En effet, ces écrits offrent un argumentaire intelligible basé sur un vocable neutre et des preuves tangibles de la pertinence et de la plus-value de ce qu'ils déploient (l'amélioration du parcours de la personne âgée en perte d'autonomie). De plus, les retours d'expériences collectés par l'EA sont mis en récit de manière à valoriser le travail co-construit avec leurs partenaires intervenants également dans le parcours des personnes âgées.

Quant à la reconnaissance interne, l'EA a collecté des retours d'expériences de pilotes depuis la généralisation du dispositif MAIA pour valoriser les initiatives des pilotes et encourager leur circulation au sein du Collectif : « *Il y a des questions pour lesquelles on n'est pas obligé de penser pareil, mais, on a le même objectif et on vise l'amélioration des parcours au bout du compte, on se retrouve sur cette question* » (EA8).

Sous-section 2 – La quête de la résolution des tensions liées à la diffusion de pratiques

Dans cette seconde sous-section, nous analysons comment la structure et l'animation du RCP du Collectif National des pilotes MAIA contribuent à répondre aux couples de tensions liées à la diffusion de pratiques entre généralisation *versus* contextualisation (3.2.1.), exploration *versus* exploitation (3.2.2.) et le dilemme managérial entre autonomie *versus* intervention managériale (3.2.3.)

3.2.1. La gestion de la tension entre généralisation et contextualisation

Nos résultats montrent que la gestion de la tension entre la généralisation et la contextualisation relève de la définition d'un ensemble de pratiques à diffuser reposant sur la nécessité d'identifier et de s'accorder sur ce qu'est l'intégration, ce qui est pertinent à diffuser et sa plus-value (A) correspondant à deux niveaux de la diffusion : le niveau national et le niveau régional (B).

A. S'accorder et justifier ce qui est pertinent à diffuser : l'encastrement de justification de l'intégration et de sa plus-value

Premièrement, les pilotes s'accordent à sortir du vocabulaire « jargonneux » (Ext1-ARS) et à procéder à un « *gommage des mots* » (EA9) pour parler de l'intégration et de ce qu'ils déploient dans les territoires, et également à argumenter (justifier) et montrer (par des preuves) la plus-value de l'intégration. En effet, les pilotes du Collectif portent une attention particulière à rendre plus intelligible et adopter un vocable plus neutre dans leurs écrits. En particulier, des efforts de justification de la pertinence et de la plus-value de l'intégration ont été nécessaires pour définir ce qui est pertinent à diffuser au sein du Collectif au regard de la contribution à l'amélioration du parcours des personnes âgées en perte d'autonomie : « *Je recentre toujours sur la personne, est-ce que le projet sur lequel on vient me chercher il a un objectif intéressant pour le parcours de la personne* » (EA7).

Ce travail de justification a été nécessaire pour argumenter et montrer ce qui est pertinent à diffuser, permettant un plus grand encastrement du contenu et également de renforcer les interactions entre les pilotes, c'est-à-dire un plus grand encastrement des connexions.

Quant aux principes généraux des pratiques à diffuser, certains membres de l'EA ont proposé l'idée de retenir deux à cinq des pratiques de l'ouvrage national de l'intégration (2018) pour les diffuser à l'ensemble des territoires MAIA du territoire. Cette proposition a été bien accueillie lors de la séance plénière des Rencontres Nationales dédiée à la présentation de l'ouvrage, d'autant plus que les pratiques sélectionnées chaque année le seront sur la base d'un vote des pilotes, c'est-à-dire selon leurs besoins et ce qui leur paraît pertinent à généraliser.

Quant à la nécessité de traduire et d'adapter au contexte local, l'EA propose l'ouvrage national de l'intégration comme un outil supplémentaire laissé à la disposition des pilotes, qui sont les plus à même de décider de la pertinence et des possibilités de mise en œuvre dans son territoire. En effet, l'EA met en œuvre les valeurs du Collectif : le partage (par différents moyens, dont l'ouvrage national) et l'entraide (correspondant à une approche individuelle de la diffusion selon les besoins locaux des pilotes).

En effet, c'est davantage à un niveau infranational que cette tension a été révélée la plus pertinente à résoudre, ce que nous abordons dans le point suivant.

B. Les relais de la diffusion à un niveau régional

Deuxièmement, les pilotes mettent en évidence la nécessité d'impulser et décider ce qui est pertinent à diffuser en distinguant différents niveaux : national, régional et infrarégional. En effet, les écrits du Collectif National des pilotes MAIA apportent une meilleure compréhension et une meilleure lisibilité de ce que déploient les pilotes dans leurs territoires, en proposant un recueil d'un socle de pratiques qui peuvent être généralisées. Ces pratiques ont été mises en récit c'est-à-dire formulées comme des retours d'expériences locales contribuant à en faire émerger un discours commun sur ce qu'est et apporte l'intégration.

Cependant, la proposition de l'EA de sélectionner des pratiques à diffuser fin 2018 n'a pas encore été mise en œuvre par l'EA, sentant la menace grandissante de la convergence sur la survie de leur dispositif et des projets qu'ils ont déployé pour améliorer le parcours des personnes âgées en perte d'autonomie : « *la convergence va nous prendre* » (EA4). C'est à un niveau national voire régional que la pertinence d'instaurer un tel dialogue est révélé. En effet, c'est le partage d'un même contexte régional (en termes de politiques régionales de santé) qui fédèrent les pilotes autour des pratiques à généraliser et/ou à contextualiser. À ce titre, des RCP relais (animés par des EA relais) ont émergé afin de s'approprier cette tension à s'accorder sur ce qui est pertinent à généraliser et ce qui est pertinent à adapter et traduire localement.

En d'autres termes, l'action des EA relais a contribué à travailler cette tension entre généralisation et contextualisation des pratiques et ce travail n'a été possible qu'après le travail de l'EA nationale lié à l'élaboration d'un discours commun et la mobilisation d'un vocable plus neutre pour argumenter et montrer ce qu'est l'intégration et quelle est sa plus-value. Par exemple, un membre du RCP relais de la région 1 évoque la nécessité « *(d') un socle de mise en cohérence à une échelle régionale et à la fois la possibilité d'une personnalisation à la réalité du territoire. S'il n'y a pas ces deux aspects, cela ne peut pas marcher. S'il n'y a que l'aspect régional ou national, c'est rejeté parce que cela ne vient pas de soi, et s'il n'y a que du territorial, c'est plus compliqué, c'est rejeté parce qu'on n'a pas le temps* » (EAR2).

En particulier, les relais de la diffusion en région contribuent à favoriser les dynamiques d'encastrement du contenu, discuté à cette échelle, et également à renforcer les relations et les interactions entre les membres fédérés par l'idée d'améliorer le parcours des personnes âgées en tenant compte du contexte régional (politique). À ce titre, ces RCP régionaux ont proposé des déclinaisons régionales de l'ouvrage national de l'intégration. Cette déclinaison a pris trois formes distinctes et nous les illustrons au regard de ce que les RCP régionaux ont mis en place.

Dans la région 1, trois pilotes de l'EA régionale se sont saisis de l'ouvrage nationale pour élaborer leur propre ouvrage, en retraçant les pratiques (liées à des expériences locales) qui se sont propagées à l'ensemble de la région (généralisation) et également en valorisant les pratiques remontées des expériences locales (avec une prise en compte du contexte). Pour ce faire, les pilotes se sont appuyés sur la structure de l'ouvrage national (retours d'expériences) en y adossant un dossier complet sur cinq projets, dont les pratiques associées ont été généralisées à l'ensemble de la région : un portail régional « Parcours Personnes Âgées », la gestion de cas dans cette région, le déploiement du guichet intégré dans cette région, un guide juridique dédié à l'accompagnement de la personne âgée en perte d'autonomie à domicile et le partenariat entre l'URPS Masseurs-Kinésithérapeutes et les MAIA de la région. Ces projets sont mis en récit sous la forme d'expériences locales qui se sont peu à peu propagées et ancrées dans la région. Ceux-ci valorisent la démarche co-construite avec certains partenaires et soutenue par l'ARS. Ce travail abouti début 2020 à la diffusion de cet ouvrage régional dans la région 1 à l'ensemble des pilotes MAIA de la région et de leurs partenaires (professionnels et décideurs).

Dans la région 2, un même travail est opéré avec initialement la volonté de proposer un ouvrage dont la structure correspond à celle de l'ouvrage national. Pour autant, cette structure est ensuite retravaillée par les pilotes de l'EA régionale qui émerge à cette occasion et qui souhaite valoriser autrement leur travail. Finalement, la structure nationale en dix objectifs a laissé place à dix-sept objectifs. Ce nombre d'objectifs est lié au nombre de pilotes MAIA de cette région (une vingtaine) et chaque pilote s'est manifesté pour traiter un de ces objectifs. En effet, cette approche est suivie afin que chaque pilote puisse argumenter et montrer comment il s'est saisi d'un de ces objectifs dans son territoire. À la fin de nos investigations empiriques, ce travail est en cours mais largement freiné par la crise sanitaire (COVID-19) qui perturbe les agendas des professionnels MAIA.

Dans la région 3, une démarche simplifiée a été mise en œuvre afin de pouvoir proposer un équivalent régional quelques mois plus tard. En effet, la déclinaison de l'ouvrage dans cette région est dématérialisée et prend la forme d'un sommaire en ligne retraçant et renvoyant vers des « fiches expériences » plus succinctes et indiquant le contact du pilote ayant déployé ce projet. Cette solution a permis à cette région de mener ce travail de collecte et de valorisation de ce qui est déployé dans les territoires afin que les pilotes et leurs partenaires puissent se saisir, au besoin, de l'un ou plusieurs de ces projets.

3.2.2. La gestion de la tension entre exploration et exploitation à des strates distinctes

Nos recherches montrent une gestion de la tension entre l'exploration et l'exploitation de pratiques de manière distincte entre les deux strates du RCP. En effet, les activités liées à l'exploration sont réalisées au sein de l'*Underground* (A), alors que la gestion de l'exploitation a lieu au sein de l'*Upperground* (B).

A. La gestion de l'exploration au sein de l'*Underground*

Premièrement, l'exploration relève de l'activité des pilotes qui s'engagent dans des initiatives avec leurs partenaires et forgent le réseau de pratiques du Collectif National des pilotes MAIA. Dans cette configuration du RCP, l'*Underground* devient le lieu où sont partagées librement ces initiatives. Par exemple, des pilotes nous font part de la nécessité de trouver des solutions locales à leurs problématiques, les incitant à mobiliser autrement ou de manière originale les ressources de leurs territoires.

« On a été obligé d'innover car on a été en difficulté. (...) Humblement, on ne va pas dire que l'on a essayé d'innover à l'extrême mais on essaye humblement de mettre en lien les demandes et l'offre de services » (EAR2).

« Il y a des questions pour lesquelles on n'est pas obligé de penser pareil, mais, on a le même objectif et on vise l'amélioration des parcours au bout du compte, on se retrouve sur cette question » (EA8).

Par ailleurs, dédier un tel espace à l'exploration de pratiques innovantes se traduit par une richesse des expériences qui naissent au sein de l'*Underground*. En particulier, les pilotes se sentent encouragés dans cette voie exploratoire rappelant les valeurs (intégration) qui transcendent les pilotes. Par exemple, une pilote nous confie : *« Moi, je suis ancienne soignante et pour le coup, (...) l'intégration, ça m'a beaucoup parlé parce que c'était vraiment dans le concret » (EA8).*

Cependant, le foisonnement des expériences partagées montre la nécessité de mieux structurer ce qui est partagé sur cette plateforme : *« je trouve qu'il y a beaucoup de communication, je n'ai pas le temps de tout lire sur l'espace co, c'est une mine d'infos » (P4)*, ce qui est du ressort de l'*Upperground*. En effet, les pilotes en discutent entre eux (i.e. aux rencontres nationales), les présentent succinctement au sein de l'Espace Collaboratif Numérique, puis certaines d'entre elles sont mises en récit au sein de l'ouvrage national de l'intégration, valorisant alors ce qu'ils initient dans les territoires avec leurs partenaires.

B. La gestion de l'exploitation au sein de l'*Upperground*

Les membres, des pilotes MAIA constitués en une assemblée générale sont les acteurs de l'*Upperground*. En effet, le Collectif National des pilotes MAIA (CNPM) repose sur un principe de fluidité reposant sur un mode de fonctionnement démocratique, et une organisation faiblement structurée et des membres dispersés géographiquement. Les pilotes de l'*Upperground* sont en quête d'inspiration et orientent leur action sur la proposition d'un environnement favorable au partage (de ce qui est exploré dans l'*Underground*) et à l'entraide entre pairs.

« Je me rends compte (...) de ce qui se fait ailleurs, des fois, des choses sont déjà toutes faites, quoi. Alors, il faut l'approprier, il faut le refaire avec les équipes en local pour qui se l'approprie (...) et l'adapte » (EA1)

Dans cet objectif, plusieurs projets ont été mis en œuvre pour faciliter la circulation des pratiques (encastrement dans la pratique) et les interactions entre pilotes (encastrement des connexions). En particulier, l'espace collaboratif numérique est devenu le lieu où ces pratiques sont partagées et où les pilotes s'interpellent lorsqu'ils souhaitent les exploiter : *« c'est inspirant pour démarrer » (P5)* et où *« tous les documents utiles pour que n'importe quel pilote qui démarre ou même qui veut s'améliorer puisse avoir accès à tout ça » (EA8)*. Également, les rencontres nationales annuelles permettent de dynamiser les relations des pilotes laissant place à encore plus de discussions informelles et d'entraide.

Enfin, l'exploitation des pratiques est récemment engagée par le Collectif au regard des écrits que l'EA a coordonnés (i.e. contributions à la SNS en 2017 et l'ouvrage national de l'intégration en 2018). Par exemple, l'ouvrage national recueille ce que les pilotes ont exploré et dont le succès de la démarche est éprouvé dans leurs territoires. À ce titre, les expériences des pilotes qui justifient et prouvent que le parcours des personnes âgées en perte d'autonomie est amélioré sont mises en récit et valorisées dans cet ouvrage. Pour autant, les pilotes de l'EA du Collectif n'engagent qu'une diffusion peu formalisée (ou prescrite). Deux exemples de projets retranscrits dans le guide traduisent les effets de cette diffusion reposant davantage sur la volonté des pilotes de les adopter et les adapter :

Le premier exemple concerne une vidéo pédagogique portant sur le fonctionnement en « guichet intégré ». Cette vidéo a été réalisée par une MAIA qui est depuis relayée par les pilotes (au sein de l'ouvrage) et par la CNSA : *« la vidéo de (nom du pilote) a tourné partout et je trouve ça super que l'EACP s'en saisisse et le fasse tourner » (EA7)*. De plus, celle-ci a permis à certains pilotes d'aller encore plus loin dans leurs territoires : *« On s'est inspiré de la vidéo (nom de la MAIA) sur le guichet intégré, et on a travaillé avec les partenaires sur la mise en place de formations, c'est loin d'être homogène partout et d'être opérationnel partout, mais c'est une questions de temps, (...) des projets internes se télescopent avec un projet de recherche action sur la maison de l'autonomie pour un rapprochement PA (personne âgée) et PH (personne en situation de handicap) autour du guichet intégré ».*

Le second exemple s'appuie sur l'expérience d'un pilote autour de la co-construction d'un document de liaison appelé « feuille jaune » qui a été retranscrite au sein de l'ouvrage national et a été présentée lors des rencontres nationales 2018 à l'assemblée générale des pilotes. Lors de son exposé, le pilote a abordé sa démarche de projet et comment il est parvenu à mobiliser les intervenants de la ville, hospitaliers et du transport sanitaire autour de la personne âgée pour élaborer ce document destiné à faciliter la prise en charge aux urgences.

The image shows two versions of a form used for home care services. The left form is yellow and titled 'FEUILLE D'INFORMATIONS SUR LA PRISE EN CHARGE DES PERSONNES À DOMICILE'. It contains fields for personal information (Name, Address, Date of Birth, etc.), medical history, and a list of interventions at home. The right form is orange and titled 'FICHE NAVETTE PATIENT - PRISE EN CHARGE DES PERSONNES À DOMICILE'. It is a simplified version of the yellow form, focusing on essential information for patient care. Both forms are marked with a large red diagonal line and the text 'Version anonyme' (Anonymized Version).

Extraits : La diffusion de la feuille d'informations sur la prise en charge à domicile (dite « **Feuille Jaune** », à gauche) devenue Fiche Navette (dite « **Feuille Orange** » à droite dans la Région 1)

Ce document a été adopté par certains pilotes, séduits par l'exposé du pilote lors de leur dernier rassemblement annuel et de la description dans l'ouvrage national (2018). Par exemple, un pilote de la région 1 nous confie reprendre la démarche et les principes de cette « feuille jaune » devenue alors « feuille orange » dans son territoire. En effet, alors que la fiche actuellement utilisée dans le territoire ne convenait pas à ses partenaires, la pilote s'est saisie de l'expérience « feuille jaune » pour l'adapter à sa problématique de territoire (lien ville-hôpital) : « *quand je l'ai présentée à mes partenaires qui m'ont dit 'on veut celle-là', je leur ai dit 'pas de problème j'ai l'autorisation, on peut la prendre'* » « *On a carrément pompé sa fiche (jaune), celle du (nom de la MAIA) qui contient les infos sur les usagers pour le lien domicile-urgences, nous lien ville-hôpital (fiche devenue 'orange')* ».

3.2.3. La résolution du dilemme managérial de la diffusion par une strate intermédiaire : l'équipe d'animation du Collectif national des pilotes MAIA

Enfin, nos résultats montrent que la résolution du dilemme managérial est initialement prise en compte puisqu'une équipe d'animation a été désignée comme rouage intermédiaire entre les strates *Upperground* et *Underground* du RCP (A). Pour autant, les membres de l'équipe d'animation restent très ancrés « terrain » et éprouvent des difficultés à endosser une posture managériale pour décider de ce qui est pertinent à diffuser, ce que nous qualifions de *Middleground* « tiré par le Bas » (B).

A. L'équipe d'animation : un rouage organisationnel intermédiaire qui souhaitent faire circuler des pratiques

Afin de favoriser la circulation des pratiques au sein du Collectif National des pilotes MAIA, une équipe d'animation (EA) est désignée pour remplir cette mission. Cette équipe d'animation prend forme en 2014 et évolue au rythme de l'évolution du dispositif (cf. Tableau 43).

L'EA se compose initialement de douze pilotes élus pour représenter les pilotes de quatre grandes zones géographiques lors de la généralisation du dispositif MAIA. Les membres de l'équipe d'animation se portent volontaires puis sont élus pour endosser un rôle supplémentaire de référent. Initialement, les membres de l'EA sont rattachés à l'une des quatre zones géographiques déterminées par le Collectif, proposant un premier maillage élargi nécessaire à l'accompagnement des pilotes nouvellement recrutés ou dont la MAIA vient de se créer.

Cette EA se renforce peu à peu avec un maillage régional, où deux pilotes référents par région sont désormais désignés. L'EA est composée en 2020 d'une trentaine de membres et certains de leurs membres (EA4 et EA9) endossent un troisième rôle complémentaire de représentant national du Collectif. L'animation de Collectif est déléguée à son EA qui met en œuvre la « co-responsabilité » des pilotes en cohérence avec l'intégration que les pilotes promeuvent par la méthode MAIA.

Les missions d'animation de l'EA concerne la facilitation des échanges au sein de l'espace collaboratif, aux rencontres nationales annuelles qu'elle prépare et également l'observatoire des MAIA. En particulier, lors de la phase de professionnalisation des pilotes MAIA, des actions de communications sont menées en interne avec la publication régulière de Newsletters et d'outils de communication à disposition des pilotes dans l'espace collaboratif numérique. Quant à la newsletter régulière, « (elle) *met en avant ce que certains territoires ont pu faire* » (P4) alors que les outils de communication sont mis à disposition sur la plateforme sous la forme d'une « *boîte à outils* » (EA8). Certains membres de l'EA vont également accompagner les pilotes nouvellement recrutés de leur région et leur présenter le Collectif et son fonctionnement.

Enfin, une mission de représentation nationale du Collectif repose initialement sur un pilote expérimentateur considéré comme le « leader » identifié des pilotes qui a interagi avec les différents décideurs publics et autres partenaires : « *c'est clair, c'est le patron, et puis au niveau national, il est reconnu comme tel, puis, c'est quelqu'un qui a une vision, une très bonne vision des choses, donc c'est un mec qui est structuré par rapport à ça* » (EA1). Depuis fin 2018, ce pilote expérimentateur laisse peu à peu sa place à d'autres membres de l'EA, dont deux pilotes qui endossent depuis ce rôle.

Pour autant, la posture intermédiaire de l'EA entre un Haut (les pilotes du Collectif) et un Bas (les pilotes qui initient des projets) favorise partiellement une médiation entre les deux strates à double sens : de *l'Upperground* vers *l'Underground* et de *l'Underground* vers *l'Upperground*. La médiation de *l'Upperground* vers *l'Underground* consiste en une exploitation (traduction) de ce que les pilotes explorent et qui reflètent la cause que le Collectif défend (l'intégration). Cette traduction Haut-Bas ne repose pas sur une injonction à diffuser certaines pratiques mais permet de proposer un environnement inspirant, au sein duquel foisonne les expériences des pilotes. En effet, la médiation dans le sens *Underground-Upperground* consiste en une traduction de ce que les pilotes déploient dans leurs territoires en argumentant et justifiant la pertinence et la plus-value.

Enfin, l'EA parvient à fédérer les pilotes autour de la cause que le Collectif défend (l'intégration) et qu'elle traduit dans un vocabulaire plus intelligible et neutre pour les partenaires des MAIA. Ainsi, les écrits du Collectif argumentent et justifient la pertinence et la plus-value de l'intégration en l'illustrant des expériences locales que l'EA a collecté et mise en récit pour être mieux compris de ses partenaires et des décideurs publics.

B. L'équipe d'animation : un Middleground « tiré par le Bas »

L'animation du Collectif est assurée par son EA, un acteur collectif intermédiaire (*Middleground* ou collectif créatif) dédié à cette mission. Pour autant, les membres de l'EA sont des pilotes MAIA experts des pratiques intégratives qui restent fortement ancrés à un contexte local (régional/territorial) dans lequel ils évoluent quotidiennement. Nous montrons que le positionnement de l'équipe d'animation du RCP du Collectif MAIA n'est pas équidistante des deux strates (*Upperground* et *Underground*) et relève davantage d'un *Middleground* « tiré par le Bas » (terrain).

En effet, le choix de l'EA s'est davantage porté sur la facilitation des relations formelles (rencontres nationales, espace collaboratif numérique) et informelles de ses membres (encastrement de connexions) contribuant à davantage faire circuler les pratiques de manière peu formalisée qu'à intervenir et « inciter » (EA8) les pilotes à adopter certaines pratiques en particulier. L'EA a donc favorisé un environnement propice à une circulation informelle des pratiques, au gré des besoins des pilotes et de leur volonté de s'interpeller sur ce qui les intéresse localement selon ce qui est donné à voir de leurs pratiques sur l'espace collaboratif numérique ou discuté lors des rencontres annuelles des pilotes jusqu'en 2018.

Cela se traduit par une difficulté à endosser un rôle managérial à décider de ce qui est pertinent à diffuser (ou non) laissant davantage le choix aux pilotes de choisir ce qui les intéresse (encastrement dans la pratique) au détriment de l'élaboration d'une stratégie de diffusion (encastrement organisationnel). En effet, l'EA a porté un travail de justification et de démonstration de la pertinence et de la plus-value de l'intégration (encastrement de justification) permettant au Collectif de mieux interpeller ses partenaires et les décideurs publics dans un contexte perturbé de convergence des dispositifs d'appui à la coordination. Pour ce faire, cet encastrement de justification de l'intégration, cause que le Collectif défend, repose sur les retours d'expériences locales des pilotes qui permettent d'argumenter et de montrer (apporter des preuves) que le parcours des personnes âgées en perte d'autonomie est amélioré. C'est la sollicitation des pilotes à rendre intelligible la pertinence et la plus-value des pratiques innovantes qui donne à voir que l'intégration « *fait évoluer le système* ». Ces justifications et ces preuves sont collectées par l'EA et mise en récit pour renouveler la perception de l'intégration, jusque-là peu comprise par leurs partenaires, et du travail des pilotes MAIA.

Conclusion de la section 3

Dans cette section, nous répondons à nos deux questions de recherche relatives aux caractéristiques organisationnelles et relevant l'animation du RCP favorisant la diffusion de pratiques, ce que nous avons développé dans la section 1 de ce chapitre. Dans cet objectif, de premiers efforts ont porté sur l'acquisition de traits organisationnels au RCP afin de défendre une cause commune (l'intégration) pour aider le Collectif à accompagner des réponses co-construites avec leurs partenaires et adaptées aux besoins des personnes âgées en perte d'autonomie et, également, les pilotes à mieux répondre à leurs missions dans leurs territoires. Le RCP du Collectif MAIA est une solution organisationnelle fluide qui permet aux pilotes d'échanger et de s'entraider dans l'objectif d'améliorer le parcours des personnes âgées en perte d'autonomie. Le RCP est doté d'un collectif créatif, l'équipe d'animation qui s'attelle à proposer un environnement inspirant et propices aux échanges.

Conclusion du chapitre 6 – Cas pilote : Le RCP du Collectif des pilotes MAIA

Notre étude de cas du Collectif National des pilotes MAIA montre un déséquilibre en faveur de la facilitation des relations formelles et informelles (encastrement des connexions) des membres du RCP et d'une circulation peu formalisée des pratiques (encastrement dans la pratique) causée par une faiblesse de son collectif créatif à endosser un rôle managérial pour décider de ce qui est pertinent à diffuser (encastrement organisationnel). Alors que des efforts de structuration du RCP ont été déployés au sein du Collectif, son collectif créatif (EA) reste fortement ancré à un niveau « opérationnel » (ce que nous appelons « tiré vers le Bas » à la fin de nos investigations empiriques).

Pour autant, l'EA a su compenser cette faible posture managériale en développant un travail de justification et de démonstration de la pertinence et de la plus-value de la cause que le Collectif défend : l'intégration. Ce travail (encastrement de justification) consiste à élaborer un argumentaire et accumuler des preuves de l'amélioration du parcours des personnes âgées en perte d'autonomie. Pour ce faire, l'EA a mené ce travail proposant un ouvrage national de l'intégration reposant sur des expériences locales des pilotes. Travail dont se sont saisis certains RCP régionaux relais émergents, déclinant alors ce travail à un niveau régional, qui serait plus pertinent pour dire ce qui est pertinent à diffuser dans un contexte (i.e. politique) partagé par leurs pairs.

En effet, une équipe d'animation est désignée pour initier la démarche de diffusion de pratiques par l'instauration d'un environnement inspirant. L'équipe d'animation a su fédérer les pilotes autour d'une intentionnalité commune (la cause de l'intégration à défendre) sur laquelle repose son identité partagée. Cependant, les modalités d'organisation (en particulier de prise de décision) sont prévues dans la Charte de fonctionnement du Collectif mais peinent à être mises en œuvre. En effet, cela se traduit par un manque de légitimité ressenti par les membres de l'EA à endosser une posture managériale dans le Collectif, et en particulier à « décider au nom » de celui-ci de la politique de diffusion. Cela se traduit par un manque de lisibilité de ce qui est pertinent à diffuser et un foisonnement de pratiques sur la plateforme virtuelle (espace collaboratif numérique), ce qui affaiblit sa capacité à être reconnu comme un acteur légitime à part entière en interne mais également en externe.

De plus, la structure et l'animation du RCP de l'ARS lui permet de répondre aux couples de tensions liées à la diffusion de pratiques entre généralisation *versus* contextualisation, exploration *versus* exploitation et le dilemme managérial entre autonomie *versus* intervention managériale, ce que nous avons développé dans la section 2 de ce chapitre.

Premièrement, nos résultats montrent que la gestion de la tension entre la généralisation et la contextualisation relève de la manière dont les pilotes vont s'accorder sur ce qu'est l'intégration et sa plus-value sans pour autant parvenir clairement à identifier les pratiques pertinentes à diffuser au niveau du Collectif. En effet, des relais de la diffusion ont émergé à un niveau régional (voire local) pour permettre de décider plus finement au regard d'un contexte partagé (i.e. politiques régionales de santé). En particulier, des RCP régionaux ont émergé et l'action d'EA régionales (relais) a contribué à travailler cette tension entre généralisation et contextualisation des pratiques rendue possible qu'après le travail initial de l'EA visant l'élaboration d'un discours commun et la mobilisation d'un vocabulaire plus neutre pour argumenter et montrer ce qu'est l'intégration et quelle est sa plus-value. Ces EA régionales ont alors proposé une déclinaison régionale de l'ouvrage national de l'intégration basée sur le principe originel d'argumentation et de démonstration de la pertinence et de la plus-value de l'intégration à l'appui des expériences locales des pilotes.

Deuxièmement, la gestion de la tension entre l'exploration et l'exploitation de pratiques relève de la distinction et de l'articulation de l'animation des strates du RCP, c'est-à-dire de l'identification

d'espaces dédiés à chacune de ces activités : la gestion de l'exploration au sein du réseau de pratiques des pilotes de l'*Underground* a permis d'encourager les pilotes à mobiliser différemment les ressources dont ils disposent pour monter leurs projets, la gestion de l'exploitation par l'*Upperground* consiste davantage à déployer des moyens (i.e. plateforme, ouvrage national) par lesquels les pilotes peuvent partager leurs expériences et donner à voir la manière dont ils mettent en œuvre l'intégration dans leurs territoires. Pour autant, l'*Upperground* ne donne pas d'orientation stratégique sur ce qui est pertinent à diffuser à l'ensemble des pilotes mais laisse davantage une flexibilité aux pilotes de s'interpeler sur les projets qu'ils partagent au gré de leurs besoins locaux.

Troisièmement, la résolution du dilemme managérial s'est traduite par la formalisation d'une équipe en rouage intermédiaire national entre les strates *Upperground* et *Underground* de ce RCP. Pour autant, les membres de l'EA restent ancrés dans leurs contextes locaux, parvenant peu à endosser un rôle managérial, en particulier en termes de prises de décision au sein du Collectif et en dehors (avec leurs partenaires ou les décideurs publics), ce que nous qualifions de *Middleground* « tiré par le Bas » (au sens du niveau opérationnel).

Partie 4 – Discussion

Nous avons successivement présenté le cadre théorique (**Partie 1**), le cadre méthodologique (**Partie 2**) et les résultats (**Partie 3**) de la recherche répondant à la problématique que nous avons formulée de la manière suivante :

Comment structurer et animer un réseau créatif de pratiques (RCP) pour soutenir durablement la diffusion de pratiques dans un champ institutionnalisé et pluraliste ?

À partir des résultats de nos deux cas et après un retour sur la littérature, nous répondons à nos questions de recherche :

QR 1 – Quelles sont les caractéristiques organisationnelles d'un RCP favorables à la diffusion de pratiques innovantes ?

QR 2 – Quelles sont les modalités d'animation du RCP pour favoriser la diffusion de pratiques innovantes ?

A cette fin, nous consacrons cette dernière partie à une analyse critique de nos résultats à partir des modèles organisationnels de RCP et des mécanismes correctifs enclenchés pour que leurs CC remplissent pleinement le rôle de *Middleground* en animant la diffusion de pratiques au sein du RCP.

Dans cette dernière partie, nous discutons des résultats de nos deux études de cas.

À cette fin, nous proposons de synthétiser ce que nous retirons des résultats de nos deux études de cas au regard de leurs similitudes, leurs divergences et également leurs complémentarités (**Section 1**). Ensuite, après un retour sur la littérature, ces résultats nous conduisent à explorer trois axes majeurs de discussion théorique : nous portons une lecture critique des mix organisationnels et managériaux des RCP étudiés (**Section 2**) et des mécanismes correctifs (un encastrement complémentaire de justification, une structure duale, une double capacité à agir) (**Section 3**). Enfin, à la lumière de nos éléments de discussion, nous proposons une modélisation générale sous la forme d'un cycle de vie du RCP pour mieux situer et dépasser les tensions entre l'exploration de pratiques innovantes *versus* l'exploitation de certaines de ces pratiques et également entre la généralisation (homogénéisation) des pratiques *versus* leur adaptation locale (contextualisation) visant la compensation de leur fort enracinement dans les autres strates. (**Section 4**).

Section 1. Ce que nous retirons des deux études de cas

Section 2. Les modèles managériaux des RCP à l'aune de l'attraction de l'*Upperground* et de l'*Underground*

Section 3. Les mécanismes correctifs des modèles managériaux des RCP

Section 4. Proposition d'un cycle de vie du RCP

Partie 4 – Discussion

Section 1. Ce que nous retirons des résultats de nos deux études de cas.....	357
Section 2. Les modèles managériaux des RCP à l'aune de l'attraction de l'<i>Upperground</i> et de l'<i>Underground</i>.....	362
2.1. Le RCP descendant modéré : la faiblesse du modèle C&C modéré (<i>Conducting and Controlling</i>).....	364
2.2. Le RCP démocratique : la faiblesse du modèle D&D (« <i>Democratizing and Dissolving</i> »)	365
Section 3. Les mécanismes correctifs des modèles managériaux des RCP étudiés	367
3.1. Une dynamique d'encastrement de justification complémentaire.....	368
3.2. Une structure duale : des relais à la diffusion.....	373
3.3. Le développement d'une double capacité à agir	376
Section 4 – Proposition d'un cycle de vie du RCP.....	379

Discussion

Introduction

Le soutien à la diffusion de pratiques par un RCP exige de porter une attention particulière à sa structuration et à son animation. Nos résultats montrent que les RCP se sont engagés dans un processus en trois temps : un premier temps permet de structurer le RCP et de faciliter les dynamiques d'encastrement ; dans un deuxième temps, les acteurs questionnent leur modèle managérial qui ne leur permet que partiellement de soutenir la diffusion de pratiques ; enfin, un troisième temps est dédié au développement de mécanismes correctifs de ces modèles managériaux.

Dans cette dernière partie, nous discutons des résultats de nos deux études de cas en synthétisant ce que nous avons retiré de ces dernières. Nous abordons leurs points de similitude, de divergence et également leurs complémentarités (**Section 1**). Après un retour sur la littérature, ces résultats nous conduisent à explorer deux axes majeurs de discussion théorique : nous portons une lecture critique des mix organisationnels des RCP étudiés (**Section 2**) et des mécanismes correctifs (un encastrement complémentaire de justification, une structure duale, une double capacité à agir) qui leur sont nécessaires pour parvenir à compenser leur fort enracinement dans l'une des deux autres strates (*Upperground* ou *Underground*) (**Section 3**). Enfin, à la lumière de nos éléments de discussion, nous proposons de revenir à la gestion des deux tensions entre l'exploration de pratiques innovantes *versus* l'exploitation de certaines de ces pratiques et, également, entre la généralisation (homogénéisation) des pratiques *versus* leur adaptation locale (contextualisation). À cette fin, nous proposons une modélisation générale sous la forme de cycle de vie du RCP pour mieux situer et dépasser ces tensions (**Section 4**).

Section 1. Ce que nous retirons des résultats de nos deux études de cas

Dans cette première section, nous proposons d'aborder ce que nous retirons de nos deux études de cas. À cette fin, nous rappellerons les principaux résultats de ces cas dans le cadre de notre recherche en termes des points de convergence, des points de divergence et, également, de leurs complémentarités dans les réponses à nos questions de recherche. Considérant le RCP comme « *une structure sociale auto-organisée destinée à faciliter la diffusion de pratiques dispersées, doté d'un arrangement organisationnel intermédiaire, un collectif créatif, qui vise à faire reconnaître et légitimer les pratiques* », nous avons étudié les deux démarches de diffusion de pratiques innovantes portées par des groupes d'acteurs intermédiaires (CC) au sein d'une telle structure sociale (RCP).

Les deux démarches que nous avons étudiées visent la diffusion de pratiques innovantes professionnelles dans le champ de la santé : notre premier cas concerne la démarche d'une Agence Régionale de Santé, le second porte sur la démarche d'un Collectif National de pilotes MAIA (CNPM). Ces deux démarches sont portées par des collectifs créatifs en position intermédiaire (*Middleground*) qui animent la diffusion des pratiques : ces collectifs créatifs sont désignés comme une sphère d'agents (SA) à l'ARS et une équipe d'animation (EA) du CNPM.

- La première démarche, celle d'une Agence Régionale de Santé, initiée par son Directeur Général Adjoint et animée par une sphère d'agents en position intermédiaire, vise la rénovation des pratiques de ces agents en faveur de davantage de décloisonnement, de collaboration (interne et externe, avec ses partenaires) et dans une approche davantage ascendante. Dans cette première démarche, nous avons mis en exergue la nécessité pour cette

ARS de justifier, montrer la pertinence et la plus-value de l'image renouvelée de l'ARS que cette rénovation de pratiques implique.

- La seconde démarche, celle d'un Collectif National des pilotes MAIA, portée par certains pilotes constitués en une équipe d'animation du Collectif, vise la diffusion de pratiques locales que les pilotes initient avec leurs partenaires au sein de leurs territoires dans un objectif de déployer l'intégration des services d'aide et de soins des personnes âgées en perte d'autonomie. Dans cette seconde démarche, nous avons mis en lumière la nécessité du Collectif de justifier, montrer la pertinence et la plus-value de la cause qu'ils défendent : l'intégration.

Cependant, nos résultats mettent en évidence une question nouvelle : celle de l'autonomie des collectifs créatifs vis-à-vis des autres strates (*Upperground* et *Underground*). En effet, l'autonomie d'une strate intermédiaire pour animer la diffusion de pratiques est faible dans nos deux cas mais dans des aspirations contraires. En particulier, c'est un manque d'autonomie par rapport à un Haut (cas ARS) et par rapport à un Bas (cas Collectif) qui peut fragiliser la politique de diffusion de pratiques. À ce titre, nous avons identifié deux modèles de RCP répondant à ces deux aspirations des collectifs créatifs : nous les qualifions de modèle de « RCP descendant modéré » quand le collectif créatif est peu autonome par rapport à un Haut et modèle dit « RCP démocratique » quand le collectif créatif est peu autonome par rapport à un Bas. Par la question de l'autonomie des collectifs créatifs, nous répondons plus globalement par l'ouverture de la « boîte noire » sur la manière dont les collectifs créatifs exercent leurs rôles : à définir ce qui est pertinent à diffuser et également en décrire la plus-value pour faciliter l'adoption de ces pratiques. Les rôles des collectifs sont exercés au croisement de deux grandes tensions liées à la diffusion de pratiques :

- La première tension est relative au suivi nécessaire de deux logiques : une logique d'exploration de pratiques innovantes *versus* une logique d'exploitation de certaines de ces pratiques. Ces deux logiques requièrent alors de permettre l'exploration de pratiques innovantes voire d'y dédier des espaces mais également de déterminer celles qui seront à faire circuler.
- La seconde tension relève d'un besoin d'homogénéité entre les pratiques des membres d'une même entité et d'un besoin d'adaptation au contexte local. Ces deux besoins cristallisent la tension entre « généraliser des pratiques » *versus* « contextualiser des pratiques ».

A cette fin, nous présentons ce que nous retirons de nos deux études de cas sous la forme d'un tableau des caractéristiques et d'analyse de ces résultats à l'aune de ces deux tensions (cf. tableau suivant). Dans cet objectif, nous comparons ces cas au regard de leurs similitudes, de leurs différences et de leurs complémentarités. De cette synthèse nous retiendrons trois éléments pour mener une discussion théorique de nos résultats (lignes grisées, tableau suivant).

	Modèle « RCP descendant modéré » : l'adaptation du modèle C&C modéré (cas ARS)	Modèle du « RCP démocratique » : du modèle D&D au modèle C&C modéré (cas du Collectif National des pilotes MAIA)
Modèles managériaux	<u>C&C modéré</u> : - management descendant (<i>Upperground</i>) mais faible rôle managérial du CC. <u>Adaptation du modèle C&C modéré</u> : Compensation par justification des pratiques, des relais locaux et le développement d'une double capacité à agir (en interne, CC, en externe, le RCP).	- <u>D&D</u> : - absence de politique de diffusion ; - circulation informelle de pratiques (faible rôle CC). - <u>Glissement vers un modèle C&C modéré équilibré</u> : Compensation par un changement de modèle afin que le CC parvienne à définir une politique de diffusion des pratiques par, des relais locaux et le développement d'une double capacité à agir (en interne, CC, en externe, le RCP).
Démarches	- Accompagner la rénovation des pratiques des agents de l'ARS ; - Fonder cette rénovation de pratiques sur une nouvelle image de l'ARS « Accompagnatrice et facilitatrice de projets » ; - Mener une telle démarche par un collectif créatif intermédiaire dédié : une sphère d'agents ; - Favoriser davantage le décloisonnement, la collaboration (interne et externe) dans une approche ascendante (<i>bottom-up</i>) ; - Faire émerger (explorer) des pratiques innovantes et en exploiter certaines ; - Capitaliser ces remontées et élaborer collégialement le PRS 2 : dire ce qui est pertinent à généraliser et à contextualiser.	- Accompagner la diffusion de pratiques auprès des pilotes MAIA nouvellement recrutés (généralisation) ou désireux de s'inspirer ou s'entraider ; - Fonder cette diffusion de pratiques sur une cause (intégration) et une reconnaissance du Collectif « Accompagnateur de réponses co-construites et adaptées aux besoins des personnes âgées » ; - Mener une telle démarche par un collectif créatif intermédiaire dédié : une équipe d'animation ; - Favoriser le partage des pratiques émergées localement (exploration) et l'entraide (exploitation) ; - Capitaliser ces remontées dans l'espace collaboratif numérique et élaborer collégialement le PRS 2 : dire ce qui est pertinent à généraliser et à contextualiser.
Résultats attendus	- Diffusion des pratiques parmi les agents : se traduit par un renouvellement des relations entre agents (interne) et avec leurs partenaires (externes) et de la manière de penser la politique de santé ; - Légitimation de la nouvelle ARS et des valeurs qui la fonde.	- Diffusion des pratiques parmi les pilotes : se traduit par une formalisation des relations entre pilotes et une meilleure compréhension et mise en œuvre de ce qu'est l'intégration par leurs partenaires. - Légitimation de la cause que le Collectif défend et rallier les partenaires à cette cause.
Animation	- Favoriser l'interconnaissance des acteurs (internes et externes) ; - Créer et faire vivre les groupes projets visant l'élaboration du PRS 2 (cas 1), de l'ouvrage national et ses déclinaisons régionales (cas 2) ; - Argumenter (justifier) et apporter des preuves (démontrer) la pertinence et la plus-value des nouvelles pratiques ; - Résorber les tensions liées à la diffusion entre exploration de pratiques innovantes <i>versus</i> exploitation, et entre généralisation des pratiques <i>versus</i> contextualisation ; - Surmonter le dilemme managérial entre une intervention managériale intense (cas 1) <i>versus</i> une animation autonome et déconnectée d'une politique du CNPM (cas 2).	
Acteurs	<i>Upperground</i> : DG, DGA ARS. <i>Middleground</i> (CC) : Sphère d'agents. <i>Underground</i> (NOP) : agents engagés dans des projets.	<i>Upperground</i> : Collectif National des pilotes MAIA (en assemblée générale). <i>Middleground</i> (CC) : Équipe d'animation. <i>Underground</i> (NOP) : pilotes qui initient des projets dans leurs territoires et les partagent.
Encastrement du contenu	- <u>Fort encastrement organisationnel</u> : les projets sont conçus comme des briques pour forger le PRS 2 et avec une amélioration de la collaboration avec les acteurs externes ; - <u>Fort encastrement dans la pratique</u> : des espaces de formation (EF) pour ancrer les pratiques, l'affichage des productions des CRC dans le bureau de certains animateurs de CRC.	- <u>Encastrement organisationnel partiel</u> : volonté politique récente de soutenir la diffusion de pratiques d'intégration liée à la méthode MAIA mais absence de stratégie de diffusion claire ; - <u>Fort encastrement dans la pratique</u> : circulation intense et informelle de pratiques (virtuel et face à face) et élaboration d'ouvrages (un national, cinq régionaux) valorisant certaines initiatives locales des pilotes.
Encastrement des connexions	- <u>Fort encastrement structurel</u> : l'interconnaissance des acteurs (en interne et	- <u>Fort encastrement structurel</u> : moyens de connexions et de diffusion (plateforme

	avec l'externe) est le thème du Forum Régional 2015 ; les projets déployés (FR, EF, CRC) se pérennisent et contribuent à formaliser les relations et les rôles de la sphère d'agents ; - <u>Encastrément relationnel partiel</u> : relations informelles peu nombreuses et peu intenses hors des projets	numérique, rencontres des pilotes) et fréquence des échanges ; une équipe d'animation nationale formalisée ; - <u>Fort encastrément relationnel</u> : relations informelles intenses et favorisées par l'EA (entraide et partage comme valeurs) avec un sentiment d'appartenance à un Collectif (réciprocité, confiance, langage commun).
+Encastrément de justification	- Mise en pratique des valeurs (collaboration, décroisement, bottom-up) promues par la rédaction collégiale du PRS 2. - Des projets complémentaires et une ouverture sur l'extérieur de l'ARS : à divers moments et dans différentes configurations.	-Récente mise en visibilité des pratiques intégratives dans des ouvrages. -Vocabulaire « neutre » et mise en récit des initiatives pour expliquer ce qu'est et la plus-value de l'intégration.
Rôles du CC	<u>Rôle 1 (émergent)</u> : Fédérer les acteurs autour de pratiques innovantes. <u>Rôle 2</u> : Faciliter la circulation des idées et des pratiques. <u>Rôle 3</u> : Justifier et démontrer la pertinence et la plus-value des pratiques à diffuser. <u>Rôle 4 (émergent)</u> : Capacité à agir et être reconnu comme acteur (à part entière) du champ.	
+ spécificité du CC	<i>Collectifs créatifs non équidistants des autres acteurs : L'attraction de l'Upperground ou de l'Underground</i>	
	- CC « tiré par le Haut » (<i>Upperground</i>) : explique la force des encastréments du contenu (dire quoi diffuser) et structurel (comment faire circuler) ; -Pour autant, une tension à faire vivre ces relations renouvelées hors des projets qu'elle anime (i.e. dans les autres missions de l'organisation) explique le faible encastrément des relations informelles (dit relationnel).	- CC « tiré par le Bas » (<i>Underground</i>) : explique la force des encastréments des connexions (comment faire circuler et les liens informels forts entre pilotes) et dans la pratique (locale) ; - Pour autant, des difficultés à endosser un rôle managérial (i.e. prise de décision) à dire ce qui est pertinent à diffuser expliquent le faible encastrément organisationnel.
+ relais de la diffusion	Nécessité de structurer le CC à un niveau infra (services et délégations départementales) : le rôle des ambassadeurs comme relais de la diffusion (pour résoudre les tensions dans différents contextes locaux).	Nécessité de structurer le CC à un niveau infra (régional) : le rôle des EA régionales comme relais de la diffusion (pour résorber les tensions : des déclinaisons régionales de l'ouvrage).
+ traits organisationnels	Développement d'une double capacité à agir : - Interne : le CC est légitime à endosser un rôle managérial à part entière dans l'animation de la diffusion de pratiques (poursuite des CRC, RR) ; - Externe : le RCP est légitime dans le management (amélioration continue) du RCP (Publication du PRS 2 qui engage tous les acteurs du RCP et les partenaires externes).	Construction et développement d'une double capacité à agir : - Interne : le CC est légitime à endosser un rôle managérial dans l'animation de la diffusion de pratiques (conduite de l'ouvrage nationale pour repérer et valoriser certaines pratiques) ; - Externe : le RCP est légitime dans le management (amélioration continue) du RCP (Publication de l'ouvrage national et déclinaisons régionales).
Les deux tensions	- <u>Tension exploration versus exploitation</u> gérée par le CC en séparant et en articulant les deux autres strates : des espaces dédiés à l'exploration de pratiques innovantes est réalisée par les agents (<i>Underground</i>) dans les projets (FR, CRC) qui et exploitation de certaines pratiques par le DG et DGA de l'ARS (<i>Upperground</i>) lors de l'élaboration du PRS 2 ; - <u>Tension généralisation versus contextualisation</u> : l'animation de discussions réflexives par le CC et ses relais « ambassadeurs » portant sur la pertinence et la plus-value de certaines pratiques liées au décroisement, à la collaboration (interne et externe) dans une approche « bottom-up » (mise en œuvre du PRS 2).	- <u>Tension exploration versus exploitation</u> gérée par le CC en séparant et en articulant les deux autres strates : des espaces dédiés à l'exploration de pratiques innovantes est réalisée par les pilotes (<i>Underground</i>) dans leurs territoires et exploitation de certaines pratiques par le Collectif (<i>Upperground</i>) de manière peu formalisée (au besoin des pilotes) mais facilitée par les moyens que le CC met à disposition (plateforme, rencontres, ouvrages) ; - <u>Tension généralisation versus contextualisation</u> : l'animation de discussions réflexives par le CC et ses relais (CC régionaux) portant sur la pertinence et la plus-value de certaines pratiques intégratives liées à la méthode MAIA (déclinaison d'ouvrages régionaux).
Dynamique des CC	Ce RCP suit un nouveau modèle managérial dit « C&C modéré », c'est-à-dire composé d'un CC intermédiaire « tiré par le Haut ».	La faiblesse d'un modèle « D&D » est révélée dès lors que le RCP parvient peu à dire ce qui est pertinent à diffuser et sa plus-value. En particulier cela se traduit par une forte attraction du CC vis-

	Bien qu'en position intermédiaire, le CC déploie des mécanismes correctifs pour parvenir à endosser pleinement un rôle managérial visant l'animation de temps réflexifs sur ce qui est pertinent à diffuser.	à-vis de l'<i>Underground</i> (CC « tiré par le Bas », c'est-à-dire au niveau opérationnel). Le rééquilibrage du RCP a contribué à basculer vers un modèle « C&C modéré » où les mécanismes correctifs apportés par ce modèle conduit le CC à endosser pleinement un rôle managérial (animation de temps réflexifs sur ce qui est pertinent à diffuser et sa plus-value, en particulier dans les ouvrages). Le CC est alors doté d'une capacité à agir (être reconnu comme un acteur à part entière) pour animer la diffusion de pratiques.

Tableau 50 – Synthèse des points de convergence, de divergence et complémentarités entre nos deux études de cas⁷¹

À partir de notre analyse, nous discuterons dans la section suivante des modèles managériaux des RCP et des mécanismes correctifs, de leur animation par des collectifs créatifs n'endossant alors que partiellement le rôle de *Middleground*. En effet, l'animation du premier RCP repose davantage sur un modèle managérial descendant modéré causé par une intervention managériale trop intense, ce que nous qualifions de RCP « tiré » par le Haut. Au contraire, le second RCP adopte initialement un modèle managérial dit démocratique, causé par le fort attachement des membres de son collectif créatif à leur expertise (pratiques) laissant les membres du RCP sans orientation quant à ce qui est pertinent à diffuser, ce que nous nommons RCP « tiré par le Bas » (pair-expert plus que manager).

Par ailleurs, des mécanismes correctifs sont déployés pour pallier le manque d'équidistance des collectifs créatifs du modèle théorique des RCP et mieux situer la résolutions des tensions managériales liées à la diffusion de pratiques entre, d'une part, la nécessité d'explorer de pratiques innovantes et d'exploiter certaines d'entre elles et d'autre part, concernant le dilemme entre homogénéiser les pratiques des membres du RCP (généralisation) et leur laisser une marge de liberté pour les adapter localement (contextualisation).

⁷¹ cf. les sections 3 des deux chapitres 5 et 6 de la Partie 3 – Présentation et analyse des résultats.

Section 2. Les modèles managériaux des RCP à l'aune de l'attraction de l'*Upperground* et de l'*Underground*

Le soutien à la diffusion de pratiques par un RCP demande de porter une attention particulière à sa structuration et son animation. Après avoir abordé la manière dont se sont formalisés et organisés les RCP (Section 1), nous discutons dans une seconde section des modèles managériaux adoptés pour soutenir la diffusion de pratiques au sein des RCP. Dans nos deux cas, les caractéristiques initiales des modèles managériaux se distinguent clairement. Alors que les acteurs s'entendent sur la volonté de se rassembler, d'initier et de partager des pratiques par un RCP, les modèles managériaux finalement suivis par leurs CC cristallisent les difficultés à renouveler leurs relations et endosser un rôle managérial spécifique.

Selon Agterberg et al. (2010), l'animation de réseaux de pratiques relève de deux dynamiques contradictoires entre la nécessité d'une intervention managériale pour dire quoi diffuser en cohérence avec les valeurs de l'organisation, la recherche d'une homogénéité et d'une cohérence dans les pratiques de ses membres alors même que les réseaux de pratiques sont, par nature, émergents et auto-organisés, les pratiques circulant davantage « chemin-faisant » au gré de l'intérêt des membres. Ces deux dynamiques contradictoires relèvent d'un « dilemme managérial » à résoudre afin de favoriser la diffusion de pratiques plutôt que de la freiner.

Afin de résoudre ce dilemme managérial, Soekijad et Agterberg (2011) proposent d'analyser deux dynamiques distinctes quant au management de réseaux de pratiques dans une ONG. À ce titre, les auteurs identifient et comparent deux modèles dits modèle B&B « Brokering and Buffering Model » et modèle C&C « Conducting and Controlling ». Nous retenons de ces modèles managériaux la nécessité d'articuler et d'animer les relations entre ce que nous appelons un « Haut » (e.g. le top-management) et un « Bas » (les acteurs qui explorent et s'inspirent des uns des autres). En effet, les travaux de Soekijad et Agterberg (2011) reposent sur deux modèles organisationnels basés chacun sur un binôme mais ayant un rôle différent :

- un premier leader du réseau expérimenté dans le domaine professionnel (un « pair-expert », un « mentor ») chargé du réseau de pratiques en parallèle de ses activités quotidiennes au sein de l'organisation, comme organiser, animer des réunions et gérer l'agenda du réseau ;
- un second leader est dédié à cette pratique (« *Practice Area leader* », dit PA leader) comme par exemple sur le management de la pauvreté.

Pour autant, la subtilité du fonctionnement de ce binôme repose sur un rayonnement distinctif : alors que le « pair-expert » traite avec le réseau de pratiques et les acteurs qui le composent (dit « Bas »), le PA leader est quant à lui clairement identifié comme un représentant du top-management (dit « Haut »). À ce titre, le binôme sur lequel se fondent les deux modèles managériaux B&B et C&C (PA leader et pair-expert) exerce un « tampon » distinct avec le Haut (PA leader) et avec le Bas (leader pair-expert). Ce binôme va alors : mettre en œuvre les décisions du Haut dans le modèle C&C, laissant peu de marge de manœuvre au leader « pair-expert » du réseau ; ou agir comme des représentants distincts d'un Haut et d'un Bas et coordonner leurs actions dans le modèle B&B. Nous représentons cette faille dans le schéma suivant :

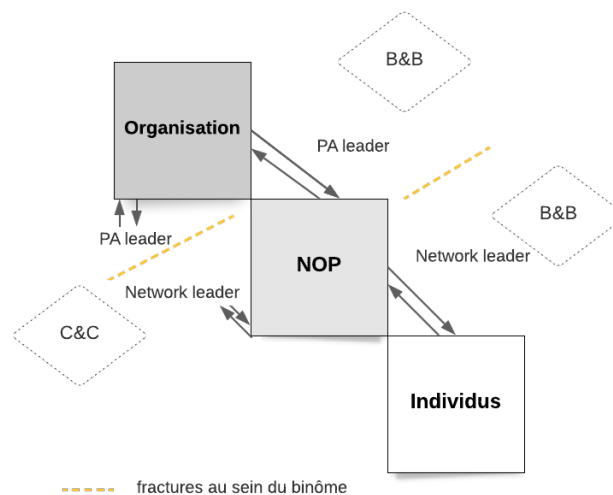


Schéma 20 – Représentation des modèles B&B et C&C (d’après Soekijad et Agterberg, 2011, p.1019)

Alors qu’un management directif (modèle C&C-*Conducting and Controlling*, Soekijad et al., 2011) favorise l’exploitation (circulation) de pratiques en préconisant ce qui doit circuler, son rôle relève davantage de l’institutionnalisation des pratiques auprès du plus grand nombre et est souvent porté par le top-management. Cependant un tel réseau de pratiques peut freiner toute initiative (exploration) et diffusion (exploitation) des pratiques si les membres ne sont pas en accord avec le management. Par ailleurs, le second modèle proposé par Soekijad et al. (2011) repose sur un management facilitateur renforçant les connexions entre les acteurs et l’exploration de pratiques par les acteurs. Ce modèle B&B (*Brokering and Buffering model*, Soekijad et al., 2011) repose sur l’offre d’une marge de liberté à définir ce qui est pertinent dans leurs propres contextes (contextualisation) et investit dans la construction d’une communauté propice aux échanges d’expériences, d’idées ou d’intérêts.

Nos cas révèlent de situations contrastées. Au démarrage de ce travail, et questionnant la diffusion de pratiques innovantes à l’aune de deux tensions (généralisation *versus* contextualisation et exploration *versus* exploitation), nous avons élaboré le concept de Réseau Créatif de Pratiques en portant une attention particulière à sa structuration et son animation. En particulier, nous avons construit notre concept de Réseau Créatif de Pratiques (RCP) au regard des travaux d’Agterberg et al. (2010 et 2011) portant sur le dilemme entre laisser les réseaux de pratiques s’auto-organiser et prescrire une intervention managériale, en mobilisant une strate managériale intermédiaire nouvelle, le Collectif Créatif (Simon, 2009) pour mieux animer la diffusion de pratiques en son sein. Le Collectif Créatif est similaire au secrétariat des organisations fluides (Gadille et al., 2013 ; Ahrne et Brunsson, 2011). Ce CC est une strate intermédiaire pour articuler les attentes d’un « Haut » avec le foisonnement créatif d’un « Bas ». Certes, nous avons identifié quatre rôles tenus par le CC, qui déclinent sous une forme différente, les neuf rôles identifiés par Simon (2009) mais notre analyse révèle la faiblesse de cette strate à jouer pleinement son rôle de *Middleground* c’est-à-dire une animation facilitant la diffusion de pratiques.

Nous réalisons une lecture critique des modèles managériaux des RCP en tant que mix différents des modèles C&C (définissant ce qui est pertinent et permettant la généralisation de certaines pratiques) et B&B (organisant un tampon entre une diffusion organisationnelle et infra-organisationnelle, pour sauvegarder le besoin de contextualisation et l’envie des acteurs d’explorer des pratiques innovantes) de Soekijad et Agterberg (2011). Pour ce faire, nous discutons des (dés)équilibres dans les dynamiques d’encastrement des RCP et leurs implications.

Encastrement du contenu de la pratique		Encastrement des connexions (interactions des acteurs)	
La pertinence et l'intégration d'une pratique partagée dans le réseau dans les pratiques locales dispersées des membres du réseau.	Encastrement dans la pratique	Encastrement structurel	Les connexions des membres du NoP entre eux, la connaissance de qui sait quoi et comment les contacter.
La pertinence et l'intégration d'une pratique partagée dans le réseau pour l'organisation.	Encastrement organisationnel	Encastrement relationnel	Les caractéristiques du RCP par les liens forts, et des éléments tels que la confiance, les attentes mutuelles et l'identification (sentiment d'appartenance à un groupe, réciprocité, le face à face).
Encastrement de justification (valeurs et pratiques)			
Élaborer des critiques (formuler les controverses pour mieux y répondre) Apporter la preuve de la plus-value et de la pertinence (démontrer, faire l'expérience) Construire des justifications (arguments acceptés)			

Tableau 51 – Les trois modèles C&C (rouge), C&C modéré (violet), B&B (vert) et D&D (bleu) de management d'un RCP

2.1. Le RCP descendant modéré : la faiblesse du modèle C&C modéré (Conducting and Controlling)

Dans ce premier modèle de RCP « descendant modéré », l'animation de la diffusion de pratiques est commandée par un Haut, mais sa mise en œuvre est déléguée à un acteur collectif spécifique : un collectif créatif. Positionné en intermédiaire entre un Haut (e.g. top-management d'une organisation) et un Bas (opérationnels membres du réseau), le collectif créatif se voit confier l'animation de la diffusion de pratiques au sein du RCP. À cette fin, le collectif créatif anime l'élaboration d'un « projet du RCP » en collégialité afin de définir le périmètre et les moyens d'actions du RCP dans un horizon de temps donné. Quant aux membres du collectif créatif, ceux-ci sont des acteurs aux profils complémentaires avec une appétence pour le travail managérial collaboratif que le CC promeut. Fort de son attachement avec le Haut, le CC est reconnu par les autres acteurs comme un acteur capable d'agir, au sens où ses missions sont acceptées mais dont l'action est clairement dépendante des décisions prises par le Haut plus que par le CC lui-même.

Par exemple, le modèle du RCP descendant modéré peut être illustré par le cas de l'ARS. En effet, la sphère d'agents (SA) est composée d'agents de l'ARS, principalement de la DDPRS et quelques agents des services Ressources Humaines et de la Communication. Cette SA est caractérisée par des experts de la pratique (« *practice area leader* », Soekijad et al., 2011) ; mais elle aura été affaiblie par une trop forte intervention managériale (DGA de l'ARS, initiateur de la démarche), que nous qualifions de CC « tirée par le Haut » plus que de *Middleground* et relevant d'un modèle managérial C&C (*Controlling and Conducting*), bien que modéré, pouvant freiner la diffusion de pratiques.

Hybridant les deux modèles B&B et C&C (Soekijad et Agteberg, 2011), notre analyse révèle le risque de ce modèle de management d'un RCP dit « descendant modéré », que nous appelons le « modèle C&C modéré », dérivé du modèle C&C. En effet, l'articulation et l'animation sont, bien que confiées à un collectif créatif, « tirée par le Haut » cristallisant le fort attachement de son CC vis-à-vis de la strate supérieure. Dans le cas de l'ARS, ce modèle, bien que modéré, repose sur l'encastrement organisationnel (des pratiques) et l'encastrement structurel de ses membres induit par une forte intervention managériale. Le premier encastrement est formellement piloté par le DGA qui définit les projets à mettre en œuvre et contribuant à l'élaboration du PRS 2 de l'ARS. Cependant, la SA ne suit pas complètement la logique

du modèle C&C, et laisse les interactions informelles entre les agents au second plan. C'est alors par encastrement structurel que les connexions (relations) se font (interactions), que les projets sont déployés et les pratiques diffusées.

Ainsi, la force *a priori* d'une sphère d'agents intermédiaire repose sur le soutien par le Haut dès lors que cette nouvelle modalité d'organisation (RCP) a été survalorisée par un collectif créatif légitimé et missionné par l'*Upperground*. Il en a résulté une intervention managériale, bien que « modérée », et une persistance d'un management descendant, suffisamment présent pour inhiber certains rôles de son CC (e.g. liées à la facilitation des interactions informelles des membres, restant essentiellement sur des interactions formelles à l'occasion des projets). Par ce mix managérial, nous rendons compte du fait que le CC n'a pas été en capacité de soutenir les relations informelles et continues des agents, par rapport à la posture attendue de médiation et d'intermédiation attendue du *Middleground*. À ce titre, le CC n'a pas complètement agi comme un secrétariat, une équipe managériale ou un Collectif Créatif, qui, selon Simon (2009) définit à travers ses neuf rôles sa politique à connecter et gérer les interactions entre les acteurs créatifs de l'*Underground* avec les acteurs légitimant les pratiques de l'*Upperground*.

Finalement, le modèle du RCP descendant modéré se caractérise par un double affaiblissement de l'*actorhood* d'une organisation fluide (Dobusch et Schoeneborn, 2015), ce que nous discutons dans la section 3: affaiblissement interne, le CC n'étant que peu reconnu comme légitime à agir par les membres eux-mêmes ; affaiblissement externe, le RCP n'étant que peu reconnu comme légitime à agir par l'ensemble des acteurs de son environnement.

2.2. Le RCP démocratique : la faiblesse du modèle D&D (« *Democratizing and Dissolving* »)

L'émergence d'un second modèle de RCP « démocratique » repose sur l'animation de la diffusion de pratiques, confiée à un collectif créatif désigné par mode électoral, par un Haut (e.g. une assemblée générale), et repose sur une cause défendue par l'ensemble des membres du RCP et des acteurs du Bas qui initient des pratiques innovantes et les partagent en son sein (Grenier et Hoareau, à venir). Pour ce faire, le CC soutient les interactions entre ses membres en réponse à leur dispersion géographique en proposant des formats réguliers présentiels et distanciels d'échanges et d'une plateforme en ligne pour « garder en mémoire » les échanges de pilotes autour de certaines pratiques. La position intermédiaire du CC entre un Haut (e.g. top-management d'une organisation) et un Bas (opérationnels membres du réseau) est d'autant plus importante que le profil de ses membres relève du « pair-expert » qui explorent des pratiques innovantes plus que d'un « PA leader ». Cela se traduit par un fort attachement à la composante « métier » auquel se rattache les pratiques diffusées et de la cause défendue par les acteurs, plus que d'une habilitation managériale à dire quoi diffuser. À ce titre, le CC s'auto-organise autour des problématiques majeures rencontrées dans leur métier, favorisant davantage une circulation informelle des pratiques et laissant les pilotes sans orientation quant à la pertinence ou la plus-value de ce qui circule. Malgré tout, les pratiques se diffusent au gré des besoins ou des intérêts des acteurs enchâssés dans leurs contextes. L'action du CC est clairement « tirée par le Bas » c'est-à-dire reposant sur ce que les acteurs explorent et souhaitent partager au sein du RCP sans impulsion managériale de son CC.

Par exemple, le modèle du RCP démocratique peut être illustré par le cas du Collectif National des pilotes MAIA. En effet, son équipe d'animation (EA) est constituée de pilotes MAIA, des « *pairs-experts* » avec pour mandat complémentaire celui d'un référent désigné à l'échelle régionale. Cependant, elle aura été affaiblie par une trop forte imprégnation du métier de pilote MAIA prévalent sur sa capacité à endosser un rôle managérial dans le RCP. Nous qualifions de CC « tirée par le Bas » plus que de *Middleground* et relevant d'un modèle managérial émergent.

En effet, face aux deux modèles originels (B&B et C&C), notre analyse révèle le risque d'un nouveau modèle de management d'un RCP, que nous appelons le Modèle D&D, *Democratizing and Dissolving*. Ce modèle repose sur l'encastrement (des connexions) structurel et l'encastrement dans la pratique. Dans le modèle D&D, le premier encastrement est clairement piloté par l'*Upperground* qui définit ses règles de fonctionnement et élit son collectif créatif pour un mandat d'animation du RCP. Par exemple, le Collectif National des Pilotes MAIA repose sur un fonctionnement démocratique : il élabore et suit sa charte de fonctionnement, met à disposition une plate-forme numérique et un annuaire des pilotes, et organise des rencontres annuelles pour canaliser et orchestrer les relations entre acteurs.

Cependant, dans le RCP démocratique, le CC parvient peu à décider de qui est pertinent à diffuser et se distingue alors du management des modèles C&C et B&B. Le CC du RCP démocratique laisse alors les pilotes sans orientation sur quoi échanger et diffuser. C'est donc par un mécanisme d'encastrement dans la pratique que des expériences circulent malgré tout, au gré des recherches d'information et de conseils entre acteurs.

Alors que la caractéristique démocratique définit le RCP celui-ci se repose sur une (sur)valorisation de la cause qu'il défend sans pour autant parvenir à apprécier et à en justifier la plus-value aux acteurs externes du RCP avec lesquels ils travaillent. À défaut de se faire comprendre et de rallier les acteurs externes à cette cause, l'action de son CC s'est alors diluée.

Dans le cas du CNPM, l'intégration est érigée comme cause innovante soutenue par un acteur (la CNSA) qu'il considèrerait comme protecteur face aux critiques des partenaires et professionnels avec lesquels les pilotes devaient travailler. Il en a résulté une dissolution de cette cause, par incompréhension (i.e. vocabulaire jargonnel, par exemple) et une dissolution de son secrétariat. Par ce modèle organisationnel, nous rendons compte du fait que le CC n'a pas été en capacité d'élaborer sa propre politique, de manière autonome, par rapport à la posture de l'*Upperground*. En cela, le CC n'a pas pleinement agi comme un secrétariat ou un Collectif créatif, qui, selon Simon (2009) définit à travers ses 9 rôles sa politique à connecter les acteurs créatifs de l'*Underground* avec les acteurs légitimant des innovations de l'*Upperground*.

Finalement, le modèle D&D se caractérise par un double affaiblissement de l'*actorhood* d'une organisation fluide (Dobusch et Schoeneborn, 2015) : affaiblissement interne, le CC n'étant que peu reconnue comme légitime à agir par ses membres ; affaiblissement externe, le RCP n'étant que peu reconnu comme légitime à agir par l'ensemble des partenaires du champ de son intervention. Face à l'impasse du modèle D&D, le RCP du Collectif National des pilotes MAIA a migré vers un modèle C&C modéré afin de pouvoir argumenter et apporter les preuves de la pertinence et la plus-value de ce que les acteurs expérimentent et font circuler auprès des acteurs externes. À ce titre, le collectif créatif anime l'élaboration d'un « guide des pratiques du RCP » collégialement rédigé pour parvenir à faire comprendre la cause et les bénéfices de ce que les acteurs déploient à ses interlocuteurs (partenaires externes).

Dans cette section, nous avons discuté du second effort déployé par les RCP et en particulier leur CC à savoir des modèles managériaux qu'ils ont suivi afin de soutenir la diffusion de pratiques. Alors que les acteurs s'entendent sur la volonté de se rassembler et de renouveler leurs relations, le premier RCP suit un modèle descendant modéré ne conférant que partiellement l'animation à son CC, ce que nous qualifions de RCP « tiré par le Haut » de par la forte intervention managériale du top-management. Au contraire, le second RCP suit un modèle démocratique pour lequel le CC parvient peu à endosser un rôle managérial dû à leur fort ancrage opérationnel basé sur leur expertise métier (pair-expert plus que leader), ce que nous qualifions de RCP « tiré par le Bas ». Alors que les CC ne s'épanouissent pas dans ce management descendant ou dilué, les membres des CC tentent de corriger les faiblesses de leurs modèles à trois niveaux : par un encastrement additionnel de justification de ce que les acteurs initient

et diffusent, par une structuration des CC à un niveau infra-RCP pour gérer les tensions liées au management de la diffusion de pratiques, et par le développement d'une double capacité à agir en interne et en externe. Nous discutons de ces mécanismes correctifs dans la section suivante.

Section 3. Les mécanismes correctifs des modèles managériaux des RCP étudiés

Dans la section précédente, nous avons discuté des modèles managériaux des RCP et des faiblesses de l'animation par leurs collectifs créatifs respectifs. En effet, le premier RCP repose sur un modèle managérial dit « descendant modéré » laissant une faible marge de liberté à son collectif créatif pour animer la diffusion de pratiques. Au contraire, le second RCP s'appuie sur un modèle managérial dit « démocratique » lorsque son collectif créatif donne peu d'indications sur les pratiques à diffuser. Finalement, ces modèles organisationnels révèlent la difficulté pour les collectifs créatifs à endosser un rôle managérial favorable à la diffusion de pratiques.

Les RCP sont pilotés par des Collectifs Créatifs qui ont développé des mécanismes correctifs pour pallier leurs faiblesses à endosser pleinement leur rôle de *Middleground* :

- faire accepter (justifier) le nouveau monde, les nouvelles valeurs et pratiques sous-jacentes par une dynamique managériale d'encastrement additionnelle : l'encastrement de justification ;
- travailler les tensions liées à la diffusion en se structurant à un niveau infra RCP : une structure duale ;
- développer une double capacité à agir (*actorhood*) (du CC en interne et du RCP en externe).

Nous montrons que ces deux mécanismes correctifs concourent à des modifications structurelles pour pallier les faiblesses des mix managériaux entre le modèle C&C (définissant ce qui est pertinent et permettant la généralisation de certaines pratiques) et le modèle B&B (organisant un tampon entre une diffusion nationale et régionale), pour sauvegarder le besoin de contextualisation et l'envie des acteurs d'explorer des pratiques créatives.

A cette fin, nous discutons des trois mécanismes correctifs suivants : le premier mécanisme porte sur une dynamique complémentaire d'encastrement de justification visant la prise en charge des contestations des acteurs pour légitimer ce qui est pertinent à diffuser (3.1.) ; le second mécanisme a trait à une dualité structurelle pour relayer la diffusion à un niveau plus localisé et articuler les réponses aux tensions liées à la diffusion (3.2.) et enfin, le troisième mécanisme repose sur le développement d'une double reconnaissance interne et externe qui permet au CC et au RCP d'acquérir une capacité à agir (*actorhood*) (3.3.).

3.1. Une dynamique d'encastrement de justification complémentaire

Nos deux études de cas portant sur deux réseaux créatifs de pratiques révèlent que les collectifs créatifs ont réalisé un travail de justification de la pertinence et de la plus-value des pratiques que les acteurs déploient. Ce travail relève d'une dynamique d'encastrement complémentaire : un encastrement de justification dès lors que les CC animent ce travail se saisissent des controverses (critiques) formulées par les acteurs et s'engagent à tenter de les résoudre pour s'accorder collégialement sur ce qui est pertinent à diffuser (compromis).

L'analyse du terrain a révélé que l'encastrement de justification s'est déroulé en trois temps (tirets) :

- un premier temps durant lequel les acteurs ont formulé des revendications (critiques) ;
- un second temps dédié à l'apport de preuves qui démontrent la pertinence et la plus-value des valeurs promues et des pratiques diffusées ;
- un troisième temps de justification pour dépasser ces critiques, décider et dire ce qui est pertinent à diffuser.

Nous mobilisons la théorie de la justification pour éclairer ce résultat : une nouvelle dynamique d'encastrement de justification. Ce n'est donc pas uniquement sur les encastrements du contenu des pratiques diffusées et les encastrements des connexions des membres que les efforts managériaux doivent porter mais également sur un encastrement davantage transversal (entre strates et questionnant les valeurs et pratiques des acteurs dans leur ensemble) portant sur l'essence de ce qui circule nécessitant une certaine réflexivité de la part des acteurs.

À ce titre, la théorie de la justification de Boltanski et Thévenot (2006 ; Boltanski et Chiapello, 2011) est récemment mobilisée dans les travaux de recherche en management des organisations (Dansou et al., 2012 ; Cloutier et Langley, 2017 ; Cloutier et al., 2017). En particulier, les travaux conventionnalistes de Boltanski et Thévenot (1991) étudient l'émergence et la résolution de controverses par l'élaboration d'accords (compromis). Ces controverses découlent de la confrontation de Mondes, bâtis sur des conventions. Boltanski et Thévenot (2006) et Boltanski et Chiapello (2011) ont identifié sept mondes, régis par des conventions sur la manière d'agir en toute situation (Amblard et al. 2005) (cf. Annexe). Denis et al. (2007) définissent les conventions comme *« un artefact ou un objet qui cristallise le compromis entre différentes logiques dans un contexte spécifique. Parce que les individus d'une organisation ne s'identifieront pas toujours à des mondes similaires et qu'un seul individu peut s'identifier à plusieurs mondes, l'invention et la négociation de conventions deviennent essentielles pour assurer la coordination et la coopération »* (Denis et al., 2007). En effet, chaque monde constitue un cadre de référence où des grandeurs (également appelées « valeurs » dans notre contexte), cadrent les actions (qualifiées de pratiques dans notre recherche), et définissent les acteurs légitimes à agir (« grands »). Le retour à une stabilité du cadre d'action nécessite alors la résolution des controverses, et en particulier par la mobilisation de justifications (Patriotta et al., 2011) et de preuves (Dansou et Langley, 2011) révélées par les compromis sur lesquels vont s'accorder les acteurs.

Les controverses cristallisent des mondes qui s'entrechoquent, ce qui traduit la situation perturbée dans laquelle se trouvent les acteurs quant aux manières d'appréhender ce qui peut être considéré comme légitime ou non (i.e. les « grands » et les « grandeurs ») sont contestées. Les entrechoquements entre mondes peuvent être surmontés selon comment les acteurs s'accordent sur la rénovation plus ou moins profonde de leur cadre légitimé d'action : *« Ils peuvent s'impliquer dans des compromis locaux et superficiels à court terme, ou ils peuvent tenter de négocier des accords durables qui respectent les mondes concurrents de manière plus intégrée. Dans des contextes pluralistes, les conventions se développeront en fonction de la nécessité de garantir des compromis acceptables entre les différentes*

logiques qui se disputent la légitimité » (Denis et al., 2007). Le compromis sur lequel s'accordent les acteurs est alors entendu « *comme un mode de résolution de conflit ou, plus généralement, comme une forme de régulation sociale, c'est-à-dire un moyen de maintien de la paix civique entre des partenaires en situation de désaccord ou de conflit* » (Nachi, 2011). Pour ce faire, les acteurs s'engagent dans un processus d'accommodation c'est-à-dire le « *processus de négocier des compromis entre des valeurs contradictoires* » (Denis et al., 2004, p.21).

Dans nos cas, la nécessité de justifier (argumenter) et apporter des preuves (démontrer) la pertinence et la plus-value de pratiques innovantes adossées à un monde nouvellement mobilisé a été identifiée par leurs collectifs créatifs. En particulier, cette nécessité questionne d'autant plus le dilemme managérial existant à prescrire ou « laisser faire » la circulation de pratiques innovantes, notamment lorsque l'opération de diffusion cristallise les tensions à généraliser ou contextualiser ces pratiques mais également explorer des pratiques innovantes ou en exploiter certaines d'entre elles.

Ce ne sont donc pas uniquement les caractéristiques socles (généralités) et/ou adaptables tenant compte du contexte (Ansari, 2014) des pratiques ni l'injonction (i.e. réglementaire) d'une adoption généralisée de pratiques qui facilitent leur diffusion mais bien la quête d'un compromis sur quoi diffuser entre un socle commun et des traductions locales qui nécessite un travail réflexif des acteurs des RCP étudiés. Pour ce faire, un temps réflexif est mené par les collectifs créatifs pour identifier les controverses et travailler à les résoudre.

	Éléments conceptuels	Exemples
Définitions	- une épreuve est un moment de questionnement et/ou remise en cause des cadres de valeurs ou de leurs formes d'instanciation, dans lequel les acteurs cherchent à confirmer ou à déterminer les principes, ou "ordres de valeur", qui devraient s'appliquer dans une situation donnée. - Un monde est un cadre de valeurs constitutives qui guide les comportements des individus. Un monde est défini par un ensemble de composantes cohérentes au niveau interne (un principe d'ordre supérieur ; des formes légitimes d'instanciation : par exemple, des formes appropriées de preuves, des objets et des sujets pertinents).	- Évaluation de la performance des salariés ; auditions publiques ; tout moment où les cadres de valeurs sont utilisés en interaction avec d'autres pour remettre en question ou évaluer la pertinence de l'action. - Boltanski et Thévenot (2006) ont identifié six "mondes" : domestique, inspiré, célèbre, industriel, marchand et civique. - Boltanski et Chiapello ont identifié un septième monde : projet. e.g. Le monde "industriel", par exemple, valorise l'efficacité tandis que l'ordre de valeur "civique" valorise la solidarité communautaire.
Critiques	1) Épreuve d'ordre 1 : Épreuve de valeurs Questionnement sur le degré d'application correcte des principes appropriés à une situation. 2) Épreuve d'ordre 2 : Épreuve du monde Questionnement sur la pertinence des principes appliqués dans une situation particulière.	- La question est de savoir si les conditions adéquates sont en place pour garantir une évaluation équitable de la performance des salariés (lorsque le critère accepté pour accéder à une promotion est celui-ci). - La question est de savoir si l'évaluation de la performance des salariés est le critère approprié pour déterminer la promotion (au lieu de l'ancienneté, par exemple).
Éléments apportés pour dépasser les critiques	- Critiques et Justification : arguments soutenant l'action sur la base de cadres de valeurs, ou critiquant les actions comme violant les cadres appropriés. - Objets : Preuves matérielles qui soutiennent les justifications et qui sont associées à différents mondes ou ordres de valeur.	- des arguments justifiant une promotion sur la base de la performance, ou la dénonçant en suggérant qu'elle aurait dû être basée sur l'ancienneté. - Mesures, graphiques, outils (liés à la valeur industrielle) ; - Qualifications professionnelles qui attestent d'une expertise (en rapport avec

	- Sujets : Personnes légitimes de s'exprimer sur la façon dont des principes d'organisation particuliers devraient être instanciés.	la valeur industrielle) ; Rôles élus (en rapport avec la valeur civique).

Tableau 52 – La mise à l'épreuve dans la littérature conventionnaliste (adapté de Dansou et Langley 2012)

Les grandeurs propres à chaque monde prescrivent les actions légitimes et le mode de résolution de conflits. Alors que des tensions peuvent être générées par l'apparition de grandeurs nouvelles, la recherche de compromis et la mobilisation de preuves soutiennent la démarche et contribuent à résorber ces tensions. Des grandeurs, émanant d'une cité, sont questionnées au sein d'une organisation quand celle-ci, par ex., subit des « chocs » extérieurs (changement de régulation...) ou qu'elle décide de rénover sa structuration ou ses modalités de pilotage pour mieux répondre à ses missions ou aux enjeux et contraintes de son environnement. Le cadre théorique de Boltanski et Thévenot s'intéresse aux modes de résolution des tensions par la justification. Les sujets, les objets, la mise à l'épreuve et les moments critiques sont développés comme des concepts-clés pour affirmer ou construire la légitimité des actions.

L'épreuve dans laquelle s'engagent les acteurs relève d'un temps réflexif sur la légitimité et la pertinence des grandeurs et des pratiques qui en découlent. Durant ce temps « suspendu », les acteurs peuvent mettre en évidence une critique (dénoncer les incohérences) et apporter justifications et preuves (énoncer les grandeurs légitimant les comportements). Ces actions peuvent contribuer à défier les arrangements sociaux dans une situation donnée, les reproduire ou travailler sur de nouveaux arrangements. La résolution de l'épreuve contribue à retrouver un cadre stabilisé d'action : des grandeurs, des sujets et des objets définis.

Selon Agterberg et al. (2010), deux dynamiques managériales d'encastrement soutiennent la diffusion de pratiques au sein d'un réseau de pratiques : une dynamique d'encastrement du contenu (des pratiques diffusées) et une dynamique d'encastrement des connexions (par l'interaction des membres). La gestion de ces dynamiques d'encastrement relève d'un dilemme managérial quand les acteurs composent et recherchent un équilibre entre une intervention managériale (i.e. pour encourager la participation dans un domaine particulier, Mattson et Davidson, 2018) et laisser une marge de liberté aux acteurs à s'auto-organiser (i.e. pour soutenir l'équilibre interne des interactions, Thompson, 2005, Soekijad et al. 2011). Afin de résorber ce dilemme managérial, nous avons fondé le concept de réseau créatif de pratiques (RCP) sur la question de l'animation de ces dynamiques managériales d'encastrement confiées à un acteur en position intermédiaire entre un Haut (qu'il soit le top-management d'une organisation ou une assemblée générales d'acteurs) désireux d'encourager des pratiques innovantes et leur circulation et un Bas (les acteurs désireux d'échanger sur leurs pratiques et s'inspirer des pratiques des uns et des autres). Le RCP est animé par un collectif créatif en position intermédiaire pour travailler à résorber ce dilemme.

Nos résultats révèlent que les collectifs créatifs se sont saisis des critiques formulées par les acteurs du RCP pour tenter de les résoudre. Pour ce faire, le travail de justification a été mené dans des quasi-espaces au sein duquel les acteurs ont identifié les différents entre « mondes » et « grandeurs » et chercher à les résoudre. Il en a résulté une animation particulière de ce travail de justification permettant d'élaborer collégialement des compromis et des preuves pour apprécier la pertinence et de la plus-value de ce qu'ils déploient. Dans le RCP descendant modéré, le CC a mis en place des groupes de travail pluridisciplinaires auxquels participent les ambassadeurs internes et externes ont pu mener ce travail de justification. Dans le RCP démocratique, ce travail a été mené par le CC et à partir des remontées des expériences locales des membres du RCP afin d'élaborer un discours commun et compréhensible sur la cause qu'il défend. Puis, ce travail a été porté à un niveau infra par des CC relais émergents, qui ont souhaité poursuivre ce travail dans des contextes homogènes partagés (régions).

Les travaux sur les espaces offrent un éclairage complémentaire pour comprendre comment ce travail de justification peut être réalisé ou accompagné. En effet, alors que la littérature sur les espaces porte principalement sur la protection des acteurs pour innover et développer des solutions (i.e. Guerard et Seidl, 2013), de tels espaces peuvent être nécessaire au travail de justification (Taupin, 2012) pour déterminer ce qui est pertinent à diffuser (Patriotta et al., 2012). Par ailleurs, Zietsma et Lawrence (2010) questionnent le travail des frontières et des pratiques pour faciliter et contribuer à faire mieux accepter le changement de pratiques (i.e. espaces relationnels, Kellogg, 2009 ; espaces interstitiels, Furnari, 2013, espaces de traduction, Boiteau et Baret, 2017).

En particulier, les travaux de Kellogg (2009) sur les espaces nous éclairent sur l'internalisation des acteurs favorables (réformateurs) ou défavorables (défenseurs) aux injonctions réglementaires de changement de pratiques. À ce titre, l'auteur a étudié des espaces dits relationnels favorisant l'isolement, l'interaction et l'inclusion de tous les acteurs qu'ils soient « pour » ou « contre » des pratiques innovantes et des espaces libres (*free spaces*) non inclusifs des réformateurs (Kellogg, 2009). Ces travaux montrent que l'internalisation des acteurs « pour » est nécessaire pour assurer le changement de pratiques de tous les acteurs. Furnari (2013) étudie des espaces inclusifs temporaires (dits interstitiels) pour favoriser l'émergence de pratiques innovantes. Les travaux de Boiteau et al. (2017) considèrent la traduction comme catalyseur des controverses entendus comme des « *concurrences entre les différents actants qui ont des points de vue divergents concernant le projet* » et dont les acteurs (traducteurs) doivent se saisir pour les résoudre en faisant converger leurs intérêts, jusque-là divergents.

Ces espaces ont contribué à rendre opérant le mécanisme additionnel d'encastrement que nous avons identifié et permet à un collectif créatif de se saisir des controverses qui émergent parmi les acteurs et discuter collégialement de ce qui est pertinent à diffuser grâce à l'élaboration d'arguments et l'apport de preuves issues de la littérature conventionnaliste (Boltanski et Chiapello, 2011 ; Boltanski et Thévenot, 2006). Nous définissons l'encastrement de justification comme « *une dynamique basée sur l'élaboration de preuves et la mobilisation d'arguments (justifications) pour légitimer et rendre tangible ce que les réseaux de pratiques font circuler* » (Grenier et Hoareau, à venir).

Enfin, nous avons identifié une littérature variée qui attire l'attention sur deux natures de ces preuves. La première nature de ces preuves est discursive quand l'émergence et la stabilisation nécessite de s'accorder sur la manière de comprendre et parler de leur cadre légitimé d'action (Cloutier et Langley, 2017). La deuxième nature est matérielle lorsqu'un monde domine ou plusieurs mondes composent des objets par la convergence de leurs intérêts.

Alors que les compromis révèlent ce que les acteurs décident de considérer comme légitime, ceux-ci peuvent prendre la forme de stabilisation de certaines expressions langagières ou vocables (parfois un *jargon* local) permettent aux acteurs de se comprendre et de se référer à une même sphère de légitimité et de grandeur (Taupin, 2013 ; Cloutier et Langley, 2017). Par ailleurs, les justifications impliquent plus que de simples « *mots* » ou « *accounts* ». Un accord doit être conclu dans la pratique en impliquant des objets, des arguments et des sujets (acteurs) rattachés à des grandeurs et des mondes (Patriotta et al., 2011). À ce titre, les travaux de Daudigeos et Valiorgue (2018) s'intéressent à la dimension matérielle des compromis. Selon les auteurs, lorsque les acteurs mobilisent des objets émanant d'un seul monde, cela révèle la domination de ce monde et ses grandeurs sont légitimées dans une situation donnée (objets spécifiques). Lorsqu'ils empruntent des objets de plusieurs mondes pour en former un nouveau cela scelle le compromis entre ces mondes (objets composites). Enfin, lorsque les acteurs parviennent à faire converger leurs intérêts sur des solutions plus localisées, ceux-ci s'accordent sur des arrangements temporaires plus superficiels et répondant à une problématique spécifique (arrangements).

L'épreuve (Dansou et Langley, 2012) dans laquelle s'engagent les membres du RCP permet de suivre le processus de légitimation des valeurs (relatives aux rationalités de chacun des mondes décrits par les auteurs conventionnalistes) et des pratiques (qui se doivent d'être pertinentes au monde auquel elles se rattachent). Nos deux cas révèlent que ce mécanisme complémentaire d'encastrement de justification que nous avons identifié repose sur l'élaboration d'un répertoire de preuves permettant de dire et montrer ce qui est pertinent à diffuser (ou non).

Finalement, notre analyse de la résolution des tensions (sections 3 des chapitres 5 et 6) permet d'enrichir la littérature au regard de deux variables que nous avons identifiées et qui permettent d'apprécier la qualité d'une preuve : la contestabilité et l'abstraction. La première variable, la contestabilité, est une propriété d'une pratique à pouvoir être remise en cause. La deuxième variable, l'abstraction, peut être définie comme la propriété d'une pratique qui traduit son intelligibilité.

Pour mieux outiller le CC à définir une stratégie visant à sélectionner les pratiques à diffuser en tenant compte de leur faible ou forte contestabilité et abstraction, nous proposons d'établir une matrice pour les aider à animer le travail de justification par une meilleure compréhension des pratiques, des preuves à apporter qui vont permettre de soutenir leur justification et leur diffusion. Les CC peuvent positionner les pratiques dans cette matrice en tenant compte des preuves et des justifications à apporter afin de sortir de l'épreuve et diffuser certaines pratiques. Nous proposons la matrice suivante, nécessaire pour apprécier la qualité de la preuve nécessaire pour analyser l'encastrement de justification

		+ Contestabilité -	
Abstraction	+	Si la pratique est contestée et abstraite, la preuve sera faible et fréquemment rejetée, puisqu'elle fait l'objet d'une appréciation personnelle, abstraite et peu partagée <i>Situation rare peu propice à la diffusion</i>	Si la pratique est peu contestée et abstraite, la preuve sera forte si elle est différenciée, c'est-à-dire qu'elle s'adapte aux valeurs de la partie prenante concernée <i>Situation courante et solutionnable (par stratégie de différenciation)</i>
	-	Si la pratique est contestée et peu abstraite, la preuve apportée devra être universelle et difficile à apporter, pour être comprise et acceptée de tous. <i>Situation courante et bloquante</i>	Si la pratique est peu contestée et peu abstraite, la preuve sera forte et facile à apporter, car elle parvient à démontrer la convergence des intérêts de chacune des parties prenantes <i>Situation rare (voire idéale) car consensuelle</i>
		Justifications peu efficaces	Justifications efficaces

Tableau 52 – Le répertoire de preuves selon les deux dimensions de la pratique discutée

Lecture du tableau :

- Si la pratique discutée est contestable et abstraite, il ne sera possible que d'apporter des preuves faibles qui seront fréquemment rejetées : ce qui rendra peu efficace sa justification.
- Si la pratique discutée est contestable et peu abstraite pour les parties prenantes, il sera nécessaire d'apporter des preuves d'une portée très élargie dite universelle pour soutenir la justification. Ces preuves étant difficiles à apporter, la justification sera peu efficace.

- Si la pratique est peu contestée et abstraite, la preuve sera forte à condition qu'elle soit différenciée, c'est-à-dire qu'elle s'adapte aux valeurs de la partie prenante concernée pour réduire son abstraction. La justification sera efficace et la stratégie adaptée à différents contextes.
- Si la pratique est peu contestée et peu abstraite, la preuve sera forte et facile à apporter, car elle témoigne d'une vision partagée des parties prenantes. Malgré les qualités de cette preuve, il est rare de rencontrer une telle situation.

Des deux dimensions de la matrice « répertoire de preuves », nous proposons d'établir une liste de quatre critères à prendre en compte dans l'élaboration d'un répertoire de preuves soutenant l'encastrement de justification :

Critère 1	Appréciation de la pertinence et de la plus-value de ce qui est élaboré par les membres de l' <i>Underground</i> (les modalités de travail et d'organisation des acteurs).
Critère 2	Appréciation de la pertinence et de la plus-value de ce qui est diffusé au sein du RCP (ce que les acteurs partagent).
Critère 3	Favorisation des interactions et du dialogue (connectivité et rôles).
Critère 4	Méthodologies collégiales visant l'animation de l'épreuve en trois temps : critiques, preuves, justifications.

Tableau 53 – Les critères d'élaboration d'un répertoire de preuves

Enfin, cet encastrement de justification est une dynamique managériale complémentaire nécessaire pour définir collégialement ce qui est pertinent à diffuser au sein du RCP. Par ailleurs, nos résultats montrent que ce travail est mené à deux niveaux concourant à transformer la structure interne du RCP en une structure duale. Cette dualité structurelle est déployée comme un second mécanisme correctif que nous discutons dans le point suivant.

3.2. Une structure duale : des relais à la diffusion

Comme énoncé précédemment, mener ou animer un travail de justification requiert la définition d'un compromis entre acteurs (i.e. Patriotta et al. 2011). La définition d'un compromis relève d'une dynamique managériale d'encastrement à part entière, que nous avons appelé « encastrement de justification ». Pour ce faire, nous mobilisons les travaux sur le rôle d'intermédiaire (Alkrich et al., 2006 ; Bergeron et al., 2013) pour accompagner les acteurs à élaborer des compromis. Dans ces travaux, le rôle d'intermédiaire est présenté comme celui de la médiation visant la transformation, la traduction, la « distorsion » et la modification de sens de ce qui est diffusé. Par ailleurs, la littérature aborde le rôle de l'intermédiaire comme le croisement entre les rôles d'acteur-interface (traduction de « *broker* » par Chanal, 2000) et de connecteurs (« *bridges* ») entre plusieurs acteurs (Howells, 2006 ; Van Der Yeught, 2017 ; Tidd et Bessant 2018). Le rôle d'intermédiaire contribue alors à négocier ou équilibrer les interactions (Agterberg, 2011, p.96). À ce titre, notre conception théorique du RCP place son Collectif Créatif comme la strate intermédiaire et l'acteur le plus à même de gérer ces interactions.

Cependant, l'analyse de nos deux cas révèle la nécessité de travailler sur ce qui est pertinent à diffuser à deux niveaux : au niveau organisationnel (RCP) et à un niveau infra pour travailler plus finement et de manière plus localisée cette question. Cela s'est cristallisé par l'apparition d'une structure duale pour dédoubler le travail du CC par des relais à un niveau infra RCP visant à compenser la faible autonomie des CC vis-à-vis de l'une des deux autres strates. Dans le premier RCP « descendant modéré », les acteurs de l'*Underground* ont formulé des revendications quant aux risques d'une intervention managériale trop intense pour décider unilatéralement de la politique de diffusion de pratiques (2) au

risque de brider les initiatives locales de l'*Underground*. Au contraire, dans le second RCP démocratique, les acteurs de l'*Upperground* ont porté d'autres revendications liées à l'absence d'appréciation de ce que les acteurs initient dans leurs contextes locaux (*Underground*), laissant les acteurs (*Upperground*) sans orientation quant à ce qui est pertinent à diffuser dans d'autres territoires.

Ce n'est donc pas uniquement le Collectif Créatif mais bien cette dualité structurelle entre un CC et des relais locaux qui permet de gérer ces tensions liées à la diffusion de pratiques.

En premier lieu, alors que les CC parviennent en partie à argumenter et prouver ce qui est pertinent à diffuser, ce travail relève davantage de relais locaux, volontaires et ancrés dans les strates dont ils se sont trop fortement détachés, selon que le RCP soit tiré par un Haut ou un Bas. Dans les deux cas étudiés, la politique de diffusion et les interactions ont été facilitées par le CC à deux niveaux : le premier niveau du RCP dans son ensemble ; et également d'un niveau infra RCP, dans l'objectif de mieux tenir compte et appréhender les tensions localisées.

En second lieu, cette structure duale du RCP (CC) a été nécessaire pour animer la diffusion de pratiques et décider ce qui est pertinent à diffuser. En effet, la littérature aborde la diffusion de pratiques non pas comme une réplique exacte de pratiques mais davantage comme une circulation « dynamique » de pratiques (Sahlin et Wedlin, 2008) nécessitant des efforts particuliers (adaptation et traduction dans de nouveaux contextes) afin de pouvoir être adoptées (Ansari et al., 2014).

Dans les deux cas, l'attraction du CC (par rapport à l'*Upperground* ou l'*Underground*) est compensée par une dualité structurelle émergente. Nous proposons le schéma suivant traduisant cette compensation structurelle :

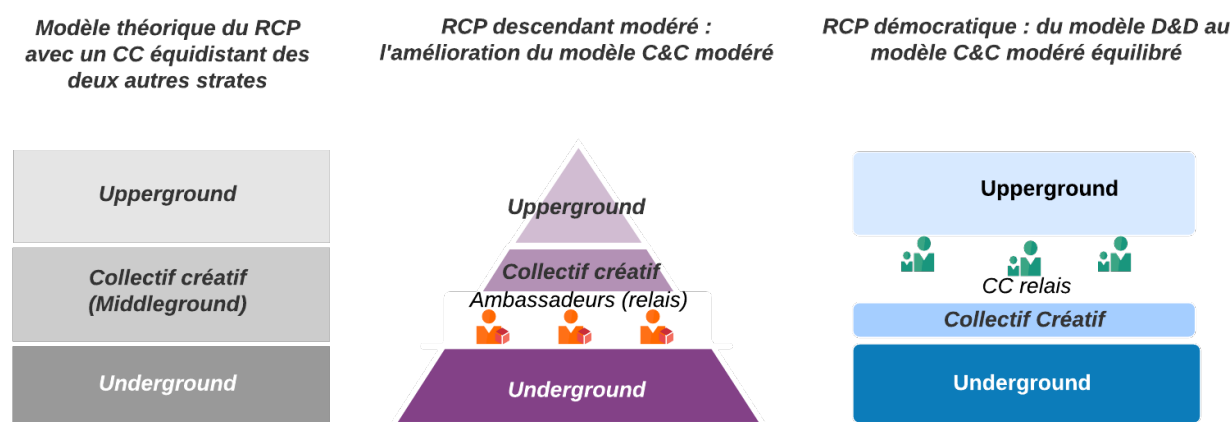


Schéma 21 – La compensation de l'attraction de l'*Upperground* et de l'*Underground* : relais de la diffusion de pratiques

Dans le premier RCP descendant modéré, la compensation de l'attraction du CC par l'*Upperground* a conduit à une amélioration de son mix organisationnel pour rendre plus autonome son CC dans l'animation de la diffusion de pratiques. En particulier, ce RCP est empreint de l'influence managériale de son Haut et adapte sa structure en adossant des relais locaux, appelés « ambassadeurs » afin de se rapprocher des acteurs dans leurs contextes (les différentes directions du siège et les délégations du territoire). Ces relais sont majoritairement des acteurs externes (partenaires) qui participent à des groupes de travail au sein et hors du RCP et qui sont en capacité de promouvoir ce que les acteurs de l'*Underground* (dont ils font parties) initient. Quelques relais internes ont également émergé mais ceux-

ci restent peu nombreux : des ambassadeurs sont identifiés dans deux délégations territoriales, peu dans les différentes directions et services du siège du RCP.

Dans le second RCP démocratique, la compensation de l'attraction de son CC par l'*Underground* a conduit à glisser vers un modèle « descendant modéré » plus équilibré pour son CC, dans l'objectif de déterminer une politique de diffusion de pratiques. En effet, alors que le CC éprouve des difficultés à donner des orientations claires sur ce qui doit ou est légitime à être diffusé. Différemment, le RCP démocratique fait également évoluer son modèle managérial : en délaissant son modèle D&D, le RCP travaille la justification de sa cause, jusque-là « diluée » car il n'a pas été en capacité d'en apporter les preuves de sa plus-value. Pour y travailler la justification de sa cause, le RCP démocratique a basculé vers un modèle lui permettant de définir une politique de diffusion de pratiques : un modèle C&C modéré et équilibré. Alors que les acteurs de l'*Underground*, géographiquement dispersés, se sont retrouvés sans préconisation ou orientation claire d'une politique de diffusion de pratiques, des acteurs relais ont émergé pour se saisir de cet enjeu et y répondre dans un contexte infra partagé.

Nous retraçons les différents rôles des CC et des relais au sein du RCP dans le tableau suivant :

4 rôles du Collectif Créatif	Rôles complémentaires des relais du RCP descendant modéré	Rôles complémentaires des relais du RCP démocratiques
Rôle 1 : Rassembler et mettre en réseau des acteurs	Rôle endossé par les relais externes peu de relais formalisés en interne : → L'encastrement relationnel (relations informelles) des acteurs est encouragé en externe.	Rôle endossé par le CC et le CC relais → L'encastrement relationnel des acteurs est favorisé dans le RCP et à un niveau infra plus localisé.
Rôle 2 : Faciliter la circulation de pratiques	Rôle pleinement endossé par le CC : → L'encastrement structurel des relations (le « comment » faire circuler) et l'encastrement du contenu (organisationnel et dans la pratique) de ce qui circule (le « quoi » faire circuler) sont bien réalisés par la SA.	Rôle partiellement endossé par le CC, complété par les CC relais : → Alors l'encastrement structurel des relations et l'encastrement dans la pratique sont soutenus par le CC, les CC relais contribuent à travailler plus finement ce qui est pertinent à diffuser à une échelle infra (contextes infra homogènes) et parviennent à promouvoir ces pratiques.
Rôle 3 : Justifier les pratiques à diffuser	Rôle pleinement endossé par le CC et les relais : → D'intenses efforts réalisés par le CC et les relais (notamment dans les CRC) quant à la justification de la pertinence et de la plus-value de ce que les membres font circuler à diffuser (encastrement de justification).	Rôle pleinement endossé par le CC et les relais : → D'intenses efforts réalisés par le CC ensuite soutenus par des CC relais (quelques-uns sont formalisés) quant à la justification de la pertinence et de la plus-value de ce que les membres font circuler à diffuser (encastrement de justification).
Rôle 4 : Capacité à agir et être reconnu comme acteur (à part entière) du champ *Nous discutons de ce (double) rôle au point suivant.	Rôle partiellement endossé par le CC, les apports des relais → Malgré la défense d'une cause commune légitimée, le CC est attiré par l' <i>Upperground</i> . → Les relais émergent pour compenser le gap entre CC et <i>Underground</i> : pourtant, ces relais sont peu formalisés (davantage en externe qu'en interne).	Rôle partiellement endossé par le CC, les apports des relais → Malgré la défense d'une cause commune légitimée, le CC est attiré par l' <i>Underground</i> laissant les membres sans orientation quant aux pratiques à diffuser. → Les relais émergent pour compenser le gap entre CC et <i>Upperground</i> : pourtant, ces CC relais sont peu nombreux (quelques régions).

Tableau 54 – Les rôles compensatoires des relais au sein du RCP descendant modéré et du RCP démocratique

Enfin, l'émergence de relais des collectifs permet aux RCP et aux CC de construire et développer une capacité à agir et à être reconnu comme des acteurs à part entière (Dobusch et Schoeneborn, 2015) dans le soutien et la diffusion de pratiques innovantes, ce que nous discutons ci-dessous.

3.3. Le développement d'une double capacité à agir

Le réseau créatif de pratiques est une organisation fluide et faiblement structurée (Ahrne et Brunsson, 2011), dont la faiblesse organisationnelle est compensée par certains mécanismes d'organisationnalité (Dobusch et Schoeneborn, 2015), telle que la défense d'une cause commune, la reconnaissance par des acteurs extérieurs d'une capacité à agir (*actorhood*). En priorité, la reconnaissance externe (capacité à agir ou *actorhood*) et la défense d'une cause commune sont identifiées par King et al. (2010) comme les caractéristiques décrivant toutes les formes organisationnelles.

L'analyse de nos cas révèle que les deux RCP ont d'abord érigé une cause ou une vision à défendre comme une intentionnalité commune au détriment de développement d'une reconnaissance externe. Cela s'est traduit par :

- une faiblesse de son CC à dire ce qui est pertinent de diffuser et animer la diffusion de pratiques ;
- une faiblesse de l'*Upperground* à s'assurer du fonctionnement du RCP.

Ce n'est donc pas uniquement une reconnaissance externe (Dobusch et Schoeneborn, 2015) qui est nécessaire au RCP pour fonctionner (c'est-à-dire pour que les pratiques circulent) mais également une reconnaissance interne de son CC à endosser pleinement son rôle de *Middleground* (Simon, 2009) dédié à l'animation de la diffusion de pratiques au sein du RCP.

En premier lieu, le développement d'une capacité à agir en externe est étudié dans une littérature variée différentes formes organisationnelles, plus ou moins organisées telles que les organisations partielles qui remplissent certaines caractéristiques des organisations formalisées (Crespin et al., 2017), ou encore les méta-organisations (Ahrne et Brunsson, 2011), les collectifs sociaux fluides (Dobusch et Schoeneborn, 2015) et les organisations frontières (Ashkenas et al., 2002). En effet, même si dans nos cas, les RCP se sont structurés autour d'un CC, ceux-ci ont compensé l'attraction de l'une des autres strates (*Upperground* ou *Underground*) dans chacun des modèles managériaux (C&C modéré et D&D) pour faciliter la circulation de pratiques innovantes et justifiées. Dès lors, la diffusion de pratiques est rendue possible par le développement d'une double capacité à agir a été nécessaire pour lui permettre d'endosser un rôle managérial dans la diffusion de pratiques :

- une capacité à agir en externe : l'*Upperground* assure le management du RCP et veille à son amélioration continue (approche en cycle de vie, cf. section 4) ;
- une capacité à agir en interne : le collectif créatif est en charge du management de la diffusion de pratiques au sein du RCP.

En second lieu, l'analyse de nos cas révèle la nécessité pour les CC d'animer la diffusion de pratiques à un niveau infra RCP. Quant au RCP descendant modéré, la faible autonomie de son CC par rapport à l'*Upperground* dégage la nécessité de « dédoubler » la strate intermédiaire afin de déléguer à certains « ambassadeurs » ce travail local dans les différentes entités (infra) du RCP. Quant au RCP démocratique, la faible posture managériale initiale de son CC traduit sa faible autonomie par rapport à

l'Underground. De cette tension à déterminer ce qui est pertinent à diffuser émerge des CC relais, considérés comme plus à même d'animer la diffusion de pratiques dans un contexte infra partagé.

En particulier, la nécessité d'émanciper le CC se rapproche des travaux de Gadille et al. (2013) sur le rôle organisationnel d'un « secrétariat ». Étudiant le cas de la méta-organisation territorialisée, les auteurs identifient les deux versants de ce rôle : « *D'une part, le secrétariat institue une coordination sociale en définissant des cadres formels et informels de collaboration ; d'autre part il constitue en lui-même une communauté de pratique (au moins émergente)* » (Gadille et al., 2013, p.5), particulièrement nécessaire lorsque la structure du RCP est peu formalisée (Crespin-Mazet et al., 2017). Dans les deux cas, les acteurs relais contribuent à renforcer la capacité à agir du CC comme l'animateur de la diffusion de pratiques au sein du RCP, en particulier lorsqu'il s'agit de s'accorder sur la cause ou la vision à défendre (Dobusch et al., 2015).

Il en a résulté les capacités pour ces CC :

- d'élaborer une politique de diffusion (encastrement du contenu), pour le CC « tiré par le Haut » ;
- de faciliter les interactions entre les membres (encastrement des connexions), dans le cas du CC « tiré par le Bas ».

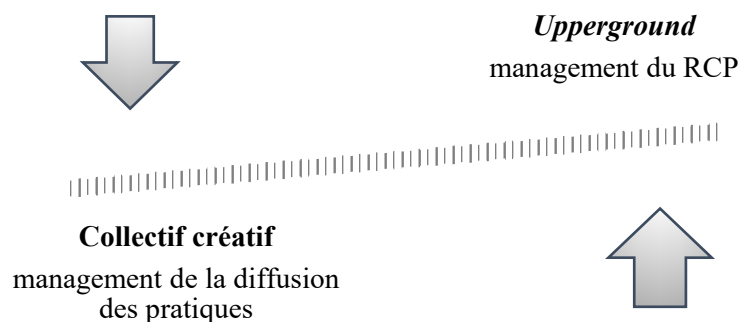


Schéma 22 – Une double capacité à agir en interne (CC) et en externe (RCP)

Enfin, cette double reconnaissance interne et externe contribue à mieux travailler les autres traits organisationnels qui caractérisent le RCP. En effet, l'identité partagée et l'intentionnalité commune traduisent la capacité à agir du RCP et concourent à ce que les acteurs de son environnement le considèrent comme légitime à agir dans celui-ci. Différemment, la prise de décision est améliorée et permet au CC (CC et CC relais) d'endosser un rôle managérial clair pour animer, synthétiser et finalement dire ce qui est pertinent à diffuser, argumenter et apporter les preuves de la plus-value de ce qui circule. Par exemple, les efforts réalisés dans le premier RCP descendant modéré prennent la forme d'un Projet du RCP qui sera mis en œuvre par les membres qui l'ont eux-mêmes élaborer ; et dans le second RCP démocratique, la rédaction d'un ouvrage du RCP afin d'argumenter la pertinence et apporter les preuves de la plus-value de ce que les acteurs initient alors que la déclinaison locale de l'ouvrage du RCP rend opérant la diffusion de pratiques à ce niveau.

Pour conclure cette section 3, nous présentons nos principaux éléments de discussion dans le tableau 55 :

Une dynamique d'encastrement additionnel de justification	Une structure duale	Le développement d'une double capacité à agir (interne et externe)
- La diffusion de pratiques est nécessairement controversée si elle intervient au confluent de différents mondes.	- Le CC et les CC relais séparent et articulent les activités d'exploration de pratiques innovantes et d'exploitation de certaines d'entre elles pour mieux animer ces deux activités.	- Reconnaissance interne : celle du CC à discuter, synthétiser et dire ce qui est pertinent à diffuser et la plus-value de ce qui circule.
- La résolution de ces controverses est travaillée par de nouveaux compromis hybridant ou excluant ou réaffirmant la domination d'un monde. - Les justifications et les preuves révèlent ce que le compromis résout. - Les RCP peuvent élaborer un répertoire de preuves pour rendre intelligible et affirmer la pertinence et la plus-value de ce que déploient et diffusent les acteurs	- Le CC et les CC relais animent la justification de ce que les acteurs trouvent pertinent à diffuser à ces deux niveaux : le CC travaille les valeurs qui fédèrent les membres du RCP ; les CC relais travaillent la diffusion dans des environnements locaux partagés.	- Reconnaissance externe : celle du RCP c'est-à-dire à défendre une cause commune (intentionnalité) et construire une identité partagée pour être considéré comme un acteur légitime de par son environnement.

Tableau 55 – Les mécanismes correctifs des modèles managériaux des RCP

Section 4 – Proposition d'un cycle de vie du RCP

Le soutien à la diffusion de pratiques par un RCP exige de porter une attention particulière à sa structuration et son animation dès lors qu'apparaissent les tensions entre l'exploration de pratiques innovantes et l'exploitation de certaines d'entre elles et également entre la généralisation (homogénéisation) des pratiques et les besoins locaux d'adaptations (contextualisation). À la lumière de nos éléments de discussion, nos contributions des deux modèles de RCP portent sur le dépassement de deux tensions : d'une part entre l'exploration de pratiques innovantes et l'exploitation de certaines d'entre elles, et d'autre part entre la généralisation de pratiques (homogénéisation) et l'adaptation locale (contextualisation).

La première tension repose sur la nécessité de mener des activités d'exploration, nécessaires à l'émergence de pratiques innovantes, et les activités d'exploitation, quant à la diffusion de certaines d'entre elles. Deux précautions sont identifiées dans la littérature :

- Ne pas favoriser les activités d'exploitation (diffusion) au détriment des activités d'exploration (de pratiques innovantes) car les deux activités relèvent d'une phase amont (exploration) et aval (exploitation) d'un même processus d'innovation (Le Loarne, 2012) ;
- Mais davantage rechercher un équilibre entre la séparation et l'articulation de deux activités d'exploration et d'exploitation, de manière simultanée (ambidextrie, voir Duncan, 1976 ; Tushman et O'Reilly, 1996 ; Gibson et Birkinshaw, 2004) ou le suivi de manière plus ou moins intense de l'une des activités par rapport à l'autre (Chanal et Mothe, 2005, Frery, 2015).

En particulier, lorsque les acteurs sont dispersés géographiquement et dans des organisations plus fluides (i.e. Agterberg et al., 2010), la nature de leur management questionne cette tension : lors d'un management fort ou directif, la connexion entre acteurs est facilitée ce qui favorise l'exploitation (diffusion) de pratiques mais limite alors l'exploration de pratiques innovantes ; au contraire, un management incitatif ou facilitateur offre une marge de manœuvre pour les acteurs favorable à l'exploration de pratiques innovantes tout en bâtissant une communauté et/ou un réseau propice au partage de ces nouvelles pratiques et leur laissant définir ce qui est pertinent à adopter dans leurs propres contextes (Kleinnijenhuis, 2011 ; Soekijad et al., 2011 ; Chantelot et Errami, 2015). Dès lors, la gestion de cette tension interroge le niveau organisationnel inférieur (intermédiaire) (Raish et Birkinshaw, 2008).

La seconde tension entre généralisation et contextualisation met en évidence le dilemme entre la nécessité d'homogénéiser les pratiques et la nécessité de les adapter aux différents contextes locaux lorsque les acteurs ou les organisations (i.e. filiales) sont dispersées géographiquement. Cette tension est prégnante dans la littérature portant sur la diffusion de pratiques et deux réponses y sont apportées :

- Les pratiques ne sont pas directement transposables d'un contexte à un autre (Sahlin et Wedlin, 2008) : la diffusion de pratiques nécessite des opérations d'adaptation, et plus particulièrement de traduction (Akrich, Callon et Latour, 1988 ; Latour, 2011) et de contextualisation (Gond et Boxenbaum, 2013). En particulier, la contextualisation repose sur la customisation d'une pratique qui intervient dans un contexte plus large de réseau (Raffaelli et Glynn, 2014).
- Les pratiques se diffusent parce qu'elles ont des caractéristiques généralisables et adaptables pour résorber les « *misfits* » systémiques ou contextuels. Les pratiques sont alors dites « *made to fit* » (Ansari et al., 2010 ; 2014) et peuvent être plus ou moins personnalisées et personnalisables (« *turnkey* » ou « *tailored practices* »).

Pour ce faire, les organisations peuvent gérer la diffusion de pratiques en veillant à l'anticiper et définir une stratégie de diffusion : en préservant le « *socle* » de la pratique (« *core* ») et en permettant les adaptations différenciées aux inadaptations systémiques et en (re)créant du sens (Ansari et al., 2014).

Pour dépasser ces tensions, les RCP se sont engagés dans un processus en trois temps. Nous proposons une modélisation générale sous la forme de cycle de vie du RCP :

- un premier temps sur la mise en place du RCP (structuration) pour faciliter les dynamiques d'encastrement ;
- un second temps d'évolution des RCP vers deux modèles managériaux qui ne soutiennent que partiellement la diffusion des pratiques ;

Ces deux premiers temps forment les mix organisationnels et managériaux initiaux des RCP descendant modéré (modèle C&C modéré) et RCP démocratique (d'un modèle D&D) et nous l'aborderons à l'aune du dépassement, bien que partiel, des tensions ;

- et enfin, un troisième temps sur la mise en place des mécanismes correctifs de ces mix organisationnels et managériaux initiaux (un encastrement de justification, l'apparition d'acteurs relais, la construction et le développement d'une capacité à agir).

Ce troisième temps contribue à identifier les dysfonctionnements de ces mix et y apporter des réponses organisationnelles et managériales. Alors que le RCP descendant modéré adapte à la marge son modèle C&C modéré, le RCP démocratique dit D&D bascule au fur et à mesure vers un modèle C&C bien plus modéré (que le premier modèle de RCP) concourant à lever durablement les tensions.

1^{er} temps : la mise en place du RCP (structuration)

Afin de soutenir la diffusion de pratiques locales et nouvelles, nous avons conçu le RCP comme une innovation organisationnelle et managériale pour lequel nous avons porté une attention particulière à sa structure et son animation. L'analyse de nos deux cas montrent que la constitution d'un RCP repose initialement sur une volonté initiale partagée par les acteurs de se réunir et d'échanger de manière démocratique nécessitant des règles de fonctionnement basée sur une animation favorisant la prise de parole de chacun, des prises de position et de décision collégialement acceptées.

2^{ème} temps : l'évolution vers deux modalités de RCP qui affaiblissent les réponses aux tensions

Pour autant, les deux modèles managériaux émergent et sont adoptés par les RCP : le modèle « descendant modéré » et le modèle « démocratique » et traduisent les faiblesses de l'animation par leurs collectifs créatifs respectifs. En effet, le premier RCP repose sur un modèle managérial dit « descendant modéré » laissant une faible marge de liberté à son collectif créatif pour animer la diffusion de pratiques. Au contraire, le second RCP s'appuie sur un modèle managérial dit « démocratique » lorsque son collectif créatif donne peu d'indications sur les pratiques à diffuser avant de basculer vers le modèle du premier RCP nécessaire pour affirmer ce qui est pertinent à diffuser et la plus-value de ce que les acteurs déploient. Finalement, ces modèles organisationnels révèlent la difficulté pour les collectifs créatifs à endosser un rôle managérial favorable à la diffusion de pratiques.

Nous avons vu que les modèles managériaux des RCP (C&C modéré et D&D) relèvent de mix initiaux différents entre les modèles développés par Soekijad et al. (2011) : le modèle managérial C&C (*Conducing and Controlling model*) définissant ce qui est pertinent et contribuant à la généralisation de certaines pratiques) et le modèle managérial facilitateur B&B (*Brokering and Buffering model*) organisant un tampon entre les acteurs des strates supérieures et inférieures, pour sauvegarder le besoin de contextualisation et l'envie des acteurs d'explorer des pratiques créatives. Pour autant, nos cas révèlent que la diffusion de pratiques est partiellement animée par les CC à cause de leur fort ancrage avec l'une des deux autres strates (selon que le RCP soit tiré par un Haut ou un Bas). Dans les tableaux suivants, nous présentons les implications de ces deux modalités sur le dépassement des deux tensions par les mix organisationnels et managériaux des RCP :

	RCP descendant modéré : le modèle C&C modéré	RCP démocratique : le modèle D&D
1 ^{re} tension	Exploration versus Exploitation <u>Capacité à explorer affaiblie par :</u> (-) le management descendant de l'<i>Upperground</i>, alors que des sources d'exploration sont identifiées (projets) ; (-) capacité à agir du CC affaiblie en interne : CC « tiré par le Haut » (<i>Upperground</i>). <u>Quant à la capacité à exploiter :</u> (+) Elle est renforcée par la nature de son management : le management descendant de l'<i>Upperground</i> favorise la capitalisation des idées, l'encastrement du contenu et l'encastrement structurel. (-) Elle est affaiblie par la faible capacité à animer la diffusion de pratiques en interne (CC). Finalement, la faible capacité du CC à articuler les deux activités (exploration/exploitation) risque de nuire au suivi des deux activités et affaiblie la capacité du RCP à être reconnu comme un acteur légitime dans son environnement.	Exploration versus Exploitation <u>Capacité à explorer renforcée par :</u> (+) qui contribue à soutenir l'encastrement des connexions (relations formelles et informelles). <u>Capacité à exploiter affaiblie par :</u> (-) l'absence de politique de diffusion. (-) CC « tiré par le Bas » (<i>Underground</i>). Finalement, la faible capacité du CC à endosser un rôle managérial ne lui permet pas d'articuler les deux activités (exploration/exploitation) au risque de nuire au suivi des deux activités et affaiblie la capacité du RCP à être reconnu comme un acteur légitime dans son environnement.
2 ^{de} tension	Généralisation versus Contextualisation <u>La résolution de cette tension est partielle :</u> (+) Elle est favorisée par l'encastrement du contenu (des pratiques diffusées) : projet du RCP, ancrage des pratiques parmi les membres du RCP. (-) Elle est affaiblie par l'encastrement relationnel partiel (-) Elle est affaiblie par une intervention managériale trop intense et descendante de l'<i>Upperground</i>. Finalement, le CC ne parvient pas à être autonome de l'<i>Upperground</i> qui définit la politique de diffusion. Cela se traduit également par un affaiblissement de la capacité du RCP à être reconnu comme un acteur légitime dans son environnement.	Généralisation versus Contextualisation <u>La résolution de cette tension est partielle :</u> (-) par le rôle faible du CC (capacité à agir en interne) dans le management de la diffusion de pratiques et dans l'encastrement organisationnel (absence de politique de diffusion du CC). (-) par le rôle faible de l'<i>Upperground</i> dans le management d'un RCP qui se dit démocratique (capacité à agir en externe). (+) Pour autant, la valorisation de certaines initiatives locales renforce les encastrements relationnels et dans la pratique : Finalement, le CC ne parvient pas à définir et dire ce qui est pertinent à diffuser (généraliser/exploiter) mais survalorise la cause qu'il défend sans parvenir à le démontrer. Cela se traduit également par un affaiblissement de la capacité du RCP à être reconnu comme un acteur légitime dans son environnement.

Tableau 56 – L'impact des mix organisationnels et managériaux du RCP sur le dépassement des tensions

3^{ème} temps : les mécanismes correctifs des modèles managériaux des RCP

Dans les deux cas, les acteurs ont craint que les RCP ne s'orientent vers une priorisation voire une domination d'une des activités d'exploration (RCP démocratique) ou d'exploitation (RCP descendant modéré). L'interpellation des acteurs représente alors une menace qui prend une forme différente dans chacun des RCP :

- dans le cas du RCP descendant modéré : un faisceau d'éléments montrent une insatisfaction générale des acteurs à apprécier ce que produisent les pratiques diffusées (choc interne) ;
- dans le RCP démocratique, c'est le contexte réglementaire qui conduit les acteurs à s'interroger sur la pertinence et la plus-value de ce que les acteurs initient dans leurs contextes locaux et rendre l'intelligible la cause qu'il défend.

Cette animation spécifique est attendue afin de pouvoir rendre opérant la diffusion de pratiques par le RCP. Pour autant, notre analyse des deux RCP étudiés montrent que, bien que l'animation évolue au fil du temps (glissement des modèles managériaux), sa structuration reste figée et est remise en cause. En particulier, bien que les CC soient identifiés et mandatés pour animer la diffusion de pratiques, les acteurs parviennent partiellement à suivre le modèle managérial qui les avaient pourtant fédérés au départ. À ce titre, des mécanismes correctifs ont été mis en place dans l'objectif de résorber cette dissonance entre ce que les acteurs attendaient initialement du RCP et son fonctionnement. Afin d'y parvenir, nous discutons par la suite de trois mécanismes correctifs qu'ont enclenchés les RCP : la structure duale pour gérer les tensions liées à la diffusion à différents niveaux du RCP, l'encastrement de justification pour dire ce qui est pertinent et la plus-value des pratiques diffusées et la double capacité du RCP et du CC à être reconnu comme des acteurs capables d'agir.

Les trois mécanismes correctifs ont contribué à corriger les modèles managériaux initiaux des RCP reposant sur des CC rattachés aux autres strates (CC que nous appelons « tiré par le Haut ou par le Bas » selon la strate à laquelle le CC se rattache), leur permettant alors de dépasser les tensions évoquées plus-haut :

3.1. Quant à l'encastrement de justification

Cette dynamique additionnelle d'encastrement conduit par les collectifs créatifs pour encourager leurs membres à élaborer des compromis (surmonter les tensions empiriques générées) et apporter les preuves de la pertinence et de la plus-value de ce qu'ils diffusent.

Il en a résulté des capacités complémentaires pour ces CC :

- de faciliter les interactions entre les membres pour explorer des pratiques innovantes, dans le cas du CC « tiré par le Haut » ;
- d'élaborer une politique de diffusion (exploitation) et parvenir à apprécier (évaluer) ce qui est diffusé (généralisation/contextualisation), pour le CC « tiré par le Haut ».

3.2. Quant aux relais de la diffusion

Ce nouvel intermédiaire contribue à traiter la tension entre exploration et exploitation à des niveaux locaux c'est-à-dire dans des contextes infra plus homogènes (i.e. politique régionale de santé, tutelles et parties prenantes). Dans cet objectif, les CC ont conduit l'encastrement de justification afin de définir ce qui est pertinent à diffuser et tenant compte du besoin de standardisation (i.e. rationalisation de l'activité dans le monde industriel ou égalité d'accès à la santé pour tous dans le monde civique) *versus* un besoin de personnalisation (issue de la relation patient et professionnel de santé, de la territorialisation de la santé et de la participation ou *empowerment* du patient dans son parcours de soins, de santé, de vie dans le monde domestique).

Ce n'est donc pas uniquement le positionnement intermédiaire du CC mais également sa double structuration qui permettent aux membres du RCP de s'accorder sur :

- ce que les membres veulent explorer et exploiter par la valorisation des initiatives dans des écrits collégiaux ;
- les orientations générales des pratiques à diffuser (généralisation) et les adaptations locales nécessaires pour que les pratiques circulent mieux et puissent être adoptées.

Pour conclure, cette structure duale du RCP (CC) a été nécessaire pour animer la diffusion de pratiques entre les différentes strates (i.e. *Underground/Upperground*) et permettre l'exploration et l'exploitation de pratiques par ses membres et décider ce qui est pertinent à diffuser (généraliser/contextualiser). Cette dualité structurelle marque la nécessité pour les CC de se rapprocher des strates avec lesquelles les liens sont les plus « lâches » (les agents de l'*Underground* pour l'ARS, l'ensemble des pilotes de l'*Upperground* pour le Collectif) et qui requiert un travail réflexif de justification (encastrement de justification) et d'animation de la diffusion à un niveau plus localisé.

3.3. Le développement d'une double capacité à agir

Nous avons vu précédemment que les modèles managériaux initiaux (C&C modéré et D&D) témoignent d'une double capacité à agir qui se caractérise par un double affaiblissement de l'*actorhood* d'une organisation fluide (Dobusch et Schoeneborn, 2015) :

- un affaiblissement interne : le CC n'étant que peu reconnue comme légitime à agir par ses membres ;
- un affaiblissement externe : le RCP n'étant que peu reconnu comme légitime à agir par l'ensemble des partenaires du champ de son intervention.

Pour tenter d'endiguer les faiblesses de chacun des modèles, les CC ont été amenés à discuter de ce que les acteurs initient dans leurs contextes locaux (exploration) et travailler à justifier et valoriser ce qui est pertinent à diffuser (exploiter). À ce titre, l'animation particulière de ce travail par le CC renforce sa capacité à agir en interne, c'est-à-dire à être reconnu comme l'acteur légitime dans le management de la diffusion de pratiques au sein du RCP. À cette fin, les acteurs du CC se saisissent des contestations que leurs membres ont formulé pour les résorber à l'échelle du RCP (e.g. rendre intelligible la cause qu'ils défendent mise en forme dans des écrits collégiaux) et à une échelle infra, où des relais aux CC ont émergé pour les y aider (e.g. apprécier la pertinence et la plus-value de ce qui est diffusé en cohérence avec la cause défendue et les contextes locaux). Par ailleurs, le rôle managérial du CC contribue à améliorer le fonctionnement interne du RCP, ce qui renforce également la capacité à agir en externe du RCP.

Pour conclure, les deux RCP ont adopté des mécanismes correctifs pour compenser l'attraction des CC par rapport à l'une des deux autres strates (par rapport à l'*Upperground* ou l'*Underground*). Le déploiement de ces mécanismes concourt à faire converger les modèles des deux RCP vers un modèle C&C modéré plus équilibré. Nous présentons les adaptations des mix organisationnels et managériaux dans le tableau suivant :

	Modèle « RCP descendant modéré » : l'adaptation du modèle C&C modéré	Modèle du « RCP démocratique » : du modèle D&D au modèle C&C modéré
Adaptations à la 1^e tension	Exploration <i>versus</i> Exploitation Tension gérée par le CC en séparant et en articulant les deux autres strates par l'élaboration d'un Projet du RCP valorisant les initiatives des acteurs : - un rééquilibrage par renforcement des activités d'exploration de pratiques innovantes (<i>Underground</i>) est réalisée dans les projets (FR, CRC) ; - le soutien des activités d'exploitation de certaines pratiques par le CC. ➔ Fin de la prépondérance de l'exploitation au profit d'un plus juste équilibre des deux activités : renforcement de la capacité à agir du CC (interne).	Exploration <i>versus</i> Exploitation Tension gérée par le CC en séparant et en articulant les deux autres strates par l'élaboration d'un Ouvrage du RCP capitalisant les initiatives des acteurs : - le soutien aux espaces dédiés à l'exploration de pratiques innovantes (<i>Underground</i>) dans leurs territoires ; - un rééquilibrage par renforcement des activités d'exploitation de certaines pratiques facilitée par les moyens que le CC met à disposition pour les valoriser et les exploiter (plateforme, rencontres, et surtout ouvrages et leurs déclinaisons régionales). ➔ Fin de la prépondérance de l'exploration au profit d'un plus juste équilibre des deux activités : renforcement de la capacité à agir du CC (interne).
Adaptations à la 2nd tension	Généralisation <i>versus</i> Contextualisation Tension gérée par l'animation de discussions réflexives (justification) par le CC et ses relais « ambassadeurs » portant sur la pertinence et la plus-value de certaines pratiques liées au décroïsonnement, à la collaboration (interne et externe) dans une approche « bottom-up » (mise en œuvre du Projet du RCP). ➔ Renforcement de la capacité à agir en interne (CC) et en externe (RCP).	Généralisation <i>versus</i> Contextualisation Tension gérée par l'animation de discussions réflexives (encastrement de justification) par le CC et CC relais en région (structure duale, mais formalisée dans 5 régions) portant sur la pertinence et la plus-value de certaines pratiques intégratives liées à la cause défendue (ouvrage national et ses déclinaisons régionales). ➔ Renforcement de la capacité à agir en interne (CC) et en externe (RCP).

Tableau 57 – Les réponses aux tensions par les mécanismes correctifs aux mix organisationnels et managériaux des deux RCP

Conclusion générale

Dans cette conclusion générale, nous proposons de revenir sur les éléments clés de notre recherche. Premièrement, nous récapitulons les objectifs de la recherche, le design de la recherche, les cadres théoriques mobilisés et émergents et la méthodologie de la recherche (1.). Dans un second temps, nous énonçons les principaux résultats de nos deux études de cas longitudinales : les deux modèles de Réseaux Créatifs de Pratiques (RCP) et ce qu'ils apportent à la littérature (2.). Dans un troisième temps, nous synthétisons les contributions théoriques et managériales de notre travail (3.) avant de terminer sur l'exposé des limites et des perspectives de la recherche (4.).

1. Les objectifs et le design de la recherche

Le champ de la santé fait face à des changements épidémiologiques profonds (vieillissement, chronicisation des maladies) et des enjeux majeurs relatifs à la prise en compte des nouvelles attentes de la part du patient vis-à-vis d'une médecine personnalisée et de l'essor de la e-santé qui interrogent son évolution. Aussi, dans un contexte budgétaire contraint, un changement de paradigme s'opère : le dépassement d'un système hospitalo-centré vers une ouverture des établissements et opérateurs sanitaires, sociaux et médico-sociaux sur leur environnement, notamment dans les champs du vieillissement et du handicap.

Dans l'objectif d'accompagner ce mouvement, l'accent est mis sur davantage de coordination pour promouvoir et améliorer les parcours de santé, ainsi que sur le renforcement des activités de promotion et prévention en santé. Cela se traduit par des efforts réalisés pour soutenir la logique du « *care* » afin de contrebalancer une approche dominante du soin héritée du passé, la logique du « *cure* » au sein du champ. Aussi, de nouveaux modes d'intervention (parcours de santé, intégration, coopération...) sont expérimentés et déployés ces dernières années dans l'objectif de « *décloisonner* » les acteurs du champ (organisations et opérateurs). Ces modes d'intervention s'inscrivent également dans une logique de maîtrise des dépenses de santé et de la nécessité de répondre de manière adaptée aux besoins de santé de la population. À ce titre, notre travail de recherche questionne la manière dont les acteurs du champ de la santé sont soutenus afin de concevoir et diffuser des modes d'organisation innovants ou pratiques innovantes qui reposent sur ces nouveaux principes.

Dès lors, deux tensions émergent et rendent plus difficiles ou compromettent le soutien et la diffusion de pratiques innovantes. La première tension cristallise le dilemme entre le soutien de deux activités : des activités d'exploration, nécessaires à l'émergence de pratiques innovantes pour mieux répondre et accompagner ces enjeux, et des activités d'exploitation, quant à la diffusion de certaines d'entre elles (Gibson et Birkinshaw, 2004 ; Chantelot et Errami, 2015). La seconde tension interroge le dilemme lié à la diffusion entre la nécessité de rendre homogènes des pratiques (généralisation) parmi un ensemble d'acteurs (d'une organisation, d'un milieu professionnel, d'un champ) et la nécessité de les adapter aux besoins locaux des acteurs (contextualisation). Ces tensions s'amplifient lorsque les acteurs sont dispersés géographiquement (Ansari et al., 2014, Raffaelli et Glynn, 2014).

Abordant la problématique générale du soutien et de la diffusion de pratiques innovantes pour soutenir la diffusion de pratiques innovantes dans un (tel) champ de la santé, la thèse propose d'analyser comment émergent et s'auto-organisent de nouveaux arrangements organisationnels visant le dépassement de ces tensions. Pour ce faire, nous proposons le concept de Réseau Créatif de Pratiques (RCP) comme une solution organisationnelle et managériale tenant compte de ces tensions. Plus particulièrement, nous formulons la problématique dans les termes suivants : *Comment structurer et animer un réseau créatif de pratiques (RCP) pour soutenir durablement la diffusion de pratiques innovantes dans un champ institutionnalisé et pluraliste ?*

Nous retenons deux questions de recherche principales :

QR 1 – Quelles sont les caractéristiques organisationnelles d'un RCP favorables à la diffusion de pratiques innovantes ?

QR 2 – Quelles sont les modalités d'animation du RCP pour favoriser la diffusion de pratiques innovantes ?

Pour tenter de répondre à ces questions de recherche, nous avons mobilisé différents cadres théoriques et méthodologiques pour préparer nos investigations empiriques, présenter nos résultats et les discuter.

Nous avons réalisé et exposé le cadrage théorique de notre recherche (**Partie 1**). Nous avons mobilisé différents ensembles théoriques visant à la construction théorique du concept de Réseau Créatif de Pratiques (RCP). À ce titre, nous avons décomposé notre cadre théorique en deux chapitres. En premier lieu, notre recherche entend contribuer à la littérature sur le soutien et la diffusion de pratiques innovantes (**Chapitre 1**). À ce titre, nous avons étudié les innovations organisationnelles et leurs rôles dans le soutien l'émergence et la diffusion de pratiques innovantes. En particulier, le cloisonnement et le pluralisme du champ de la santé cristallisent les difficultés pour les acteurs à soutenir l'émergence de pratiques innovantes et à les diffuser. En second lieu, nous avons explicité la construction théorique du concept de Réseau Créatif de Pratiques (RCP) que nous proposons (**Chapitre 2**). Nous définissons le RCP comme « *une structure sociale auto-organisée destinée à faciliter la diffusion de pratiques dispersées et dotée d'un arrangement organisationnel intermédiaire, un collectif créatif, qui vise à faire reconnaître et légitimer les pratiques* ». Ce concept s'appuie sur deux ensembles théoriques principaux. Le premier ensemble théorique porte sur les réseaux de pratiques pour aborder les caractéristiques organisationnelles potentiellement favorables au soutien et à la diffusion de pratiques innovantes. Le second ensemble théorique a trait aux collectifs créatifs et vise l'animation de ces dynamiques à un niveau intermédiaire. Aussi, ces modalités structurelles et managériales visent le dépassement des deux tensions majeures liées à la diffusion (généralisation – contextualisation, exploitation – exploration). Enfin, nos données empiriques ont fait émerger un autre cadre théorique qui a été présenté en discussion (Partie 4) pour aider les collectifs créatifs à déterminer les pratiques qui sont pertinentes à diffuser et à parvenir à en apprécier la plus-value : la théorie de la justification (Boltanski et Thévenot, 2006 ; Boltanski et Chiapello, 2011).

Notre recherche repose sur un cadre méthodologique (**Partie 2**) décliné en deux chapitres.

Premièrement, nous avons présenté la construction de notre positionnement épistémologique interprétativiste (Sandberg, 2005 ; Yanow, 2006) et ses hypothèses fondatrices. Aussi, nous avons expliqué la cohérence de notre choix de positionnement avec l'élaboration du design de notre recherche (**Chapitre 3**). Deuxièmement, notre recherche repose sur deux études de cas longitudinales dans le champ de la santé. Elles concernent deux dynamiques de diffusion de pratiques initiées en réponse aux difficultés rencontrées par les acteurs d'un tel champ à s'organiser de manière plus souple et à recourir à des approches multi-partenariales afin de faire circuler les pratiques innovantes (**Chapitre 4**).

Notre première étude de cas pilote porte sur une Agence Régionale de Santé (2014-2018) engagée dans la promotion de modes de travail plus collaboratifs, transversaux, et ascendants, dans une logique de décloisonnement interne (de ses agents) et externe (avec les opérateurs). Ainsi, la position de l'ARS est qu'elle ne peut conduire ou accompagner les réponses aux changements et enjeux exprimés plus haut si, elle-même, ne se transforme pas dans ses modes d'organisation et de travail, en interne et dans ses relations avec son environnement. La démarche est portée en interne par une équipe d'une dizaine d'agents en position intermédiaire et soutenue par le DGA de l'ARS.

Notre seconde étude de cas (cas complémentaire) porte sur le Collectif National des pilotes MAIA⁷² (2011-2020), qui rassemble des professionnels de l'intégration des services d'aide et de soins pour l'amélioration du parcours de la personne âgée désireux de s'entraider et de partager leurs pratiques. Le CNPM a émergé peu après l'expérimentation de la Méthode MAIA en 2008 et réuni aujourd'hui 312 pilotes répartis sur le territoire national. Son Collectif s'est rapidement structuré autour d'une « Équipe d'Animation » en position intermédiaire. Les pilotes partagent un espace numérique collaboratif sur lequel reposent leurs échanges quotidiens et se rencontrent annuellement pour promouvoir et diffuser leurs expériences intégratives, retranscrites récemment dans un ouvrage national de l'intégration publié en 2018.

Nous avons collecté des données primaires et secondaires sur nos deux terrains, principalement par entretien semi-directif. Notre mode de raisonnement est inductif modéré et nous avons réalisé un codage multithématique de nos données (Miles et Huberman, 2003, Dumez, 2016) à l'aide du Logiciel N'Vivo 12.

2. Les principaux résultats de la recherche

Nous présentons et analysons les résultats de nos études de cas en deux chapitres (**Partie 3**).

Notre étude de cas de l'ARS (cas pilote) montre un déséquilibre en faveur d'une circulation active des pratiques (encastrement du contenu des pratiques) et descendante (encastrement structurel) plus que du développement de relations informelles entre les membres du RCP, causé par une faiblesse de son collectif créatif à donner une certaine latitude aux agents pour explorer des pratiques innovantes ou adopter certaines pratiques (**Chapitre 5**). Alors que des efforts de structuration du RCP ont été déployés au sein de l'ARS, son collectif créatif (sphère d'agents) reste fortement ancré au niveau de sa Direction Générale Adjointe qui a initié cette démarche de rénovation de pratiques (ce que nous appelons un *Middleground* « tiré par le Haut ») à la fin de nos investigations empiriques sur ce premier terrain. En particulier, ce déséquilibre est révélé par les controverses qui ont émergé parmi les agents de l'ARS. Ces controverses expriment les tensions existantes entre les différentes visions⁷³ existantes et une vision nouvelle d'une ARS décloisonnée, collaborative (en interne et en externe) dans une approche ascendante. Pour la sphère d'agents, il devenait nécessaire d'opérer un travail discursif et réflexif pour surmonter ces controverses (qui bloquaient ou affaiblissaient la diffusion des pratiques) et parvenir à justifier (élaborer des justifications) la pertinence et la plus-value d'adopter une nouvelle vision nécessitant de diffuser des pratiques innovantes, ce qu'ils ont fait, aidés de leurs « ambassadeurs » relais. Notre étude de cas du Collectif National des pilotes MAIA montre un déséquilibre au bénéfice des relations formelles et informelles (encastrement des connexions) des membres du RCP et d'une circulation peu formalisée des pratiques (encastrement dans la pratique) causé par une faiblesse de son collectif créatif à endosser un rôle managérial pour décider de ce qui est pertinent à diffuser

⁷² Méthode d'Action pour l'Intégration des services d'aide et de soins dans le champ de l'Autonomie.

⁷³ Ce que nous appelons des chocs entrecroisés entre différents « mondes » issus de la théorie de la justification (Boltanski et Thévenot, 2006 ; Boltanski et Chiapello, 2011) dans la Discussion.

(encastrement organisationnel) (**Chapitre 6**). Alors que des efforts de structuration du RCP ont été déployés au sein du Collectif, son collectif créatif (EA) reste fortement ancré à un niveau « opérationnel » (ce que nous appelons « tiré par le Bas »). Pour autant, l'EA a su compenser cette faible posture managériale en développant un travail de justification et de démonstration de la pertinence et de la plus-value de la cause que le Collectif défend : l'intégration. Ce travail (encastrement de justification) consiste à élaborer un argumentaire et accumuler des preuves que l'intégration permet d'améliorer le parcours des personnes âgées en perte d'autonomie. Pour ce faire, l'EA a mené ce travail proposant un ouvrage national de l'intégration reposant sur des expériences locales des pilotes, travail dont se sont saisis certains RCP régionaux relais émergents, déclinant alors ce travail à un niveau régional, qui serait plus pertinent pour dire ce qui est pertinent à diffuser dans un contexte (i.e. politique) partagé par leurs pairs.

3. Contributions théoriques et managériales, préconisations managériales

Contributions théoriques :

A. Deux modèles de RCP : le modèle C&C modéré (dit « descendant modéré ») et le modèle D&D (dit « démocratique »)

Nous avons identifié deux modèles organisationnels de RCP distinctifs reposant sur leur animation par des collectifs créatifs dont l'équidistance des deux autres strates est remise en cause puis résolue par des mécanismes correctifs (**Partie 4**). En effet, nous montrons comment ces deux RCP étudiés sont animés par des collectifs créatifs « tirés par le Haut », dans le cas du RCP descendant modéré et « tirés par le Bas » dans le RCP démocratique. Ces RCP relèvent de mix différents entre le modèle C&C (définissant ce qui est pertinent et permettant la généralisation de certaines pratiques) et le modèle B&B (organisant un tampon entre une diffusion nationale et régionale, pour sauvegarder le besoin de contextualisation et l'envie des pilotes d'explorer des pratiques innovantes (Soekijad et al., 2011).

B. L'encastrement de justification pour soutenir la diffusion de pratiques légitimées

Deuxièmement nous avons identifié une dynamique surprenante et additionnelle d'encastrement de justification additionnelle. Celle-ci permet au RCP de soutenir la diffusion de pratiques grâce à l'élaboration d'un répertoire de preuves permettant de discuter ce qui est pertinent et la plus-value de ce que les acteurs veulent diffuser. Ces efforts de justification tendent à résoudre le dilemme managérial posé quant à la question de l'intervention managériale par la quête d'un compromis. Ce compromis porte sur ce qui est légitime à diffuser au sens d'un ensemble de pratiques et de valeurs nouvelles concourant à soutenir l'action des collectifs créatifs par une diffusion légitimée et comprise des acteurs.

C. La structure duale pour surmonter les couples de tensions (généralisation-contextualisation ; exploration-exploitation, autonomie-intervention managériale)

Troisièmement, une structure duale a émergé dans l'objectif de pallier les faiblesses de chacun des modèles de RCP au regard de la faible autonomie de leurs collectifs créatifs vis-à-vis des autres strates. En effet, cette structure duale du RCP (CC) a été nécessaire pour animer la diffusion de pratiques entre les différentes strates (i.e. *Underground/Upperground*). En particulier, cela contribue à soutenir et articuler les activités d'exploration et d'exploitation de pratiques par ses membres tout en permettant de s'interroger et décider de ce qui est pertinent à diffuser (généraliser/contextualiser), ce qui requiert un

travail réflexif de justification et d'animation de la diffusion à deux niveaux : au niveau du RCP et à un niveau plus localisé (infra RCP).

D. La double capacité à agir en interne et en externe

Quatrièmement, la nécessité de pallier les faiblesses de chacun des modèles de RCP au regard de la faible autonomie de leurs collectifs créatifs vis-à-vis des autres strates a conduit les collectifs créatifs à acquérir une reconnaissance interne, ce qui contribue également à renforcer la reconnaissance externe du RCP. En effet, c'est l'animation particulière de ce travail de justification mené à un double niveau (RCP et infra RCP) par le CC et ses relais qui renforce sa capacité à agir en interne, au sens où il est alors reconnu comme l'acteur légitime dans le management de la diffusion de pratiques au sein du RCP. À cette fin, les acteurs du CC se saisissent des contestations que leurs membres ont formulées pour les résorber à l'échelle du RCP (e.g. rendre intelligible la cause qu'ils défendent mise en forme dans des écrits collégiaux) et à une échelle infra, où des relais aux CC ont émergé pour les y aider (e.g. apprécier la pertinence et la plus-value de ce qui est diffusé en cohérence avec la cause défendue et les contextes locaux). Par ailleurs, le rôle managérial du CC contribue à améliorer le fonctionnement interne du RCP, ce qui renforce également la capacité à agir en externe du RCP, c'est-à-dire à être reconnu par les acteurs externes comme légitime et capable d'incuber et de diffuser des pratiques innovantes.

E. La modélisation générale du RCP

Pour conclure, les deux RCP ont initialement adopté des modèles organisationnels et managériaux initiaux qu'ils ont ensuite corrigés pour compenser l'attraction des collectifs créatifs par rapport à l'une des deux autres strates (par rapport à l'*Upperground* dans le cas du RCP descendant modéré ou l'*Underground* dans le cas du RCP démocratique). La mise en œuvre de ces mécanismes correctifs contribue alors à faire converger les modèles des deux RCP vers un modèle C&C modéré plus équilibré. Nous présentons la modélisation générale du RCP sous la forme d'un cycle de vie en trois étapes : un premier temps dédié à la mise en place (structuration et animation) du RCP, un second temps dédié à l'évolution des modalités des RCP initiaux affaiblissant les réponses aux tensions et un troisième temps dédié à la correction des modèles de RCP pour dépasser ces tensions.

Pour conclure nos contributions théoriques, nous construisons le concept de RCP par la combinaison de deux ensembles théoriques (réseau de pratiques et collectif créatif) pour soutenir et diffuser des pratiques en proie à deux tensions. À ce titre, la définition du RCP conduit à redéfinir les concepts originaux qui le composent car :

- Le RCP tend à supplanter le réseau de pratiques dès lors que des « lourdeurs » organisationnelles (dispersion et grand nombre de membres) brident les capacités du réseau à soutenir et diffuser des pratiques (le NoP reste tout à fait pertinent dans des structures « légères » dans lesquelles ces tensions sont peu exprimées) ;
- Le RCP exploite le positionnement intermédiaire du collectif créatif en le dotant d'un nouveau rôle managérial relatif au soutien et à la diffusion de pratiques innovantes.

Contributions managériales

Nos recherches nous conduisent à proposer plusieurs contributions managériales. À cette fin, nous avons formulé plusieurs recommandations générales et spécifiques à chacun des cas dans l'objectif de soutenir et diffuser de pratiques innovantes.

D'un point de vue général, nos recherches s'appuient sur deux études de cas complémentaires, d'acteurs différents au sein d'un même champ pour soutenir et diffuser des pratiques innovantes. Même si nous avons étudié le champ de la santé, les difficultés rencontrées à soutenir et diffuser des pratiques sont courantes dans d'autres champs ou secteurs d'activité, à partir du moment où les acteurs (et les organisations) élaborent (ou souhaitent élaborer) des pratiques (ou solutions) innovantes. Nous proposons alors les traits organisationnels et managériaux d'une structure sociale autour de ces dites pratiques : le RCP.

Pour ce faire, notre recherche offre une lecture nouvelle de l'environnement d'acteurs désireux d'expérimenter puis de déployer des pratiques innovantes. À ce titre, le concept de RCP qu'apporte la thèse repose sur une innovation organisationnelle dédiée à rendre propice et soutenir les activités pour faire émerger des innovations (pratiques innovantes) et ensuite les diffuser. La structure du RCP en trois strates distinctes et son animation conduit à soutenir les activités et rendre « fluide » la diffusion entre les strates tout en résorbant le dilemme managérial entre autonomie et management d'un réseau. Enfin, notre recherche éclaire la mise en place et l'animation d'un RCP pour tout acteur ou organisation désireux de mener des activités de soutien et de diffusion de pratiques innovantes :

- Quant à la structuration du RCP, il s'agit de la segmentation de l'environnement en trois strates : l'*Underground* se compose d'acteurs engagés dans des activités d'exploration de pratiques innovantes, les acteurs de l'*Upperground* sont davantage intéressés par la diffusion de certaines de ces pratiques et la manière dont elle sera menée (généralisation et contextualisation). Enfin, un collectif créatif en position intermédiaire entre les deux autres strates (*Middleground*) anime le soutien et la diffusion de pratiques au sein du RCP ;
- Quant à l'animation du RCP, son collectif créatif endosse un rôle managérial pour gérer le soutien et la diffusion au regard de ces différentes tensions (exploration-exploitation et généralisation-contextualisation). Pour ce faire, le collectif créatif se compose d'acteurs « pairs-experts » dotés d'une compétence managériale et se charge d'animer les activités et les interactions pour y parvenir.
- Enfin, les CC déclenchent plusieurs mécanismes pour parvenir à gérer au juste niveau les deux tensions : ils animent la justification des pratiques pertinentes à diffuser à l'aide de leurs relais, ce qui renforce la légitimité du collectif créatif au regard de sa capacité à agir (en interne) et celle du RCP (en externe).

D'un point de vue plus spécifique, nos résultats font émerger des mécanismes correctifs pour améliorer les modèles des RCP et compenser l'attraction des collectifs créatifs par rapport aux autres strates. Cela s'est traduit par (1) un travail additionnel de justification des pratiques et des valeurs sous-jacentes à celles-ci pour résorber les tensions relatives à ce qui est pertinent de diffuser (ou non). À ce titre, nous avons développé un outil méthodologique appelé « Atelier-Preuves »⁷⁴ dans l'objectif d'accompagner les équipes pluridisciplinaires à mener des temps réflexifs et de justification des pratiques et des valeurs. Cette approche par les pratiques justifiées et prouvées contribue à asseoir la pertinence et de la plus-value de ce qu'ils déploient en cohérence avec les valeurs qu'ils promeuvent ou défendent. Également, (2) une dualité structurelle a émergé pour aider les collectifs créatifs à animer cette démarche et la

⁷⁴ Les Ateliers « Preuves » reposent sur une démarche méthodologique d'accompagnement des acteurs à identifier ce qui peut faire preuve et mettre en forme tout élément (tangibles ou intangibles) constitutif d'une preuve. Cette démarche n'a pas été réalisée au sein de l'ARS mais est en cours de montage au sein du Collectif National des pilotes MAIA. De premiers Ateliers « Preuves » ont été mis en œuvre dans une formation Mastère Spécialisé MSAIS (Executive Mastère Spécialisé - Management des Structures et Activités Innovantes en Santé) dirigée par Corinne Grenier, Kedge Business School) et animés lors de cours sur l'innovation par Corinne Grenier et Charlene Hoareau.

justification des pratiques à diffuser. À ce titre, des acteurs relais ont émergé pour conduire ces démarches à un niveau infra RCP. Aussi, (3) une double capacité à agir est développée en interne pour les collectifs créatifs et en externe pour les RCP afin d'être reconnus comme légitimes à animer et conduire ces démarches.

Enfin, nos recherches résolvent les tensions inhérentes à l'animation d'un RCP (c'est-à-dire entre une auto-organisation et une intervention managériale intense) en faveur de la diffusion de pratiques (généralisation-contextualisation ; exploration-exploitation) en proposant une strate intermédiaire particulière : le CC. Pour autant, en étudiant ce *Middleground*, une dualité structurelle s'est révélée facilitatrice. En particulier, ce double niveau semble concourir à assurer la pertinence de ce que font les acteurs (explorer-exploiter) et de la détermination d'un socle commun et de traductions locales (généraliser *versus* contextualiser).

Préconisations managériales :

Nous formulons plusieurs préconisations générales et spécifiques à nos deux cas pour structurer et animer de tels RCP au regard des deux tensions.

Nos préconisations générales reposent sur la compréhension du RCP et de son cycle de vie pour tendre vers des modèles organisationnels et managériaux qui correspondent aux valeurs exprimées par les acteurs :

- Le premier levier relève de la structuration d'un réseau d'acteurs lorsqu'ils élaborent ou souhaitent élaborer des pratiques (ou solutions) innovantes. Pour ce faire nous recommandons la délimitation des trois strates (*Upperground/Middleground/Underground*) afin de leur associer les différentes activités (exploitation pour l'*Upperground*, exploration pour l'*Underground*, l'animation de la diffusion pour le *Middleground*) ;
- Le second levier fait référence à la théorie de la justification pour « apprécier » la pertinence des pratiques et de leurs effets pour légitimer et révéler le potentiel de diffusion. Nous avons alors élaboré un outil méthodologique « Atelier-Preuves » et une matrice appelée « répertoire de preuves » en deux dimensions à destination des animateurs de ces réseaux (collectifs créatifs) afin d'accompagner la justification et la légitimation des pratiques et des valeurs. Nous recommandons la mise en place d'un tel atelier et l'utilisation d'une telle matrice pour argumenter et démontrer les valeurs et les pratiques légitimes, qui sont également fédératrices pour les acteurs.
- Aussi, un autre levier relève des relais de la diffusion (et de justification préalable) pour aider les collectifs créatifs à porter cette dynamique dans les deux autres strates. Cette dualité compense alors un besoin d'articulation plus fine entre un « Haut » et « Bas » par un groupe d'acteurs intermédiaires et leurs relais afin d'animer ce réseau ; et également résorbe les tensions liées à la diffusion de pratiques locales entre la nécessité de définir un socle commun de pratiques (généralisation) et d'adapter localement (contextualisation).
- Enfin, le dernier levier a trait à la légitimation de deux nouveaux acteurs, le collectif créatif et le RCP. En effet, malgré la désignation (volontaire ou non) des membres des collectifs créatifs dans nos deux cas, ceux-ci se sont retrouvés en difficulté à endosser un rôle managérial. Aussi, même s'ils ont bien joué un rôle d'intermédiaire en termes de connexions et de pratiques échangées, c'est davantage leur rôle managérial dans la prise de décision qui a manqué initialement. Cela s'est alors traduit par une faible reconnaissance des collectifs créatifs en interne, puisqu'ils n'étaient pas autonomes à décider de ce qui est pertinent ou non à diffuser. Aussi, cela a impacté le RCP qui n'a été alors que faiblement

reconnu par les acteurs du champ (externes). Afin de pallier ces faiblesses, il semble important de recruter des membres du CC qui souhaitent endosser ces rôles dans le management et l'intermédiation, et pas uniquement de l'intermédiation. En effet, cela pourrait renforcer la cohésion et l'engagement mutuel de ses membres et asseoir sa légitimité dans le management de la diffusion, et par extension celle du RCP à soutenir et diffuser des pratiques innovantes.

Nos préconisations spécifiques s'adressent aux acteurs de nos deux terrains de recherche :

Dans le cas de l'ARS étudiée, les acteurs ont réussi à s'organiser en trois strates malgré les rigidités d'une telle administration. Pour ce faire, l'impulsion managériale de son DGA a été nécessaire pour initier la démarche et celui-ci a immédiatement confié son animation à quelques agents relevant d'une direction transversale dédiée aux politiques de santé. Plutôt que de rédiger eux-mêmes le Projet Régional de Santé 2, de nombreux projets ont été déployés dans l'objectif de faire émerger des propositions co-construites par les acteurs (agents de l'ARS des Directions Métier et des Délégations Départementales et leurs partenaires externes) à intégrer le PRS 2. Ces projets ont pris des formes variées : en particulier des rencontres (Forum Régional bisannuel, Temps Forts) et des groupes de travail ouverts (Collèges Régionaux de Concertation). Ainsi, c'est davantage le repérage des pratiques qui a été facilité dans ces projets puis ces pratiques ont été exploitées (Espaces de Formation). Par ailleurs, la sphère d'agents (collectif créatif) a su pallier ses difficultés à déterminer les pratiques à diffuser, en se réappropriant le management de la diffusion de pratiques jusque-là fortement dépendante de la DG/DGA, en mettant en œuvre différents mécanismes : premièrement, la justification a été repérée comme nécessaire pour y parvenir et les acteurs (agents et partenaires externes) ont été impliqués dans cette démarche ; deuxièmement, la sphère d'agents s'est entourée d'ambassadeurs externes pour porter cette démarche. Ces deux mécanismes concourent au renforcement de la reconnaissance interne de la sphère d'agents et externe de l'ARS dans ces démarches.

Nos préconisations plus spécifiques à l'ARS concernent : d'une part, la sphère d'agents et leurs relais quant à leur désignation et le soutien interne à leur collaboration et d'autre part, l'ouverture des missions des agents de l'ARS :

- Quant à leur désignation, les membres de la SA ont été directement nommés par le DGA de l'ARS en cohérence avec leur attachement au sein de la Direction transversale dédiée aux politiques régionales de santé en charge de la rédaction du PRS 2. Finalement, les membres de la SA ont animé collégialement cette rédaction du PRS 2, alors que le PRS 1 avait été préparé par quelques agents. Pour autant, les membres de la SA sont acquis à la cause d'une rédaction collégiale du PRS 2 mais cela apparaît comme une qualité essentielle sur laquelle devrait se baser la désignation de la SA, tout comme la volonté de s'engager dans une telle démarche. Par ailleurs, la désignation des membres de la SA devrait prendre en compte l'expertise dans un domaine (pratique) des agents pour favoriser l'« *engagement créatif* » (Simon, 2009) plus que la « *commande* » créative. Il en est de même pour les relais de la sphère d'agents : même si l'engagement des ambassadeurs externes a pu être mobilisé, les supports ont été plus difficiles à trouver en interne ;

- Quant au soutien interne à la collaboration des membres de la SA et des relais, nous avons pu observer que les membres de la SA et leurs relais se sentaient isolés dans cette mission alors même qu'ils sont en position intermédiaire. Nous relierons ce constat avec la nécessité de soutenir l'ouverture des missions des agents afin de faire entrer l'innovation dans les missions des agents. Pour ce faire, nous pensons que l'organisation doit contribuer à soutenir leurs échanges internes en proposant des temps et espaces physiques et virtuels dédiés. À ce titre, cela ne peut pas être du seul fait de l'engagement individuel des

agents mais davantage d'un mouvement de fond de l'ARS à travailler la stratégie de son décloisonnement interne, en dehors des CRC qui mobilisent une vingtaine d'agents. En effet, nous pensons important d'accompagner ce décloisonnement interne et offrir une marge de liberté et de temps pour les agents à s'investir dans des projets collaboratifs et ouverts qui sortent de leur champ de compétence. Effectivement, nous pensons essentiel que les opportunités d'innovation entrent plus quotidiennement dans les missions des agents.

Dans le cas du Collectif National des Pilotes MAIA (CNPM), les acteurs ont réussi à se rassembler et à s'auto-organiser pour proposer un environnement propice au partage de pratiques et à l'entraide, deux valeurs sur lesquelles il se fonde. À ce titre, l'émergence d'une équipe d'animation du CNPM a été bénéfique pour soutenir cette démarche et consolider le RCP. L'équipe d'animation est alors composée de quelques pilotes qui se sont manifestés comme volontaires puis qui ont été élus pour représenter les pilotes d'une zone géographique. Cette double casquette de pilote (pair-expert) et de référent contribue à faire converger les intérêts des pilotes désireux d'échanger sur leurs pratiques avec les moyens mis en œuvre pour y parvenir. Ces moyens sont virtuels (plateforme du Collectif) et présents (rencontres annuelles) pour rendre visible ce que les pilotes ont exploré dans leurs territoires et encourager ces initiatives. Ainsi, c'est davantage l'exploration de pratiques qui a été soutenue par ces moyens qui ont conduit les acteurs à se contacter plus directement pour en savoir plus sur les pratiques qui les intéressent à déployer dans leurs territoires. De plus, l'équipe d'animation (collectif créatif) est parvenue à surmonter ses difficultés à endosser un rôle managérial au sein du CNPM et davantage animer la diffusion de pratiques à ce niveau (plutôt qu'au seul niveau individuel) par différents mécanismes : d'une part, la justification de la pertinence et de la plus-value de l'intégration a été soulevée comme nécessaire pour favoriser l'intelligibilité du concept. Pour ce faire, cette démarche a été menée à la lumière de ce que les acteurs initient dans leurs territoires pour argumenter et montrer les apports de l'intégration. D'autre part, c'est à un double niveau national puis régional que ces efforts ont été portés afin de prendre en compte les disparités qui freinaient jusque-là la diffusion de pratiques (i.e. politiques et actions régionales, départementales et locales de santé). Ces deux mécanismes contribuent à attribuer une reconnaissance interne de l'équipe d'animation et externe du Collectif.

Nos préconisations au Collectif National des pilotes MAIA et plus spécifiquement à son équipe d'animation et les relais régionaux émergents portent sur leur désignation et le soutien interne à leur collaboration et en second lieu, formaliser les relais régionaux :

- Quant à la désignation des membres de l'EA, celle-ci est prévue dans la Charte de fonctionnement du Collectif mais reste dépendante des dynamiques régionales des pilotes. Cette double casquette pilote-animateur apparaît comme essentielle mais reste à valoriser. Même si les pilotes sont acquis à la cause de l'intégration, les membres de l'EA ne peuvent donc pas être laissés sans précision quant à cette mission additionnelle et les qualités requises. Cette précision devrait porter sur les objectifs et les attentes vis-à-vis de l'EA, décidés collégialement, afin de mieux asseoir son rôle managérial dans la diffusion de pratiques. Cela requiert également pour les membres de l'EA d'endosser pleinement ces deux rôles (experts-animateurs) et pas uniquement le rôle d'experts pour mieux communiquer en interne et en externe sur ce que les pilotes initient et déploient dans les territoires ;

- Il en est de même pour les relais régionaux. En effet, quelques équipes d'animation relais régionaux ont émergé, sans pour autant en porter le nom ni être reconnues au niveau du Collectif, à l'occasion de la déclinaison de l'ouvrage national pour mieux situer et rendre visible ce qui est pertinent à diffuser dans un territoire plus homogène que le territoire national. Dans ces régions, les relais sont peu formalisés et n'ont pas toujours été du seul fait des membres de l'EA, pourtant référents régionaux. Ceux-ci devraient s'appuyer sur ces dynamiques régionales pour s'entourer des pilotes désireux d'agir

dans ce contexte infra et les initier dans les autres régions où les échanges, malgré leur intensité restent peu visibles des membres du Collectif. Selon nous, les déclinaisons régionales de l'ouvrage national de l'intégration (2018) devraient être capitalisées et valorisées sur leur plateforme numérique, tout comme les équipes relais qui ont porté ces projets. Dans les autres régions, nous pensons que le référent régional membre de l'EA gagnerait à s'entourer de pilotes « voisins » (d'une même région) pour réaliser un « état de l'art » des pratiques innovantes expérimentées en région et celles qui sont parvenues à se diffuser dans plusieurs territoires. Ainsi, les initiatives locales seraient mises en lumière et la justification de ce qu'il serait pertinent de diffuser localement pourrait aider les pilotes dans leurs projets quotidiens ;

- Enfin, le soutien interne de l'EA se fonde sur les réunions en visio mensuelles permettant de maintenir leurs interactions. Pour autant, les fréquentations de ces réunions restent incertaines dès lors que cette double casquette reste peu reconnue dans les territoires MAIA. D'une part, nous considérons que le RCP doit pouvoir contribuer à favoriser les échanges et la collaboration au sein de l'EA. À ce titre, l'amélioration du processus de désignation des membres de l'EA est évoquée précédemment. D'autre part, ceux-ci devraient mobiliser les déclinaisons régionales de l'ouvrage pour « montrer » la pertinence et la plus-value de ce qu'ils initient, valoriser leurs partenaires avec qui les pilotes collaborent pour illustrer cet ouvrage. Enfin, sa mobilisation comme un ouvrage « politique » pour appuyer sa double reconnaissance de l'EA et du Collectif permettrait de rendre visible les bénéfices des pratiques déployées dans le parcours des personnes âgées et concourir à justifier de dégager des ressources dédiées pour les rétribuer dans leurs missions de soutien et de diffusion de pratiques innovantes.

4. Limites et perspectives de la recherche

Après avoir rappelé les contributions de notre recherche, nous évoquons également ses limites et les perspectives.

Limites :

Premièrement, notre positionnement épistémologique interprétativiste repose sur la transparence du processus de recherche. En particulier, notre choix méthodologique a porté sur deux études de cas dont les critères de sélection s'appuient sur des dynamiques de soutien et de diffusion de pratiques innovantes au sein d'un même champ, portées par un acteur collectif intermédiaire mais dont la nature de la démarche est distincte. Dès lors, nos efforts ont porté sur les « descriptions épaisses » pour accompagner les interprétations et les réinterprétations possibles dans d'autres contextes. Ainsi, l'analyse gagnerait à interroger d'autres cas qui relèvent du champ de la santé mais plus largement d'un tout autre champ ou écosystème.

De plus, notre construction théorique du concept de RCP repose sur une combinaison de plusieurs ensembles théoriques. Notre démarche initiale était d'étudier des niveaux intermédiaires et leurs effets sur le soutien et la diffusion de pratiques. Dès lors, nous avons exploré et tenté d'articuler différentes littératures avant d'identifier la nécessité de construire puis d'enrichir le concept de RCP. La construction théorique initiale repose sur deux ensembles théoriques (les réseaux de pratiques et les collectifs créatifs) pour structurer et animer ce nouvel arrangement organisationnel au prisme des pratiques innovantes qui émergent et circulent. Cette construction théorique a été mise à l'épreuve par notre analyse et nous a conduit à identifier des résultats surprenants. Ces résultats surprenants nous ont conduit à explorer un autre cadre théorique émergent : la théorie de la justification (Boltanski et Thévenot, 2006 ; Boltanski et Chiapello, 2011). En effet, les acteurs de nos terrains ont fait émerger la nécessité de justifier et d'apporter des preuves de la pertinence et la plus-value de ce qu'ils

expérimentent (pratiques) pour soutenir et diffuser ces pratiques. Cela entre en cohérence avec notre positionnement interprétativiste et dans le cadre d'une recherche qualitative par le pragmatisme de la recherche (Avenier, 2018). Ces investigations empiriques et ce retour à la littérature nous ont conduit à explorer des axes de discussion qui concourent à la modélisation générale du RCP et proposer des pistes futures de recherche mais également opérationnelles pour les chercheurs et les praticiens désireux de les explorer ou de les exploiter.

Enfin, la validité interne pourrait être interrogée en raison du volume de données collectées et de l'intensité de nos investigations empiriques. En effet, nous souhaitions initialement collecter des données qualitatives principalement par entretien semi-directif et être davantage intégrés au plus près des deux démarches. Cependant, nos espérances n'ont pas toujours été suivies sur les terrains et nous avons donc davantage diversifié nos modes de collecte pour y faire face. En particulier sur le premier terrain, alors que nos recherches ont été soutenues en interne et par le top-management de l'ARS, nous espérions conduire davantage d'entretiens, en particulier dans les Directions Métiers et les Délégations Départementales. Cependant, nous avons été confrontés à des difficultés d'agenda des agents. Sur le second terrain du Collectif National des pilotes MAIA, notre accueil a été plus que favorable et soutenu par certains pilotes de l'EA, dont son « leader » naturel mais c'est davantage le choc externe de la Convergence des dispositifs d'appui à la coordination et la crise sanitaire (COVID-19) qui ont perturbé la fin de nos investigations empiriques. Pour autant, nous avons été largement soutenus par les deux terrains et nous avons pu diversifier nos sources d'évidence. Nous avons pu mener nos investigations par observation lors de différentes réunions internes mais également lors d'échanges informels avec les acteurs, en procédant par enquête à l'appui de questions ouvertes et afin d'identifier les pratiques innovantes prisées des acteurs et enfin, en nous donnant l'accès à des données secondaires (archives des comptes rendus de réunions et de projets, au suivi de l'élaboration de la plateforme en ligne du premier cas et accès à celle du second cas). À ce titre, nous avons pu converser avec notre « communauté scientifique » (notre laboratoire de recherche et des chercheurs de notre domaine) au sujet de ces difficultés et des manières de les dépasser.

Perspectives :

Notre recherche nous amène à proposer plusieurs pistes de recherches futures :

Tout d'abord, la première piste concerne la poursuite de l'étude des RCP étudiés. En effet, notre recherche a mis en évidence un cycle de vie du RCP dont l'étude conviendrait d'être poursuivie. En particulier, nous envisageons de poursuivre nos recherches sur le second terrain. Aussi, des interventions sont envisagées (Atelier « Preuves ») au sein de l'équipe d'animation et accompagnement d'une région dans la rédaction de son ouvrage à l'appui de preuves et de justification de ce que les pilotes ont initié.

Deuxièmement, l'investigation d'autres RCP nous paraît pertinente à poursuivre dans le champ de la santé à l'aune d'autres dynamiques nationales et territoriales. En particulier, les dynamiques des Plateformes Territoriales d'Appui (PTA), de la Convergence des Dispositifs à la Coordination (DAC) et des Communautés professionnelles territoriales de santé (CPTS) dont les acteurs publics nationaux et régionaux cherchent à capitaliser et diffuser certaines pratiques paraissent être des dynamiques intéressantes et pertinentes à étudier.

Il nous apparaît également essentiel de regarder ce concept et sa mise en œuvre dans d'autres champs (intéressés notamment par l'innovation ouverte et collaborative) voire au croisement de plusieurs

champs significatifs au regard des interactions et de l'interdépendance des écosystèmes (exemple : santé et environnement). Ces autres RCP, champs et écosystèmes pourraient offrir des éléments de comparaison soulignant les points de convergence et de divergence des RCP mais également des difficultés et des enrichissements mutuels.

Aussi, notre recherche nous conduit à proposer deux autres pistes futures : d'une part, étudier et/ou accompagner la construction d'un collectif créatif endossant complètement le rôle de *Middleground*, c'est-à-dire sans être « tiré » par un Haut ou un Bas. En effet, notre cadre théorique propose l'animation du soutien et de la diffusion de pratiques innovantes à une strate intermédiaire pour autant notre analyse montre la difficulté pour le collectif créatif, bien qu'il soit identifié, à endosser un rôle managérial.

D'autre part, une autre piste consiste à poursuivre les investigations sur l'encastrement de justification et la co-construction d'un répertoire de preuves pour animer une diffusion de pratiques légitimes en dehors du cadre des RCP. Notre recherche a fourni quelques outils méthodologiques (Atelier « Preuves » et l'élaboration d'un répertoire de preuves grâce à une matrice) et il serait intéressant de les mobiliser dans d'autres contextes que celui d'un RCP mais plus largement pour soutenir la diffusion de pratiques intra ou inter organisationnelles. Nous envisageons de poursuivre également cette voie de recherche.

Enfin, de telles dynamiques semblent avoir été révélées ou mises en place par la situation de crise sanitaire actuelle (Covid-19). En effet, l'actualité et les échanges que nous avons eu avec certains acteurs de santé montrent une prévalence des échanges et surtout de la formalisation de ces échanges entre professionnels via des plateformes d'échanges détournées à cette fin. Cela semble cristalliser les efforts portés sur les interactions des acteurs, à « former » et « activer » un réseau de pratiques professionnelles et du contenu (i.e. par exemple sur les situations dans les services de réanimation et d'urgences, mais également des professionnels de santé libéraux à domicile). Cette seconde piste de recherche nous semble intéressante et pertinente, en particulier en situation de crise où la dimension temporelle et l'incertitude sur le comportement, la dangerosité et la prise en charge de cette pathologie sont vectrices de multiples initiatives (à coordonner) pour tenter de l'endiguer.

Bibliographie

A

Abrahamson, E. (1991). Managerial Fads and Fashions : The Diffusion and Rejection of Innovations.

The Academy of Management Review, 16(3), 586. <https://doi.org/10.2307/258919>

Adler, P. S., Goldoftas, B., & Levine, D. I. (1999). Flexibility Versus Efficiency? A Case Study of Model

Changeovers in the Toyota Production System. *Organization Science*, 10(1), 43-68.

<https://doi.org/10.1287/orsc.10.1.43>

Aggeri, F., & Labatut, J. (2010). La gestion au prisme de ses instruments. *Finance Contrôle Stratégie*,

13(3), 5–37.

Agterberg, M., Hoof, B. van den, & Huysman, M. (2011). *Cracking the core : How core members of*

Electronic Networks of Practice contribute to organizational learning. (Lecture).

Agterberg, M., van den Hooff, B., Huysman, M., & Soekijad, M. (2010). Keeping the Wheels Turning :

The Dynamics of Managing Networks of Practice. *Journal of Management Studies*, 47(1), 85-108.

<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00867.x>

Ahrne, G., & Brunsson, N. (2005). Organizations and meta-organizations. *Scandinavian Journal of*

Management, 21(4), 429-449. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2005.09.005>

Ahrne, G., & Brunsson, N. (2008). *Meta-organizations*. Edward Elgar.

<http://site.ebrary.com/id/10310519>

Ahrne, G., & Brunsson, N. (2011). Organization outside organizations : The significance of partial

organization. *Organization*, 18(1), 83-104. <https://doi.org/10.1177/1350508410376256>

Akrich, M., Callon, M., & Latour, B. (1988). *A quoi tient le succès des innovations? 1: L'art de*

l'intéressement; 2: Le choix des porte-parole.

Akrich, M., Callon, M., & Latour, B. (2013). *Sociologie de la traduction : Textes fondateurs.*

Albert-Cromarias, A., Dos Santos, C., & Nautré, B. (2018). Quelle réponse stratégique aux paradoxes

d'un centre de lutte contre le cancer? *Revue Française de Gestion*, 44(275), 43-58.

<https://doi.org/10.3166/rfg.2018.00261>

- Allard-Poesi, F. (2003). Coder les données. *Conduire un projet de recherche: une perspective qualitative*, 245–290.
- Allard-Poesi, F., & Maréchal, G. (2014). *Construction de l'objet de la recherche*.
- Allard-Poesi, F., & Perret, V. (2014). *Fondements épistémologiques de la recherche*.
- Alter, N. (2015). *L'innovation ordinaire*. P.U.F. <http://www.cairn.info/l-innovation-ordinaire--9782130583530.htm>
- Alvesson, M., Kärreman, D., & Swan, J. (2002). Departures from Knowledge and/or Management in Knowledge Management. *Management Communication Quarterly*, 16(2), 282-291. <https://doi.org/10.1177/089331802237242>
- Amabile, S., Peneranda, A., & Haller, C. (2018). Management des biens communs de la connaissance : Principes de conception et gouvernance de l'action collective. *Systèmes d'information & management*, 23(1), 11. <https://doi.org/10.3917/sim.181.0011>
- Amblard, M. (2004). Conventions et comptabilité :
vers une approche sociologique du modèle. *Comptabilité - Contrôle - Audit, numéro spécial*, 47-68.
- Amin, A., & Cohendet, P. (2004). *Architectures of knowledge : Firms, capabilities, and communities*. Oxford University Press.
- Amin, A., & Roberts, J. (2008). Knowing in action : Beyond communities of practice. *Research Policy*, 37(2), 353-369. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2007.11.003>
- Ansari, S. M., Fiss, P. C., & Zajac, E. J. (2010). MADE TO FIT : HOW PRACTICES VARY AS THEY DIFFUSE. *Academy of Management Review*, 35(1), 67-92. <https://doi.org/10.5465/AMR.2010.45577876>
- Ansari, S. (Shaz), Reinecke, J., & Spaan, A. (2014). How are Practices Made to Vary? Managing Practice Adaptation in a Multinational Corporation. *Organization Studies*, 35(9), 1313-1341. <https://doi.org/10.1177/0170840614539310>
- Arborio, A.-M., & Fournier, P. (2015). *L'observation directe*.
- Autissier, D. & A. (2018a). *Innovation Managériale (L')*. Eyrolles.
- Autissier, D. & A. (2018b). *Innovation Managériale (L')*. Eyrolles.

- Avenier, Marie-José. (2010). Shaping a Constructivist View of Organizational Design Science. *Organization Studies*, 31(9-10), 1229-1255. <https://doi.org/10.1177/0170840610374395>
- Avenier, Marie-José. (2019). Les Sciences de l'artificiel : Une conceptualisation révolutionnaire de sciences fondamentales à parachever. *Projectics / Proyética / Projectique*, n°24(3), 43. <https://doi.org/10.3917/proj.024.0043>
- Avenier, Marie-José, & Gavard-Perret, M.-L. (2018). *Inscrire son projet dans un cadre épistémologique*.
- Avenier, Marie-José, & Thomas, C. (2012). A quoi sert l'épistémologie dans la recherche en Sciences de gestion. *Le libellio d'Aegis*, 8(4), 13–27.
- Avenier, M.-J., & Gavard-Perret, M.-L. (2012). *Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique*.
- Ayache, M., & Dumez, H. (2011). *Le codage dans la recherche qualitative une nouvelle perspective?*

B

- Babeau, O. (2009). *Alvin Ward Gouldner - La critique de la fausse conscience sociologique : Pour une sociologie engagée*. Éditions EMS.
- Bacharach, S. B. (1983). *Research in the sociology of organizations. Volume 2. Volume 2*. JAI.
- Bachelard, G. (1934). *La formation du nouvel esprit scientifique*. Vrin: Paris.
- Bachelard, Gaston, Bachelard, G., Bachelard, G., & Bachelard, G. (1934). *Le nouvel esprit scientifique*. Presses universitaires de France Paris.
- Bardin, L. (2003). L'analyse de contenu et de la forme des communications. *Les méthodes des sciences humaines*, 1, 243–269.
- Bartel, C., & Dutton, J. (2001). Ambiguous organizational memberships : Constructing organizational identities. *Social identity processes in organizational contexts*, 115–130.
- Bartoli, A. (2009). « Management dans les organisations publiques », Annie Bartoli, Dunod, 3e édition. *Management international*, 13(4), 135. <https://doi.org/10.7202/038593ar>
- Bathelt, H., Malmberg, A., & Maskell, P. (2004). Clusters and knowledge : Local buzz, global pipelines and the process of knowledge creation. *Progress in Human Geography*, 28(1), 31-56. <https://doi.org/10.1191/0309132504ph469oa>

- Battilana, J., Leca, B., & Boxenbaum, E. (2009). 2 How Actors Change Institutions : Towards a Theory of Institutional Entrepreneurship. *The Academy of Management Annals*, 3(1), 65-107. <https://doi.org/10.1080/19416520903053598>
- Battilana, J., Sengul, M., Pache, A.-C., & Model, J. (2015). Harnessing Productive Tensions in Hybrid Organizations : The Case of Work Integration Social Enterprises. *Academy of Management Journal*, 58(6), 1658-1685. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0903>
- Bauduret, J.-F., & Jaeger, M. (2002). *Rénover l'action sociale et médico-sociale : Histoires d'une refondation*. Dunod.
- Baumard, P., Donada, C., Ibert, J., & Xuereb, J.-M. (2014). La collecte des données et la gestion de leurs sources. *Méthodes de recherche en management*, 261-296.
- Baumard, P., & Ibert, J. (2003). Quelles approches avec quelles données. *Méthodes de recherche en management*, 2, 82-103.
- Beaucourt, C., Kustos, I., & Roux, L. (2017). Les espaces de médiation en maisons de santé pluriprofessionnelles : Une lecture par l'ethos. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 25(1), 3. <https://doi.org/10.3917/rimhe.025.0003>
- Bechky, B. A. (2003). Sharing Meaning Across Occupational Communities : The Transformation of Understanding on a Production Floor. *Organization Science*, 14(3), 312-330. <https://doi.org/10.1287/orsc.14.3.312.15162>
- Becker, H. (1985). *Outsiders. Études de sociologie de la déviance*, trad. De l'américain par J. P. Briand, J.-M. Chapoulie, Paris, Métailié.
- Beckman, C. M. (2006). The Influence of Founding Team Company Affiliations on Firm Behavior. *Academy of Management Journal*, 49(4), 741-758. <https://doi.org/10.5465/amj.2006.22083030>
- Ben Slimane, K., & Diridollou, C. (2017). Les stratégies de légitimation morale de l'innovation : Les transmissions vidéo des cérémonies funéraires via Internet en France. *Revue Française de Gestion*, 43(262), 89-104. <https://doi.org/10.3166/rfg.2017.00115>
- Benner, M. J., & Tushman, M. L. (2003). Exploitation, Exploration, and Process Management : The Productivity Dilemma Revisited. *The Academy of Management Review*, 28(2), 238. <https://doi.org/10.2307/30040711>

- Berelson, B. (1952). *Content analysis in communication research*.
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (1991). *The social construction of reality : A treatise in the sociology of knowledge*. Penguin Uk.
- Bergeron, H., Castel, P., & Nouguez, É. (2013). Éléments pour une sociologie de l'entrepreneur-frontière : Genèse et diffusion d'un programme de prévention de l'obésité. *Revue française de sociologie*, 54(2), 263. <https://doi.org/10.3917/rfs.542.0263>
- Bessant, J., & Rush, H. (1995). Building bridges for innovation : The role of consultants in technology transfer. *Research Policy*, 24(1), 97-114. [https://doi.org/10.1016/0048-7333\(93\)00751-E](https://doi.org/10.1016/0048-7333(93)00751-E)
- Bhaskar, R. (2015). *The possibility of naturalism : A philosophical critique of the contemporary human sciences*.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&scope=site&db=nlebk&db=nlabk&AN=815151>
- Birkinshaw, J., Bessant, J., & Delbridge, R. (2007). Finding, Forming, and Performing : Creating Networks for Discontinuous Innovation. *California Management Review*, 49(3), 67-84. <https://doi.org/10.2307/41166395>
- Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M. J. (2008). Management Innovation. *Academy of Management Review*, 33(4), 825-845. <https://doi.org/10.5465/amr.2008.34421969>
- Birkinshaw, J. M., & Mol, M. J. (2006). How management innovation happens. *MIT Sloan management review*, 47(4), 81-88.
- Bloch, M.-A., & Hénaut, L. (2016). *Coordination et parcours : La dynamique du monde sanitaire, social et médico-social*.
- Bogenrieder, I., & Nooteboom, B. (2004). Learning Groups : What Types are there? A Theoretical Analysis and an Empirical Study in a Consultancy Firm. *Organization Studies*, 25(2), 287-313. <https://doi.org/10.1177/0170840604040045>
- Boiteau, K., & Baret, C. (2017). La conduite du changement en hôpital psychiatrique : Le rôle des centres de traduction dans la valorisation des innovations lors d'un projet de promotion du bien-être au travail. *Politiques et Management Public*, 34(3-4), 231.
- Boltanski, L., & Chiapello, E. (2005). *The new spirit of capitalism*. Verso.

- Boltanski, L., & Chiapello, È. (2011). *Le nouvel esprit du capitalisme*. Gallimard.
- Boltanski, L., & Thévenot, L. (1999). The Sociology of Critical Capacity. *European Journal of Social Theory*, 2(3), 359-377. <https://doi.org/10.1177/136843199002003010>
- Boltanski, L., & Thévenot, L. (2000). The reality of moral expectations : A sociology of situated judgement. *Philosophical Explorations*, 3(3), 208-231. <https://doi.org/10.1080/13869790008523332>
- Boltanski, L., & Thévenot, L. (2006). *On justification : Economies of worth*. Princeton University Press.
- Boltanski, L., & Thévenot, L. (2008). *De la justification : Les économies de la grandeur* (Nachdr.). Gallimard.
- Booth, C. (1889). *Life and Labour of the People*, vol. 1. Williams and Norgate.
- Bootz, J.-P. (2000). Les communautés d'apprentissage : Structuration de la littérature, illustrations et perspectives. *Gestion*, 4, 1-25.
- Bootz, J.-P. (2018). Comment concilier auto-organisation et contrôle au sein des communautés de pratique pilotées ? : Une scoping review. *Management international*, 19(3), 15-30. <https://doi.org/10.7202/1043000ar>
- Bootz, J.-P., & Kern, F. (2009). *Les communautés en pratique : Leviers de changements pour l'entrepreneur et le manager*. Hermes Science publications.
- Borgatti, S. P., & Everett, M. G. (2000). Models of core/periphery structures. *Social Networks*, 21(4), 375-395. [https://doi.org/10.1016/S0378-8733\(99\)00019-2](https://doi.org/10.1016/S0378-8733(99)00019-2)
- Borzillo, S., Probst, G., & Raisch, S. (2008). THE GOVERNANCE PARADOX : BALANCING AUTONOMY AND CONTROL IN MANAGING COMMUNITIES OF PRACTICE. *Academy of Management Proceedings*, 2008(1), 1-6. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2008.33716799>
- Botti, S. (2000). What role for marketing in the arts? An analysis of arts consumption and artistic value. *International Journal of Arts Management*, 14-27.
- Bowker, G., & Star, S. L. (1999). Sorting things out. *Classification and its consequences*, 4.
- Bradach, J. L. (1997). Using the Plural Form in the Management of Restaurant Chains. *Administrative Science Quarterly*, 42(2), 276. <https://doi.org/10.2307/2393921>

- Brandl, J., Daudigeos, T., Edwards, T., & Pernkopf-Konhäusner, K. (2014). Why French Pragmatism Matters to Organizational Institutionalism. *Journal of Management Inquiry*, 23(3), 314-318. <https://doi.org/10.1177/1056492613517463>
- Brown, J. S., & Duguid, P. (1991). Organizational Learning and Communities-of-Practice : Toward a Unified View of Working, Learning, and Innovation. *Organization Science*, 2(1), 40-57. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.40>
- Brown, J. S., & Duguid, P. (2001a). Knowledge and Organization : A Social-Practice Perspective. *Organization Science*, 12(2), 198-213. <https://doi.org/10.1287/orsc.12.2.198.10116>
- Brown, J. S., & Duguid, P. (2001b). Knowledge and Organization : A Social-Practice Perspective. *Organization Science*, 12(2), 198-213. <https://doi.org/10.1287/orsc.12.2.198.10116>
- Brown, J. S., & Duguid, P. (2017). *The social life of information* (Updated, with a new preface). Harvard Business Review Press.
- Brunsson, N., & Olsen, J. P. (1998). *Organizing organizations*. Fagboksforlaget.
- Brunsson, N., & Sahlin-Andersson, K. (2000). Constructing Organizations : The Example of Public Sector Reform. *Organization Studies*, 21(4), 721-746. <https://doi.org/10.1177/0170840600214003>
- Bucher, S., & Langley, A. (2016a). The Interplay of Reflective and Experimental Spaces in Interrupting and Reorienting Routine Dynamics. *Organization Science*, 27(3), 594-613. <https://doi.org/10.1287/orsc.2015.1041>
- Bucher, S., & Langley, A. (2016b). The Interplay of Reflective and Experimental Spaces in Interrupting and Reorienting Routine Dynamics. *Organization Science*, 27(3), 594-613. <https://doi.org/10.1287/orsc.2015.1041>
- Bucher, S. V., Chreim, S., Langley, A., & Reay, T. (2016). Contestation about Collaboration : Discursive Boundary Work among Professions. *Organization Studies*, 37(4), 497-522. <https://doi.org/10.1177/0170840615622067>
- Bunge, M. (1993). Realism and antirealism in social science. *Theory and Decision*, 35(3), 207-235. <https://doi.org/10.1007/BF01075199>

C

- Callon, M., Lascoumes, P., & Barthe, Y. (2001a). *Agir dans un monde incertain essai sur la démocratie technique*. Seuil. <http://banq.pretnumerique.ca/accueil/isbn/9782021157499>
- Callon, M., Lascoumes, P., & Barthe, Y. (2001b). *Agir dans un monde incertain essai sur la démocratie technique*. Seuil. <http://banq.pretnumerique.ca/accueil/isbn/9782021157499>
- Canato, A., Ravasi, D., & Phillips, N. (2013). Coerced Practice Implementation in Cases of Low Cultural Fit : Cultural Change and Practice Adaptation During the Implementation of Six Sigma at 3M. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1724-1753. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0093>
- Canguilhem, G. (1966). *Le normal et le pathologique*.
- Carlile, P. R. (2002). A Pragmatic View of Knowledge and Boundaries : Boundary Objects in New Product Development. *Organization Science*, 13(4), 442-455. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.4.442.2953>
- Carlile, P. R. (2004). Transferring, Translating, and Transforming : An Integrative Framework for Managing Knowledge Across Boundaries. *Organization Science*, 15(5), 555-568. <https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0094>
- Carr, A., & Wilkinson, R. (2005). Beyond Participation : Boundary Organizations as a New Space for Farmers and Scientists to Interact. *Society & Natural Resources*, 18(3), 255-265. <https://doi.org/10.1080/08941920590908123>
- Cartel, M., Boxenbaum, E., & Aggeri, F. (2014). *Policy making as bricolage : The role of platforms in institutional innovation*.
- Cartel, M., Boxenbaum, E., & Aggeri, F. (2019). Just for fun ! How experimental spaces stimulate innovation in institutionalized fields. *Organization Studies*, 40(1), 65-92. <https://doi.org/10.1177/0170840617736937>
- Chanal, V. (2000). Communautés de pratique et management par projet : A propos de l'ouvrage de Wenger (1998) *Communities of Practice: Learning, Meaning and Identity*. *M@ n@ gement*, 1-30.
- Chanal, V., & Mothe, C. (2005). Concilier innovations d'exploitation et d'exploration. Le cas du secteur automobile. *Revue française de gestion*, 31(154), 173-191. <https://doi.org/10.3166/rfg.154.173-191>

- Chanal, V., & Mothe, C. (2010). Quel design organisationnel pour combiner innovation d'exploration et innovation d'exploitation? *FACEF Pesquisa-Desenvolvimento e Gestão*, 8(1), Article 1.
- Chantelot, S., & Errami, Y. (2015). Stimuler le potentiel créatif des environnements urbains. La nécessaire transformation du leadership public. *Revue française de gestion*, 41(250), 139-158.
<https://doi.org/10.3166/rfg.250.139-158>
- Charreire Petit, S., & Huault, I. (Éds.). (2017). *Les grands auteurs en management* (3e édition). Éditions EMS management & société.
- Chesbrough, H. W., Vanhaverbeke, W., & West, J. (Éds.). (2006). *Open innovation : Researching a new paradigm*. Oxford University Press.
- Christensen, C. M. (1997a). *The innovator's dilemma : When new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business School Press.
- Christensen, C. M. (1997b). *The innovator's dilemma : When new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business School Press.
- Christensen, C. M., & Raynor, M. E. (2003). The innovator's solution : Using good theory to solve the dilemmas of growth. *Harvard Business School Press, Boston*.
- Cloutier, C., Gond, J.-P., & Leca, B. (2017). Justification, evaluation and critique in the study of organizations : An introduction to the volume. In *Justification, evaluation and critique in the study of organizations*. Emerald Publishing Limited.
- Cloutier, C., & Langley, A. (2013). The Logic of Institutional Logics : Insights From French Pragmatist Sociology. *Journal of Management Inquiry*, 22(4), 360-380.
<https://doi.org/10.1177/1056492612469057>
- Cloutier, C., & Langley, A. (2017). Negotiating the moral aspects of purpose in single and cross-sectoral collaborations. *Journal of business ethics*, 141(1), 103-131.
- Cohen, M. D., March, J. G., & Olsen, J. P. (1972). A Garbage Can Model of Organizational Choice. *Administrative Science Quarterly*, 17(1), 1. <https://doi.org/10.2307/2392088>
- Cohendet, P., Creplet, F., Diani, M., Dupouët, O., & Schenk, E. (2004). Matching Communities and Hierarchies within the Firm. *Journal of Management & Governance*, 8(1), 27-48.
<https://doi.org/10.1023/B:MAGO.0000015398.17610.35>

- Cohendet, P., & Diani, M. (2003). L'organisation comme une communauté de communautés croyances collectives et culture d'entreprise. *Revue d'économie politique*, 113(5), 697. <https://doi.org/10.3917/redp.135.0697>
- Cohendet, P., Farcot, M., & Pénin, J. (2006). Entre incitation et coordination : Repenser le rôle économique du brevet d'invention dans une économie fondée sur la connaissance. *Management International*, 10, 65–84.
- Cohendet, P., Grandadam, D., & Simon, L. (2008). Réseaux, communautés et projets dans les processus créatifs. *Management International (Montréal)*, 13(1), 29–43.
- Collard, D. (2019). Explorer et gérer les espaces de discussion sur le travail. *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, N°138(4), 21. <https://doi.org/10.3917/geco1.138.0021>
- Comte, A. (1844). *Discours sur l'esprit positif*. Carilian-Goeury et V. Dalmont.
- Contandriopoulos, A.-P., Denis, J.-L., Touati, N., & Rodriguez, R. (2001). Intégration des soins : Dimensions et mise en œuvre. *Ruptures, revue transdisciplinaire en santé*, 8(2), 38–52.
- Coule, T., & Patmore, B. (2013). INSTITUTIONAL LOGICS, INSTITUTIONAL WORK, AND PUBLIC SERVICE INNOVATION IN NON-PROFIT ORGANIZATIONS : NON-PROFIT SERVICE INNOVATION. *Public Administration*, 91(4), 980-997. <https://doi.org/10.1111/padm.12005>
- Courpasson, D., & Guedri, Z. (2007). Les professeurs-chercheurs français en management face à la performance scientifique. *Revue française de gestion*, 33(178-179), 173-194. <https://doi.org/10.3166/rfg.178-179.173-194>
- Cox, L. P., Dalton, A., & Marupadi, V. (2007). Smokescreen : Flexible privacy controls for presence-sharing. *Proceedings of the 5th international conference on Mobile systems, applications and services*, 233–245.
- Creplet, F., Dupouet, O., Kern, F., Mehmanpazir, B., & Munier, F. (2001). Consultants and experts in management consulting firms. *Research Policy*, 30(9), 1517-1535. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(01\)00165-2](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(01)00165-2)

- Créplet, F., Dupouet, O., Kern, F., & Munier, F. (2001). Dualité cognitive et organisationnelle de l'entreprise : Le rôle différencié du manager et de l'entrepreneur. *Revue d'économie industrielle*, 95(1), 9–22.
- Crespin-Mazet, F., Goglio-primard, K., & Grenier, C. (2017). Social Collectives : A Partial Form of Organizing That Sustains Social Innovation. *Management International (Montréal)*, 35-46 p. emlyon business school.
- Cyert, R. M., March, J. G., & Clarkson, G. P. E. (1963a). *A behavioral theory of the firm*. Prentice-Hall.
- Cyert, R. M., March, J. G., & Clarkson, G. P. E. (1963b). *A behavioral theory of the firm*. Prentice-Hall.

D

- Daft, R. L. (1978). A Dual-Core Model of Organizational Innovation. *Academy of Management Journal*, 21(2), 193-210. <https://doi.org/10.5465/255754>
- Damanpour, F., & Aravind, D. (2012). Managerial Innovation : Conceptions, Processes and Antecedents. *Management and Organization Review*, 8(2), 423-454. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2011.00233.x>
- Damanpour, F., & Evan, W. M. (1984). Organizational Innovation and Performance : The Problem of « Organizational Lag ». *Administrative Science Quarterly*, 29(3), 392. <https://doi.org/10.2307/2393031>
- Dansou, K., & Langley, A. (2012a). Institutional Work and the Notion of Test. *M@n@gement*, 15(5), 503. <https://doi.org/10.3917/mana.155.0503>
- Dansou, K., & Langley, A. (2012b). Institutional Work and the Notion of Test. *M@n@gement*, 15(5), 503. <https://doi.org/10.3917/mana.155.0503>
- Daudigeos, T., & Valiorgue, B. (2018). On Objects and Material Devices in the Organisational Responses to Institutional Pluralism : Insights from Economies of Worth. *Management international*, 22(3), 121. <https://doi.org/10.7202/1060898ar>
- Davies, S. R., & Horst, M. (2015). Responsible innovation in the US, UK and Denmark : Governance landscapes. In *Responsible Innovation 2* (p. 37–56). Springer.

- De Vaujany, F.-X., Mitev, N., Lanzara, G. F., & Mukherjee, A. (2015). *Materiality, Rules and Regulation. New Trends in Management and Organization Studies*. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01273531>
- Demers, L., St-Pierre, M., Tourigny, A., Bonin, L., Bergeron, P., Rancourt, P., Dieleman, M. L., Trahan, L., Caris, P., & Barrette, H. (2005). *Le rôle des acteurs locaux, régionaux et ministériels dans l'intégration des services aux aînés en perte d'autonomie*. Université du Québec, École nationale d'administration publique.
- Denis, J.-L. (2011). Les agences régionales de santé : Au-delà des logiques fondatrices, une nouvelle capacité d'action ? : Commentaire. *Sciences sociales et santé*, 29(1), 29. <https://doi.org/10.3917/ss.291.0029>
- Denis, J.-L., Hébert, Y., Langley, A., Lozeau, D., & Trottier, L.-H. (2002a). Explaining Diffusion Patterns for Complex Health Care Innovations: *Health Care Management Review*, 27(3), 60-73. <https://doi.org/10.1097/00004010-200207000-00007>
- Denis, J.-L., Hébert, Y., Langley, A., Lozeau, D., & Trottier, L.-H. (2002b). Explaining Diffusion Patterns for Complex Health Care Innovations: *Health Care Management Review*, 27(3), 60-73. <https://doi.org/10.1097/00004010-200207000-00007>
- Denis, J.-L., Lamothe, L., & Langley, A. (2001). The Dynamics of Collective Leadership and Strategic Change in Pluralistic Organizations. *Academy of Management Journal*, 44(4), 809-837. <https://doi.org/10.5465/3069417>
- Denis, J.-L., Langley, A., & Rouleau, L. (2004). La formation des stratégies dans les organisations pluralistes : Vers de nouvelles avenues théoriques. *Conférence Internationale de Management Stratégique*.
- Denis, J.-L., Langley, A., & Rouleau, L. (2007). Strategizing in pluralistic contexts : Rethinking theoretical frames. *Human Relations*, 60(1), 179-215. <https://doi.org/10.1177/0018726707075288>
- Denis, J.-L., Langley, A., & Rouleau, L. (2010). The Practice of Leadership in the Messy World of Organizations. *Leadership*, 6(1), 67-88. <https://doi.org/10.1177/1742715009354233>
- Denis, J.-L., Langley, A., & Sergi, V. (2012). Leadership in the Plural. *The Academy of Management Annals*, 6(1), 211-283. <https://doi.org/10.1080/19416520.2012.667612>

- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147. <https://doi.org/10.2307/2095101>
- Dobusch, L., & Schoeneborn, D. (2015). Fluidity, Identity, and Organizationality : The Communicative Constitution of *Anonymous*: Fluidity, Identity, and Organizationality. *Journal of Management Studies*, 52(8), 1005-1035. <https://doi.org/10.1111/joms.12139>
- Dorado, S. (2005). Institutional Entrepreneurship, Partaking, and Convening. *Organization Studies*, 26(3), 385-414. <https://doi.org/10.1177/0170840605050873>
- Dowling, J., & Pfeffer, J. (1975). Organizational Legitimacy : Social Values and Organizational Behavior. *The Pacific Sociological Review*, 18(1), 122-136. <https://doi.org/10.2307/1388226>
- Drazin, R., Glynn, M. A., & Kazanjian, R. K. (1999). Multilevel Theorizing about Creativity in Organizations : A Sensemaking Perspective. *Academy of Management Review*, 24(2), 286-307. <https://doi.org/10.5465/amr.1999.1893937>
- Drucker, P. F., & Wells, M. (2011). *Innovation and entrepreneurship : Practice and principles*.
- Drucker-Godard, C., Ehlinger, S., & Grenier, C. (1999). Validité et fiabilité de la recherche. *RA Thiétart, Méthodes de recherche en management, Paris, Dunod*, 257-287.
- Du Bois, W. E. B. (1899). *The Philadelphia negro : A social study*. Published for the University.
- Dumez, H. (2013). Qu'est-ce qu'un cas, et que peut-on attendre d'une étude de cas. *Le libellio d'AEGIS*, 9(2), 13-26.
- Dumez, H. (2016). *Méthodologie de la recherche qualitative : Les 10 questions clés de la démarche compréhensive*. Vuibert.
- Duncan, R. B. (1976). The ambidextrous organization : Designing dual structures for innovation. *The management of organization*, 1(1), 167-188.
- Dupouët, O., & Barlatier, P.-J. (2011). Le rôle des communautés de pratique dans le développement de l'ambidextrie contextuelle : Le cas GDF SUEZ. *Management international*, 15(4), 95-108. <https://doi.org/10.7202/1006194ar>

E

- Edquist, C., Hommen, L., & McKelvey, M. D. (2001). *Innovation and employment : Process versus product innovation*. Edward Elgar.
<http://public.ebookcentral.proquest.com/choice/publicfullrecord.aspx?p=716070>
- Elman, C. (2005). Explanatory Typologies in Qualitative Studies of International Politics. *International Organization*, 59(02). <https://doi.org/10.1017/S0020818305050101>
- Evan, W. (1966a). Organizational Lag. *Human Organization*, 25(1), 51-53.
<https://doi.org/10.17730/humo.25.1.v7354t3822136580>
- Evan, W. (1966b). Organizational Lag. *Human Organization*, 25(1), 51-53.
<https://doi.org/10.17730/humo.25.1.v7354t3822136580>
- Evrard, Y., Pras, B., Roux, E., Desmet, P., Dussaix, A.-M., & Lilien, G. L. (2009). *Market-Fondements et méthodes des recherches en marketing*.

F

- Faraj, S., & Wasko, M. M. (2001). The web of knowledge : An investigation of knowledge exchange in networks of practice. *Paper submitted for publication*.
- Feldman, M. S., & Orlikowski, W. J. (2011). Theorizing Practice and Practicing Theory. *Organization Science*, 22(5), 1240-1253. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0612>
- Feldman, M. S., & Pentland, B. T. (2003). Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change. *Administrative Science Quarterly*, 48(1), 94.
<https://doi.org/10.2307/3556620>
- Fiore, C., & Sampieri-Teissier, N. (2011). Transformer les chefs de pôles hospitaliers en véritables pilotes de la performance. Quelles modalités pour un changement de posture? *communication au 4 colloque Santé, Euromed Management et IRTS PACA Corse, Marseille, 17*.
- Fischer, G. (2001). Communities of interest : Learning through the interaction of multiple knowledge systems. *Proceedings of the 24th IRIS Conference, I*, 1–13.

- Fiss, P. C., Kennedy, M. T., & Davis, G. F. (2012). How Golden Parachutes Unfolded : Diffusion and Variation of a Controversial Practice. *Organization Science*, 23(4), 1077-1099. <https://doi.org/10.1287/orsc.1110.0685>
- Flick, U. (2009). *The sage qualitative research kit : Collection*. SAGE Publications Limited.
- Fligstein, N. (1997). Social Skill and Institutional Theory. *American Behavioral Scientist*, 40(4), 397-405. <https://doi.org/10.1177/0002764297040004003>
- Florida, R. (2002a). *The rise of the creative class* (Vol. 9). Basic books New York.
- Florida, R. (2002b). The Economic Geography of Talent. *Annals of the Association of American Geographers*, 92(4), 743-755. <https://doi.org/10.1111/1467-8306.00314>
- Floyd, S. W., & Lane, P. J. (2000). Strategizing throughout the Organization : Managing Role Conflict in Strategic Renewal. *The Academy of Management Review*, 25(1), 154. <https://doi.org/10.2307/259268>
- Forgues, B., Greenwood, R., Martí, I., Monin, P., & Walgenbach, P. (2012). New Institutionalism : Roots and Buds. *M@n@gement*, 15(5), 460. <https://doi.org/10.3917/mana.155.0460>
- Freeman, C., & Soete, L. (1997). *The economics of industrial innovation* (3rd ed). MIT Press.
- Friedland, R. (1991). Bringing society back in : Symbols, practices, and institutional contradictions. *The new institutionalism in organizational analysis*, 232–263.
- Furnari, S. (2014). Interstitial Spaces : Microinteraction Settings and the Genesis of New Practices Between Institutional Fields. *Academy of Management Review*, 39(4), 439-462. <https://doi.org/10.5465/amr.2012.0045>

G

- Gadille, M., Tremblay, D.-G., & Vion, A. (2013). La méta-organisation territorialisée, moteur d'apprentissages collectifs. *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*, 48.
- Garud, R., Gehman, J., Kumaraswamy, A., & Tuertscher, P. (2016). From the process of innovation to innovation as process. *The SAGE handbook of process organization studies*, 451–466.
- Garud, R., Hardy, C., & Maguire, S. (2007). Institutional Entrepreneurship as Embedded Agency : An Introduction to the Special Issue. *Organization Studies*, 28(7), 957-969. <https://doi.org/10.1177/0170840607078958>

- Garud, R., & Karnøe, P. (2003). Bricolage versus breakthrough : Distributed and embedded agency in technology entrepreneurship. *Research Policy*, 32(2), 277-300. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(02\)00100-2](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(02)00100-2)
- Garud, R., Tuertscher, P., & Van de Ven, A. H. (2013). Perspectives on Innovation Processes. *The Academy of Management Annals*, 7(1), 775-819. <https://doi.org/10.1080/19416520.2013.791066>
- Gavard-Perret, M.-L. (2018). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion : Réussir son mémoire ou sa thèse*.
- Geertz, C. (1973a). *The interpretation of cultures* (Vol. 5019). Basic books.
- Geertz, C. (1973b). *The interpretation of cultures : Selected essays*. Basic Books.
- Geertz, C. (1973c). Thick description : Toward an interpretive theory of culture. *Turning points in qualitative research: Tying knots in a handkerchief*, 3, 143–168.
- Gerring, J. (1999). What Makes a Concept Good? A Criterial Framework for Understanding Concept Formation in the Social Sciences. *Polity*, 31(3), 357-393. <https://doi.org/10.2307/3235246>
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), 209-226. <https://doi.org/10.5465/20159573>
- Giddens, A. (1984). *The constitution of society : Outline of the theory of structuration*. University of California Press.
- Girard, J.-P., & Vézina, M. (2002a). Les entreprises collectives dans le secteur de la santé : Innovation institutionnelle et innovation organisationnelle. *Gestion*, 27(3), 44. <https://doi.org/10.3917/riges.273.0044>
- Girard, J.-P., & Vézina, M. (2002b). Les entreprises collectives dans le secteur de la santé : Innovation institutionnelle et innovation organisationnelle. *Gestion*, 27(3), 44. <https://doi.org/10.3917/riges.273.0044>
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (2017). *Discovery of grounded theory : Strategies for qualitative research*. Routledge.
- Glaserfeld, E. von. (1995). *Radical constructivism : A way of knowing and learning*. Falmer Press. <http://site.ebrary.com/id/10057556>

- Goglio-Primard, K., & Crespin-Mazet, F. (2015). Organizing Open Innovation in Networks—the role of boundary relations. *Management International/International Management/Gestión Internacional*, 19.
- Gond, J.-P., & Boxenbaum, E. (2013). The Glocalization of Responsible Investment : Contextualization Work in France and Québec. *Journal of Business Ethics*, 115(4), 707-721. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1828-6>
- Gondo, M. B., & Amis, J. M. (2013). Variations in Practice Adoption : The Roles of Conscious Reflection and Discourse. *Academy of Management Review*, 38(2), 229-247. <https://doi.org/10.5465/amr.2010.0312>
- Gosselin, M. (1997). The effect of strategy and organizational structure on the adoption and implementation of activity-based costing. *Accounting, Organizations and Society*, 22(2), 105-122. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(96\)00031-1](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(96)00031-1)
- Grandadam, D., Cohendet, P., & Simon, L. (2013). Places, Spaces and the Dynamics of Creativity : The Video Game Industry in Montreal. *Regional Studies*, 47(10), 1701-1714. <https://doi.org/10.1080/00343404.2012.699191>
- Gray, B., Purdy, J. M., & Ansari, S. (Shaz). (2015). From Interactions to Institutions : Microprocesses of Framing and Mechanisms for the Structuring of Institutional Fields. *Academy of Management Review*, 40(1), 115-143. <https://doi.org/10.5465/amr.2013.0299>
- Green, L. W., Ottoson, J. M., García, C., & Hiatt, R. A. (2009). Diffusion Theory and Knowledge Dissemination, Utilization, and Integration in Public Health. *Annual Review of Public Health*, 30(1), 151-174. <https://doi.org/10.1146/annurev.publhealth.031308.100049>
- Greenwood, R., Hinings, C. R., & Suddaby, R. (2002). THEORIZING CHANGE : THE ROLE OF PROFESSIONAL ASSOCIATIONS IN THE TRANSFORMATION OF INSTITUTIONALIZED FIELDS. *Academy of Management Journal*, 45(1), 58-80. <https://doi.org/10.2307/3069285>
- Greenwood, Royston (Éd.). (2013). *The Sage handbook of organizational institutionalism* (Paperback ed). Sage Publ.

- Greenwood, Royston, Raynard, M., Kodeih, F., Micelotta, E. R., & Lounsbury, M. (2011). Institutional Complexity and Organizational Responses. *Academy of Management Annals*, 5(1), 317-371. <https://doi.org/10.5465/19416520.2011.590299>
- Greenwood, Royston, & Suddaby, R. (2006a). Institutional Entrepreneurship In Mature Fields : The Big Five Accounting Firms. *Academy of Management Journal*, 49(1), 27-48. <https://doi.org/10.5465/amj.2006.20785498>
- Greenwood, Royston, & Suddaby, R. (2006b). Institutional Entrepreneurship In Mature Fields : The Big Five Accounting Firms. *Academy of Management Journal*, 49(1), 27-48. <https://doi.org/10.5465/amj.2006.20785498>
- Greenwood, Royston, Suddaby, R., & McDougald, M. (2006). Professional service firms. *Research in the Sociology of Organizations*, 24(6), 283–306.
- Grenier, C. (2014). Proposition d'un modèle d'espaces favorables aux habiletés stratégiques : Introduction au numéro thématique : « Les organisations de santé et leurs environnements institutionnels : réceptacles d'injonctions ou acteurs stratégiques ? ». *Journal de gestion et d'économie médicales*, 32(1), 3. <https://doi.org/10.3917/jgem.141.0003>
- Grenier, C. (2015). Construire la diversité des acteurs pour innover. Le cas d'un réseau de santé. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme(s) & Entreprise*, 15(1), 66. <https://doi.org/10.3917/rimhe.015.0066>
- Grenier, C., & Berardini-Perinciolo, J. (2015). Le manager hybride, acteur-passeur et acteur-clôture aux frontières institutionnelles. Analyse d'un médecin-chef de pôle hospitalier. *Revue française de gestion*, 41(250), 125-138. <https://doi.org/10.3166/rfg.250.125-138>
- Grenier, C., & Denis, J.-L. (2017). S'organiser pour innover : Espaces d'innovation et transformation des organisations et du champ de l'intervention publique. *Politiques et management public*, 34(3-4), 191-206. <https://doi.org/10.3166/pmp.34.2017.0015>
- Grenier, C., & Ibrahim, R. (2017). *Sustaining innovative project at the boundary of institutional fields : The role of design thinking in feeding agential capabilities*.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1989). *Fourth generation evaluation*. Sage Publications.

- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. *Handbook of qualitative research*, 2(163-194), 105.
- Guerard, S., & Seidl, D. (2013). Spaces of Institutional Work : A Wonder Drug and the Single Technology Appraisal Procedure in UK. *Academy of Management Proceedings*, 2013(1), 15952. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2013.15952abstract>

H

- Hamel, G. (2006a). The why, what, and how of management innovation. *Harvard Business Review*, 84(2), 72-84, 163.
- Hamel, G. (2006b). The why, what, and how of management innovation. *Harvard Business Review*, 84(2), 72-84, 163.
- Hamel, G. (2007). *The future of management*. Harvard Business School Press.
- Hamel, G. (2008). The Future of Management. *Human Resource Management International Digest*, 16(6), hrmid.2008.04416fae.001. <https://doi.org/10.1108/hrmid.2008.04416fae.001>
- Hargadon, A. B., & Douglas, Y. (2001). When Innovations Meet Institutions : Edison and the Design of the Electric Light. *Administrative Science Quarterly*, 46(3), 476. <https://doi.org/10.2307/3094872>
- Hargrave, T. J., & Van De Ven, A. H. (2006). A Collective Action Model of Institutional Innovation. *Academy of Management Review*, 31(4), 864-888. <https://doi.org/10.5465/amr.2006.22527458>
- Hartley, J. (2005). Innovation in governance and public services : Past and present. *Public money and management*, 25(1), 27-34.
- Hatchuel, A., Le Masson, P., & Weil, B. (2002). De la gestion des connaissances aux organisations orientées conception. *Revue internationale des sciences sociales*, 171(1), 29. <https://doi.org/10.3917/riss.171.0029>
- Heidegger, M. (1962). *Being and Time* (Macquarrie J and Robinson E, Trans.) Basil Blackwell. Oxford.
- Henderson, R. M., & Clark, K. B. (1990). Architectural Innovation : The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 9. <https://doi.org/10.2307/2393549>
- Henry, P., & Moscovici, S. (1968). Problèmes de l'analyse de contenu. *Langages*, 11, 36-60.

- Hlady Rispal, M., & Saporta, B. (2014). *La méthode des cas : Application à la recherche en gestion*. De Boeck Supérieur.
- Hlady-Rispal, M. (2015). Une stratégie de recherche en gestion : L'étude de cas. *Revue Française de Gestion*, 41(253), 251-266. <https://doi.org/10.3166/RFG.253.251-266>
- Hoffman, A. J. (1999). Institutional Evolution and Change : Environmentalism and the U.S. Chemical Industry. *Academy of Management Journal*, 42(4), 351-371. <https://doi.org/10.5465/257008>
- Howells, J. (2006). Intermediation and the role of intermediaries in innovation. *Research Policy*, 35(5), 715-728. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2006.03.005>
- Huang, S., & DeSanctis, G. (2005). Mobilizing informational social capital in cyber space : Online social network structural properties and knowledge sharing. *ICIS 2005 Proceedings*, 18.
- Hunt, S. D. (1990). Truth in Marketing Theory and Research. *Journal of Marketing*, 54(3), 1-15. <https://doi.org/10.1177/002224299005400301>
- Hunt, S. D., & Hansen, J. M. (2009). The philosophical foundations of marketing research : For scientific realism and truth. *The SAGE handbook of marketing theory*, 111-126.

I-J

- Jansen, J. J. P., George, G., Van den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2008). Senior Team Attributes and Organizational Ambidexterity : The Moderating Role of Transformational Leadership. *Journal of Management Studies*, 45(5), 982-1007. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00775.x>
- Jansen, J. J. P., Van den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2005). Exploratory Innovation, Exploitative Innovation, and Ambidexterity : The Impact of Environmental and Organizational Antecedents. *Schmalenbach Business Review*, 57(4), 351-363. <https://doi.org/10.1007/BF03396721>
- Jansen, J. J. P., Van Den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2005). Managing Potential and Realized Absorptive Capacity : How do Organizational Antecedents Matter? *Academy of Management Journal*, 48(6), 999-1015. <https://doi.org/10.5465/amj.2005.19573106>
- Jansen, J. J. P., Van Den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2006). Exploratory Innovation, Exploitative Innovation, and Performance : Effects of Organizational Antecedents and Environmental Moderators. *Management Science*, 52(11), 1661-1674. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1060.0576>

- Jarzabkowski, P. (2004). Strategy as Practice : Recursiveness, Adaptation, and Practices-in-Use. *Organization Studies*, 25(4), 529-560. <https://doi.org/10.1177/0170840604040675>
- Jarzabkowski, P., Balogun, J., & Seidl, D. (2007). Strategizing : The challenges of a practice perspective. *Human Relations*, 60(1), 5-27. <https://doi.org/10.1177/0018726707075703>
- Jarzabkowski, P., & Paul Spee, A. (2009). Strategy-as-practice : A review and future directions for the field. *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 69-95. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2008.00250.x>
- Jennings, P. D., Greenwood, R., Lounsbury, M. D., & Suddaby, R. (2013). Institutions, entrepreneurs, and communities : A special issue on entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 28(1), 1-9. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2012.07.001>
- Jolibert, A., & Giordano, Y. (2008). *Spécifier l'objet de recherche*.
- Jolly, V. K. (1997a). *Commercializing new technologies : Getting from mind to market*. Harvard Business School Press.
- Jolly, V. K. (1997b). *Commercializing new technologies : Getting from mind to market*. Harvard Business School Press.

K

- Kant, E. (1784). Réponse à la question : Qu'est-ce que les Lumières? *Qu'est-ce que les Lumières*.
- Kant, Emmanuel. (1785). Fondements de la métaphysique des mœurs, traduit par Victor Delbos. Paris: Librairie générale française, *Le Livre de Poche*.
- Kant, Emmanuel. (1980). Critique de la raison pure, Oeuvres philosophiques I. Paris: Pléiade, I.
- Katz, E. (1999). Theorizing Diffusion : Tarde and Sorokin Revisited. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 566(1), 144-155. <https://doi.org/10.1177/000271629956600112>
- Kellogg, K. C. (2009). Operating Room : Relational Spaces and Microinstitutional Change in Surgery. *American Journal of Sociology*, 115(3), 657-711. <https://doi.org/10.1086/603535>
- Kennedy, M. T., & Fiss, P. C. (2009). Institutionalization, Framing, and Diffusion : The Logic of TQM Adoption and Implementation Decisions among U.S. Hospitals. *Academy of Management Journal*, 52(5), 897-918. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.44633062>

- Kimberly, J. R. (1981). Managerial innovation. *Handbook of organizational design*, 1(84), 104.
- King, B. G., Felin, T., & Whetten, D. A. (2010). Perspective—Finding the Organization in Organizational Theory : A Meta-Theory of the Organization as a Social Actor. *Organization Science*, 21(1), 290-305. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0443>
- Kivits, J., Balard, F., Fournier, C., & Winance, M. (2016a). *Les recherches qualitatives en santé*. <http://res.banq.qc.ca/login?url=http://www.biblioaccess.com/31/Catalog/Product/944732>
- Kivits, J., Balard, F., Fournier, C., & Winance, M. (2016b). *Les recherches qualitatives en santé*. Armand Colin.
- Klein Woolthuis, R., Hooimeijer, F., Bossink, B., Mulder, G., & Brouwer, J. (2013). Institutional entrepreneurship in sustainable urban development : Dutch successes as inspiration for transformation. *Journal of Cleaner Production*, 50, 91-100. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.11.031>
- Kleinnijenhuis, J., van den Hooff, B., Utz, S., Vermeulen, I., & Huysman, M. (2011). Social Influence in Networks of Practice : An Analysis of Organizational Communication Content. *Communication Research*, 38(5), 587-612. <https://doi.org/10.1177/0093650210385225>
- Kodner, D. L., & Kyriacou, C. K. (2000). Fully integrated care for frail elderly : Two American models. *International journal of integrated care*, 1.
- Koops, B.-J. (Éd.). (s. d.). *Responsible Innovation 2 : Concepts, approaches, and applications*.
- Kostova, T. (1999). Transnational Transfer of Strategic Organizational Practices : A Contextual Perspective. *Academy of Management Review*, 24(2), 308-324. <https://doi.org/10.5465/amr.1999.1893938>
- Kuhn, T. (2002). Negotiating Boundaries between Scholars and Practitioners : Knowledge, Networks, and Communities of Practice. *Management Communication Quarterly*, 16(1), 106-112. <https://doi.org/10.1177/0893318902161008>
- Kuhn, T. (2006). A 'Demented Work Ethic' and a 'Lifestyle Firm' : Discourse, Identity, and Workplace Time Commitments. *Organization Studies*, 27(9), 1339-1358. <https://doi.org/10.1177/0170840606067249>
- Kuhn, T. S. (1962). The structure of scientific revolutions : University of Chicago press. *Original edition*.

L

- Lamont, M., & Molnár, V. (2002). The Study of Boundaries in the Social Sciences. *Annual Review of Sociology*, 28(1), 167-195. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.28.110601.141107>
- Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management review*, 24(4), 691–710.
- Latour, B. (2011). Network theory| networks, societies, spheres : Reflections of an actor-network theorist. *International journal of communication*, 5, 15.
- Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated Learning : Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511815355>
- Lawrence, T., Suddaby, R., & Leca, B. (2011). Institutional Work : Refocusing Institutional Studies of Organization. *Journal of Management Inquiry*, 20(1), 52-58. <https://doi.org/10.1177/1056492610387222>
- Le Loarne-Lemaire, S., & Blanco, S. (2012). *Management de l'innovation*. Pearson.
- Le Moigne, J.-L. (1995). *Les épistémologies constructivistes* (Vol. 2969). Presses universitaires de France Paris.
- Le Play, F. (1855). Les ouvriers européens [European workers]. *Tours, France: Alfred Mame*.
- Le Roy, F., Robert, M., & Guiliani, P. (2013). L'innovation managériale. Généalogie, défis et perspectives. *Revue française de gestion*, 39(235), 77-90. <https://doi.org/10.3166/rfg.235.77-90>
- Leutz, W. N. (1999). Five laws for integrating medical and social services : Lessons from the United States and the United Kingdom. *The Milbank Quarterly*, 77(1), 77–110.
- Lewis, L. K., & Seibold, D. R. (1993). Innovation Modification During Intraorganizational Adoption. *Academy of Management Review*, 18(2), 322-354. <https://doi.org/10.5465/amr.1993.3997518>
- Lillrank, P. (1995). The Transfer of Management Innovations from Japan. *Organization Studies*, 16(6), 971-989. <https://doi.org/10.1177/017084069501600603>
- Locke, J. (1649). *An essay concerning human understanding*.
- Lozeau, D., Langley, A., & Denis, J.-L. (2002). The Corruption of Managerial Techniques by Organizations. *Human Relations*, 55(5), 537-564. <https://doi.org/10.1177/0018726702055005427>

- Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y., & Veiga, J. F. (2006). Ambidexterity and Performance in Small- to Medium-Sized Firms : The Pivotal Role of Top Management Team Behavioral Integration. *Journal of Management*, 32(5), 646-672. <https://doi.org/10.1177/0149206306290712>
- Lundin, R. A., & Söderholm, A. (1995). A theory of the temporary organization. *Scandinavian Journal of Management*, 11(4), 437-455. [https://doi.org/10.1016/0956-5221\(95\)00036-U](https://doi.org/10.1016/0956-5221(95)00036-U)

M

- Maguire, S., Hardy, C., & Lawrence, T. B. (2004). INSTITUTIONAL ENTREPRENEURSHIP IN EMERGING FIELDS : HIV/AIDS TREATMENT ADVOCACY IN CANADA. *Academy of Management Journal*, 47(5), 657-679. <https://doi.org/10.2307/20159610>
- Mamman, A. (2002). The adoption and modification of management ideas in organizations : Towards an analytical framework. *Strategic Change*, 11(7), 379-389. <https://doi.org/10.1002/jsc.608>
- March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>
- Martinet, A.-C., & Pesqueux, Y. (2013). *Épistémologie des sciences de gestion*.
- Mattson, T., & Davidson, E. (2018). Promoting Domain-Specific Participation via Off-topic Forum Participation in Electronic Networks of Practice. *Communications of the Association for Information Systems*, 43, 662-689. <https://doi.org/10.17705/1CAIS.04335>
- Mbengue, A. (2014). Chapitre 11. Construire un modèle. In *Méthodes de recherche en management* (4^e éd.). Dunod.
- McDermott, R., & Archibald, D. (2010). Harnessing your staff's informal networks. *Harvard business review*, 88(3), 82.
- Mévellec, P., & Nautré, B. (2011). *Contrôle de gestion à l'hôpital, un champ à explorer : ENCC ou modèle ad hoc*.
- Meyer, A. D., & Goes, J. B. (1988). Organizational Assimilation of Innovations : A Multilevel Contextual Analysis. *Academy of Management Journal*, 31(4), 897-923. <https://doi.org/10.5465/256344>
- Meyer, J., Rowan, B., & Scott, W. R. (1983). *Organizational Environments*. Beverly Hills. Ca.: Sage.

- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations : Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363. <https://doi.org/10.1086/226550>
- Meyer, J. W., & Scott, W. R. (1983). *Organizational environments : Ritual and rationality*. Sage.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2017). *Analyse des données qualitatives*.
- Mintzberg, H., Behar, J. M., & Tremblay, N. (1990). *Le Management : Voyage au centre des organisations. les Éd. d'Organisation*.
- Mintzberg, Henry. (1973). Strategy-Making in Three Modes. *California Management Review*, 16(2), 44-53. <https://doi.org/10.2307/41164491>
- Mintzberg, Henry. (1978). Patterns in Strategy Formation. *Management Science*, 24(9), 934-948. <https://doi.org/10.1287/mnsc.24.9.934>
- Mintzberg, Henry. (1990). The manager's job. *New York*.
- Mintzberg, Henry. (2015). Henry MINTZBERG, The Nature of Managerial Work (1973) & Simply Managing : What Manager Do - And Can Do Better (2013).: Paperback: 298 pages Publisher: Harper & Row (1973) Language: English ISBN: 978-0060445560 Paperback: 216 pages Publisher: Berrett-Koehler (2013) Language: English ISBN: 978-1609949234. *M@n@gement*, 18(2), 186. <https://doi.org/10.3917/mana.182.0186>
- Moisdon, J.-C. (2008). Gouvernance clinique et organisation des processus de soins : Un chaînon manquant? *Pratiques et organisation des soins*, 39(3), 175–181.
- Mol, M. J., & Birkinshaw, J. (2006). Against the flow : Reaping the rewards of management innovation. *European Business Review*, 27, 24–29.
- Mol, M. J., & Birkinshaw, J. (2009). The sources of management innovation : When firms introduce new management practices. *Journal of Business Research*, 62(12), 1269-1280. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.01.001>
- Mom, T. J. M., Van Den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2007). Investigating Managers' Exploration and Exploitation Activities : The Influence of Top-Down, Bottom-Up, and Horizontal Knowledge Inflows. *Journal of Management Studies*, 44(6), 910-931. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00697.x>

- Moore, G. A. (2006). *Crossing the chasm : Marketing and selling disruptive products to mainstream customers* (Rev. ed). Collins Business Essentials.
- Moore, M., & Hartley, J. (2008). Innovations in governance. *Public Management Review*, 10(1), 3-20.
<https://doi.org/10.1080/14719030701763161>
- Morel, A. (2005). Place du secteur médicosocial spécialisé dans la prise en charge des addictions. Reynaud, Bailly, Venisse, eds, *Médecine des addictions. Peut-on intervenir de façon précoce et efficace*.
- Munir, K. A., & Phillips, N. (2005). The Birth of the 'Kodak Moment' : Institutional Entrepreneurship and the Adoption of New Technologies. *Organization Studies*, 26(11), 1665-1687.
<https://doi.org/10.1177/0170840605056395>

N

- Nachi, M. (2011). Deux concepts de compromis : Commun vs analogique. *Négociations*, 16(2), 95.
<https://doi.org/10.3917/neg.016.0095>
- Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1980). A model for diagnosing organizational behavior. *Organizational Dynamics*, 9(2), 35-51. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(80\)90039-X](https://doi.org/10.1016/0090-2616(80)90039-X)
- Neurath, O. (1929). La conception scientifique du monde. *Manifesté du Cercle de Vienne et autres écrits*.

O

- Ogden, C. K., & Richards, I. A. (1923). *The Meaning of Meaning : A Study of the Influence of Language upon Thought and of the Science of Symbolism* (Vol. 29). K. Paul, Trench, Trubner & Company, Limited.
- Oldenburg, R. (1989). *The great good place : Cafés, coffee shops, community centers, beauty parlors, general stores, bars, hangouts, and how they get you through the day*. Paragon House Publishers.
- Oliver, C. (1991a). Strategic Responses to Institutional Processes. *The Academy of Management Review*, 16(1), 145. <https://doi.org/10.2307/258610>
- Oliver, C. (1991b). STRATEGIC RESPONSES TO INSTITUTIONAL PROCESSES. *Academy of Management Review*, 16(1), 145-179. <https://doi.org/10.5465/amr.1991.4279002>

- O'Mahony, S., & Bechky, B. A. (2008). Boundary Organizations : Enabling Collaboration among Unexpected Allies. *Administrative Science Quarterly*, 53(3), 422-459. <https://doi.org/10.2189/asqu.53.3.422>
- Oostervink, N., Agterberg, M., & Huysman, M. (2016). Knowledge Sharing on Enterprise Social Media : Practices to Cope With Institutional Complexity: Knowledge sharing on Enterprise Social Media. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 21(2), 156-176. <https://doi.org/10.1111/jcc4.12153>.
- O'Reilly 3rd, C. A., & Tushman, M. L. (2004). The ambidextrous organization. *Harvard business review*, 82(4), 74.
- Orlikowski, W. J. (2002). Knowing in Practice : Enacting a Collective Capability in Distributed Organizing. *Organization Science*, 13(3), 249-273. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.3.249.2776>
- Ormrod, S., Ferlie, E., Warren, F., & Norton, K. (2007). The appropriation of new organizational forms within networks of practice : Founder and founder-related ideological power. *Human Relations*, 60(5), 745-767. <https://doi.org/10.1177/0018726707079200>
- Ormrod, Sue, Ferlie, E., Warren, F., & Norton, K. (2007). The appropriation of new organizational forms within networks of practice : Founder and founder-related ideological power. *Human Relations*, 60(5), 745-767. <https://doi.org/10.1177/0018726707079200>
- Orr, J. E. (1990). *Sharing knowledge, celebrating identity : Community memory in a service culture*.
- Orvain, J., & Angelé-Halgand, N. (2011). Les manufactures de santé : L'art du compromis entre domesticité et industrie. *Sciences sociales et santé*, 29(1), 5. <https://doi.org/10.3917/sss.291.0005>

P

- Paillé, P., & Mucchielli, A. (2003). L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales [Qualitative analysis in human and social sciences]. Collection U. *Sciences sociales*. Paris: Armand Colin.
- Paraponaris, C., & Rohr, A. (2015). *Communautés créatives et langage de codification*.
- Patriotta, G., Gond, J.-P., & Schultz, F. (2011). Maintaining Legitimacy : Controversies, Orders of Worth, and Public Justifications: Maintaining Legitimacy. *Journal of Management Studies*, 48(8), 1804-1836. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00990.x>
- Peneff, J. (1992). *L'hôpital en urgence : Étude par observation participante*. Editions Métailié.

- Perret, V., & Séville, M. (2003). Fondements épistémologiques de la recherche. *Méthodes de recherche en management*, 2, 13–33.
- Petit, S. C., & Durieux, F. (2007). Explorer et tester : Les deux voies de la recherche. de R. Thiétart: *Méthodes de recherche en management*, 3, 58–83.
- Piaget, J. (1950). *Introduction à l'épistémologie génétique : La pensée physique*. FeniXX.
- Piaget, J. (1970). *Psychologie et épistémologie* (Vol. 73). Paris, Gonthier.
- Piaget, J., Apostel, L., de Beauregard, O. C., & Desanti, J.-T. (1967). *Logique et connaissance scientifique* (Vol. 22). Gallimard Paris.
- Pieper, R. (2006). *Integrated care : Concepts and theoretical approaches*.
- Poister, T. H. (2010). The Future of Strategic Planning in the Public Sector : Linking Strategic Management and Performance. *Public Administration Review*, 70, s246-s254.
<https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2010.02284.x>
- Popper, K. (2005). *The logic of scientific discovery*. Routledge.
- Popper, K. R. (1988). Misère de l'historicisme (1957). Paris, Plon.
- Porter, M. (1990a). Competitive Advantage of Nations. *Competitive Intelligence Review*, 1(1), 14-14.
<https://doi.org/10.1002/cir.3880010112>
- Porter, M. (1990b). Competitive Advantage of Nations. *Competitive Intelligence Review*, 1(1), 14-14.
<https://doi.org/10.1002/cir.3880010112>
- Powell, W. W., & DiMaggio, P. (Éds.). (1991a). *The New institutionalism in organizational analysis*. University of Chicago Press.
- Powell, W. W., & DiMaggio, P. (Éds.). (1991b). *The New institutionalism in organizational analysis*. University of Chicago Press.
- Probst, G., & Borzillo, S. (2007). Piloter les communautés de pratique avec succès. *Revue française de gestion*, 33(170), 135-153. <https://doi.org/10.3166/rfg.170.135-153>

Q-R

- Rabhi, P. (2018). *La part du colibri : L'espèce humaine face à son devenir*. Éditions de l'Aube.

- Raffaelli, R., & Glynn, M. A. (2014). Turnkey or Tailored? Relational Pluralism, Institutional Complexity, and the Organizational Adoption of More or Less Customized Practices. *Academy of Management Journal*, 57(2), 541-562. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.1000>
- Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational Ambidexterity : Antecedents, Outcomes, and Moderators. *Journal of Management*, 34(3), 375-409. <https://doi.org/10.1177/0149206308316058>
- Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G., & Tushman, M. L. (2009). Organizational Ambidexterity : Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance. *Organization Science*, 20(4), 685-695. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0428>
- Ravasi, D., & Verona, G. (2001). Organising the process of knowledge integration : The benefits of structural ambiguity. *Scandinavian Journal of Management*, 17(1), 41-66. [https://doi.org/10.1016/S0956-5221\(00\)00032-4](https://doi.org/10.1016/S0956-5221(00)00032-4)
- Ravichandran, T. (2000). Swiftness and Intensity of Administrative Innovation Adoption : An Empirical Study of TQM in Information Systems. *Decision Sciences*, 31(3), 691-724. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.2000.tb00939.x>
- Reckwitz, A. (2002). Toward a Theory of Social Practices : A Development in Culturalist Theorizing. *European Journal of Social Theory*, 5(2), 243-263. <https://doi.org/10.1177/13684310222225432>
- Rice, R. E., & Rogers, E. M. (1980). Reinvention in the Innovation Process. *Knowledge*, 1(4), 499-514. <https://doi.org/10.1177/107554708000100402>
- Rogers, E. M. (1983). *Diffusion of innovations* (3. ed). Free Press [u.a.].
- Rogers, E. M. (1995). Diffusion of Innovations : Modifications of a Model for Telecommunications. In M.-W. Stoetzer & A. Mahler (Éds.), *Die Diffusion von Innovationen in der Telekommunikation* (p. 25-38). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-79868-9_2
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (Fifth edition, Free Press trade paperback edition). Free Press.
- Romelaer, P., & Mintzberg, H. (1982). *Structure & dynamique des organisations*. Les Éditions d'organisation.

Rosing, K., Frese, M., & Bausch, A. (2011). Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship : Ambidextrous leadership. *The Leadership Quarterly*, 22(5), 956-974.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.07.014>

S

Sahlin, K., & Wedlin, L. (2008). Circulating Ideas : Imitation, Translation and Editing. In *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* (p. 218-242). SAGE Publications Ltd.
<https://doi.org/10.4135/9781849200387.n9>

Sandberg, J. (2005). How Do We Justify Knowledge Produced Within Interpretive Approaches? *Organizational Research Methods*, 8(1), 41-68. <https://doi.org/10.1177/1094428104272000>

Sanidas, E. (2005). *Organizational Innovations and Economic Growth*. Edward Elgar Publishing.
<https://doi.org/10.4337/9781845425685>

Sartre, J.-P., & Elkaïm-Sartre, A. (1946). *L'existentialisme est un humanisme*. Nagel Paris.

Schally, A. V., Kastin, A. J., & Coy, D. H. (1976). Edward T. Tyler Prize Oration : LH-releasing hormone and its analogues: recent basic and clinical investigations. *International Journal of Fertility*, 21(1), 1-30.

Schatzki, T. R. (1996). *Social practices : A Wittgensteinian approach to human activity and the social*. Cambridge University Press.

Schepens, F. (2015). Participer pour rendre le travail possible. Les «staffs» en unités de soins palliatifs. *Sociologie du travail*, 57(1), 39–60.

Schmoldt, A., Benthe, H. F., & Haberland, G. (1975). Digitoxin metabolism by rat liver microsomes. *Biochemical Pharmacology*, 24(17), 1639-1641.

Schreyögg, G., & Sydow, J. (2010a). CROSSROADS—Organizing for Fluidity? Dilemmas of New Organizational Forms. *Organization Science*, 21(6), 1251-1262.
<https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0561>

Schreyögg, G., & Sydow, J. (2010b). CROSSROADS—Organizing for Fluidity? Dilemmas of New Organizational Forms. *Organization Science*, 21(6), 1251-1262.
<https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0561>

- Schumpeter, J. A., & Schumpeter, J. A. (1999). *Théorie de l'évolution économique recherches sur le profit, le crédit, l'intérêt et le cycle de la conjoncture*.
- Scott, J. C. (1985). Weapons of the weak. *Everyday Forms of Peasant Resistance*, 29.
- Scott, W. R. (Éd.). (2000). *Institutional change and healthcare organizations : From professional dominance to managed care*. University of Chicago Press.
- Scott, W. R. (2014a). *Institutions and organizations : Ideas, interests, and identities* (Fourth edition). SAGE.
- Scott, W. R. (2014b). *Institutions and organizations : Ideas, interests, and identities* (Fourth edition). SAGE.
- Seo, M.-G., & Creed, W. E. D. (2002). Institutional Contradictions, Praxis, and Institutional Change : A Dialectical Perspective. *The Academy of Management Review*, 27(2), 222.
<https://doi.org/10.2307/4134353>
- Seville, M. G., & Perret, V. (2002). *Les critères de validité en sciences des organisations : Les apports du pragmatisme*.
- Shipilov, A., Gulati, R., Kilduff, M., Li, S., & Tsai, W. (2014). Relational Pluralism Within and Between Organizations. *Academy of Management Journal*, 57(2), 449-459.
<https://doi.org/10.5465/amj.2013.1145>
- Shove, E., & Pantzar, M. (2005). Consumers, Producers and Practices : Understanding the invention and reinvention of Nordic walking. *Journal of Consumer Culture*, 5(1), 43-64.
<https://doi.org/10.1177/1469540505049846>
- Simon, H. A. (1957). *Models of man; social and rational*.
- Simon, H. A. (1981). The sciences of the artificial, 2nd. MIT Press, Cambridge, MA, 1(9), 8.
- Simon, H. A. (1987). *Models of man, social and rational : Mathematical essays on rational human behavior in a social setting*. Garland Pub.
- Simon, L. (2009). Underground, upperground et middle-ground : Les collectifs créatifs et la capacité créative de la ville. *Management international*, 13, 37. <https://doi.org/10.7202/037503ar>

- Smets, M., Morris, T., & Greenwood, R. (2012). From Practice to Field : A Multilevel Model of Practice-Driven Institutional Change. *Academy of Management Journal*, 55(4), 877-904. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0013>
- Smith, B. N., Montagno, R. V., & Kuzmenko, T. N. (2004). Transformational and Servant Leadership : Content and Contextual Comparisons. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10(4), 80-91. <https://doi.org/10.1177/107179190401000406>
- Smith, W. K., & Tushman, M. L. (2005). Managing Strategic Contradictions : A Top Management Model for Managing Innovation Streams. *Organization Science*, 16(5), 522-536. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0134>
- Soekijad, M., van den Hooff, B., Agterberg, M., & Huysman, M. (2011). Leading to Learn in Networks of Practice : Two Leadership Strategies. *Organization Studies*, 32(8), 1005-1027. <https://doi.org/10.1177/0170840611410834>
- Soler, L. (2000). *Introduction à l'épistémologie*.
- Somme, D., & Trouvé, H. (2009). Planter et évaluer une politique d'intégration des services aux personnes âgées : L'expérimentation Prisma France. *L'évaluation des politiques publiques en Europe Cultures et Futurs*. Paris: L'Harmattan, 385.
- Somme, Dominique, Trouvé, H., Passadori, Y., Corvez, A., Jeandel, C., Bloch, M.-A., Ruault, G., Dupont, O., & de Stampa, M. (2013). Prise de position de la société française de gériatrie et gérontologie sur le concept d'intégration (texte intégral). *Gérontologie et société*, 36(2), 201-226.
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Sage Publications.
- Star, S. L., & Griesemer, J. R. (1989). Institutional Ecology, 'Translations' and Boundary Objects : Amateurs and Professionals in Berkeley's Museum of Vertebrate Zoology, 1907-39. *Social Studies of Science*, 19(3), 387-420. <https://doi.org/10.1177/030631289019003001>
- Stolarick, K., & Florida, R. (2006). Creativity, Connections and Innovation : A Study of Linkages in the Montréal Region. *Environment and Planning A: Economy and Space*, 38(10), 1799-1817. <https://doi.org/10.1068/a3874>
- Storper, M., & Venables, A. J. (2004). Buzz : Face-to-face contact and the urban economy. *Journal of Economic Geography*, 4(4), 351-370. <https://doi.org/10.1093/jnlecg/lbh027>

Susen, S. (2017). Remarks on the Nature of Justification : A Socio-Pragmatic Perspective. In C. Cloutier, J.-P. Gond, & B. Leca (Éds.), *Research in the Sociology of Organizations* (Vol. 52, p. 349-381). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S0733-558X20170000052010>

T

Tagliaventi, M. R., & Mattarelli, E. (2006). The role of networks of practice, value sharing, and operational proximity in knowledge flows between professional groups. *Human Relations*, 59(3), 291-319. <https://doi.org/10.1177/0018726706064175>

Taskin, L., Schiffino, N., Raone, J., & Donis, C. (2017). The conditions to interdisciplinary dialogue : The coexistence of institutional logics as an example. *Gestion 2000*, 34(5), 83. <https://doi.org/10.3917/g2000.345.0083>

Thiétart, R.-A. (2004). *Méthodes de recherche en management*. Dunod.

Thiétart, R.-A. (2014a). *Méthodes de recherche en management*. Dunod. <http://international.scholarvox.com/book/88820817>

Thiétart, R.-A. (2014b). *Méthodes de recherche en management*. Dunod. <http://international.scholarvox.com/book/88820817>

Thompson, J. (1967). Organizations in action. 1967. SHAFRITZ, Jay M.; OTT, J. Steven. *Classics of organization theory*, 4.

Thompson, M. (2005). Structural and Epistemic Parameters in Communities of Practice. *Organization Science*, 16(2), 151-164. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0120>

Tidd, Joe. (2005). Integrating technological market and organizational change. *Managing Innovation*.

Tidd, Joseph, & Bessant, J. R. (2018). *Managing innovation : Integrating technological, market and organizational change* (Sixth Edition). Wiley.

Tolbert, P. S., & Zucker, L. G. (1983). Institutional Sources of Change in the Formal Structure of Organizations : The Diffusion of Civil Service Reform, 1880-1935. *Administrative Science Quarterly*, 28(1), 22. <https://doi.org/10.2307/2392383>

Touati, N., & Maillet, L. (2017). Soutenir l'émergence d'une écologie d'espaces d'innovation grâce à des communautés stratégiques : Leçons d'une expérience au Québec. *Politiques et management public*, 34(3-4), 247-266. <https://doi.org/10.3166/pmp.34.2017.0014>

- Tracey, P., Phillips, N., & Jarvis, O. (2011). Bridging Institutional Entrepreneurship and the Creation of New Organizational Forms : A Multilevel Model. *Organization Science*, 22(1), 60-80. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0522>
- Tsoukas, H. (2005). *Complex knowledge : Studies in organizational epistemology*. Oxford University Press.
- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1996). Ambidextrous Organizations : Managing Evolutionary and Revolutionary Change. *California Management Review*, 38(4), 8-29. <https://doi.org/10.2307/41165852>
- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (2002). *Winning through innovation : A practical guide to leading organizational change and renewal*. Harvard Business School Press.

U-V

- Uzzi, B., & Spiro, J. (2005). Collaboration and Creativity : The Small World Problem. *American Journal of Sociology*, 111(2), 447-504. <https://doi.org/10.1086/432782>
- Vaast, E. (2004). O Brother, Where are Thou? : From Communities to Networks of Practice Through Intranet Use. *Management Communication Quarterly*, 18(1), 5-44. <https://doi.org/10.1177/0893318904265125>
- Vaast, E., & Walsham, G. (2009). Trans-Situated Learning : Supporting a Network of Practice with an Information Infrastructure. *Information Systems Research*, 20(4), 547-564. <https://doi.org/10.1287/isre.1080.0228>
- Vaccaro, I. G., Jansen, J. J. P., Van Den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. (2010). Top management team diversity and management innovation : The moderating role of social integration and environmental dynamism. *European Academy of Management conference, Rome*.
- Vallat, D. (2017). *Que peut-on apprendre des tiers-lieux 2.0?*
- Van de Ven, A. H. (1986). Central Problems in the Management of Innovation. *Management Science*, 32(5), 590-607. <https://doi.org/10.1287/mnsc.32.5.590>
- Van de Ven, A. H., & Sun, K. (2011). Breakdowns in Implementing Models of Organization Change. *Academy of Management Perspectives*, 25(3), 58-74. <https://doi.org/10.5465/amp.25.3.zoi58>

- Van Der Yeught, C. (2017). Comment un intermédiaire en tourisme durable insémine des capacités dynamiques d'innovation responsable chez ses bénéficiaires. *Management & Avenir*, 91(1), 141. <https://doi.org/10.3917/mav.091.0141>
- van Grinsven, M., Heusinkveld, S., & Cornelissen, J. (2016). Translating Management Concepts : Towards a Typology of Alternative Approaches: Translating Management Concepts. *International Journal of Management Reviews*, 18(3), 271-289. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12106>
- Von Glasersfeld, E. (1988). Constructivism as a Scientific Method. *Scientific Reasoning Research Institute Newsletter*, 3(2), 8–9.
- von Glasersfeld, E. (2001). [No title found]. *Foundations of Science*, 6(1/3), 31-43. <https://doi.org/10.1023/A:1011345023932>
- von Glasersfeld, E. (2007). Pourquoi le constructivisme doit-il être radical? *Revue des sciences de l'éducation*, 20(1), 21-27. <https://doi.org/10.7202/031698ar>
- Voynnet-Fourboul, C. (2011). Le codage des données qualitatives : Un voyage pragmatique. *Le Libellio d'Aegis*, 7(3), 19–27.

W

- Wasko, & Faraj. (2005). Why Should I Share? Examining Social Capital and Knowledge Contribution in Electronic Networks of Practice. *MIS Quarterly*, 29(1), 35. <https://doi.org/10.2307/25148667>
- Wasko, M. M., Teigland, R., & Faraj, S. (2009). The provision of online public goods : Examining social structure in an electronic network of practice. *Decision Support Systems*, 47(3), 254-265. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2009.02.012>
- Weber, R. P. (1990). *Basic content analysis*. Sage.
- Wenger, E. (1998). *Communities of Practice : Learning, Meaning, and Identity* (1^{re} éd.). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511803932>
- Wenger, E. (2008). *Communities of practice : Learning, meaning, and identity*. Cambridge Univ. Press.
- Wenger, E. (2010). Communities of Practice and Social Learning Systems : The Career of a Concept. In C. Blackmore (Éd.), *Social Learning Systems and Communities of Practice* (p. 179-198). Springer London. https://doi.org/10.1007/978-1-84996-133-2_11
- Wenger, E. (2011). *Communities of practice : A brief introduction*.

- Wenger, E. C., & Snyder, W. M. (2000). Communities of practice : The organizational frontier. *Harvard business review*, 78(1), 139–146.
- Wenger, E., McDermott, R. A., & Snyder, W. (2002). *Cultivating communities of practice : A guide to managing knowledge*. Harvard Business School Press.
- Westney, D. E. (1987a). *Imitation and Innovation The Transfer of Western Organizational Patterns to Meiji Japan*. Harvard University Press.
http://www.degruyter.com/search?f_0=isbnissn&q_0=9780674437036&searchTitles=true
- Westney, D. E. (1987b). *Imitation and Innovation The Transfer of Western Organizational Patterns to Meiji Japan*. Harvard University Press.
http://www.degruyter.com/search?f_0=isbnissn&q_0=9780674437036&searchTitles=true
- Whelan, E. (2007). Exploring Knowledge Exchange in Electronic Networks of Practice. *Journal of Information Technology*, 22(1), 5-12. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jit.2000089>
- Whittington, R. (2006). Completing the Practice Turn in Strategy Research. *Organization Studies*, 27(5), 613-634. <https://doi.org/10.1177/0170840606064101>
- Wijen, F., & Ansari, S. (2007). Overcoming Inaction through Collective Institutional Entrepreneurship : Insights from Regime Theory. *Organization Studies*, 28(7), 1079-1100.
<https://doi.org/10.1177/0170840607078115>
- Williamson, O. E. (1975a). *Markets and hierarchies, analysis and antitrust implications : A study in the economics of internal organization*. Free Press.
- Williamson, O. E. (1975b). *Markets and hierarchies, analysis and antitrust implications : A study in the economics of internal organization*. Free Press.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a Theory of Organizational Creativity. *Academy of Management Review*, 18(2), 293-321. <https://doi.org/10.5465/amr.1993.3997517>
- Wooldridge, B., Schmid, T., & Floyd, S. W. (2008). The Middle Management Perspective on Strategy Process : Contributions, Synthesis, and Future Research. *Journal of Management*, 34(6), 1190-1221. <https://doi.org/10.1177/0149206308324326>

X-Y-Z

- Yamaguchi, T., & Suda, F. (2010). Changing Social Order and the Quest for Justification : GMO Controversies in Japan. *Science, Technology, & Human Values*, 35(3), 382-407.
<https://doi.org/10.1177/0162243909345837>
- Yanow, D., & Schwartz-Shea, P. (Éds.). (2006). *Interpretation and method : Empirical research methods and the interpretive turn*. M. E. Sharpe.
- Yin, R. K. (1981). The Case Study as a Serious Research Strategy. *Knowledge*, 3(1), 97-114.
<https://doi.org/10.1177/107554708100300106>
- Yin, R. K. (2009a). *Case study research : Design and methods* (4th ed). Sage Publications.
- Yin, R. K. (2009b). *Case study research : Design and methods* (4th ed). Sage Publications.
- Yin, R. K. (2009c). *Case study research : Design and methods* 4th edition. *United States: Library of Congress Cataloguing-in-Publication Data*.
- Yin, R. K. (2010). Case study protocol. *Encyclopaedia of case study research*, 84–86.
- Yin, R. K. (2012). *Case study methods*.
- Zietsma, C., & Lawrence, T. B. (2010). Institutional Work in the Transformation of an Organizational Field : The Interplay of Boundary Work and Practice Work. *Administrative Science Quarterly*, 55(2), 189-221. <https://doi.org/10.2189/asqu.2010.55.2.189>
- Zucker, L. G. (1977). The Role of Institutionalization in Cultural Persistence. *American Sociological Review*, 42(5), 726. <https://doi.org/10.2307/2094862>
- Zucker, L. G. (1983). Organizations as institutions. *Research in the Sociology of Organizations*, 2(1), 1–47.

Liste des schémas

Schéma 1 – La pyramide de l’innovation.....	33
Schéma 2 – L’organisation innovatrice.....	36
Schéma 3 – Un processus d’innovation en trois temps	38
Schéma 4 – La courbe de diffusion et son abîme.....	46
Schéma 5 – Hauts et bas dans le parcours de l’innovation (« <i>innovation journey</i> »).....	47
Schéma 6 – Processus de l’innovation managériale.....	48
Schéma 7 – Les filtres institutionnels.....	55
Schéma 8 – Le champ de la santé, un contexte pluraliste	62
Schéma 9 – Les caractéristiques d’une communauté de pratiques.....	81
Schéma 10 – Dynamiques d’encastrement et interventions managériales au sein d’un réseau de pratiques	97
Schéma 11 – Représentation du modèle B&B	98
Schéma 12 – La structure du cluster montréalais du jeu vidéo	101
Schéma 13 – L’industrie montréalaise du jeu vidéo	104
Schéma 14 – Les modes de raisonnements et connaissances scientifiques.....	150
Schéma 15 – Infographie du dossier de presse « Ma Santé 2022 : un engagement collectif »	171
Schéma 16 – L’encastrement des parcours et des interventions en santé.....	172
Schéma 17 – Transformations organisationnelles au sein de l’ARS.....	177
Schéma 18 – Construction du concept de RCP	182
Schéma 19 – Les trois strates du RCP de l’ARS.....	236
Schéma 20 – Représentation des modèles B&B et C&C	363
Schéma 21 – La compensation de l’attraction de l’ <i>Upperground</i> et de l’ <i>Underground</i> : relais de la diffusion de pratiques	374
Schéma 22 – Une double capacité à agir en interne (CC) et en externe (RCP)	377

Liste des tableaux

Tableau 1 – Les définitions des innovations managériales	38
Tableau 2 – Les pratiques liées au management	42
Tableau 3 – L’adaptation de pratiques, différentes appellations	51
Tableau 4 – Les mécanismes de diffusion et isomorphisme	58
Tableau 5 – Réactions stratégiques aux pressions institutionnelles	59
Tableau 6 – Diversité des « espaces » étudiés dans la littérature	77
Tableau 7 – Proximités et limites entre les équipes de projets d’innovation et les CoP	82
Tableau 8 – Typologie des communautés	88
Tableau 9 – Typologie et management des réseaux de pratiques	91
Tableau 10 – Les dynamiques d’encastrement	94
Tableau 11 – Les activités du noyau de membres	99
Tableau 12 – Les neuf rôles du collectif créatif	105
Tableau 13 – Les activités d’exploration et d’exploitation au sein du RCP	108
Tableau 14 – La généralisation et la contextualisation au sein du RCP	111
Tableau 15.1 – Critères d’évaluation de la qualité du concept de RCP	116
Tableau 16 – Tableau récapitulatif de la partie 1 – Fondements théoriques de la recherche	118
Tableau 17.1 – La réflexion épistémologique pluridimensionnelle	129
Tableau 17.2 – Les cinq paradigmes épistémologiques	132
Tableau 18 – Le statut de la connaissance dans les cinq paradigmes épistémologiques principaux... ..	133
Tableau 19 – Hypothèses fondatrices du paradigme épistémologique interprétativiste.....	138
Tableau 17 – Positionnement épistémologique interprétativiste retenu dans le cadre de la thèse	148
Tableau 15.2 – Critères d’évaluation de la qualité d’un concept	163
Tableau 18 – Les quatre types d’études de cas selon Yin (2009).....	165
Tableau 19 – Les modèles d’intégration d’après Leutz (1999) et Bloch et Hénault (2015)	173
Tableau 20 – Principales phases de l’évolution du dispositif MAIA (2008-2019)	178
Tableau 21 – La collecte des données	184
Tableau 22 – La méthodes de collecte de données au sein d’une Agence Régionale de Santé (cas 1)	185
Tableau 23 – La méthodes de collecte de données au sein du Collectif National des Pilotes MAIA (cas 2)	186
Tableau 24 – Répondants (cas 1 – Agence Régionale de Santé).....	188
Tableau 25 – Répondants (cas 2 – Collectif National des pilotes MAIA)	189
Tableau 26 – Observations non participantes (cas 1 – Agence Régionale de Santé)	191
Tableau 27 – Observations non participantes (cas 2 – Collectif National des pilotes MAIA).....	191
Tableau 28 – Étapes du codage multithématique et analyse	196
Tableau 29 – Codage multithématique : Thèmes hétérogènes	197
Tableau 30 – Récapitulatif de la Partie Méthodologie	200
Tableau (rappel) – Les quatre dynamiques d’encastrement	203
Tableau 31 – Les domaines des pratiques innovantes au sein de l’ARS.....	215
Tableau 32 – La démarche de l’ARS : un ensemble de pratiques innovantes déployées à l’occasion de projets complémentaires et de différentes natures.....	216
Tableau 33 – Ce qui est diffusé de l’idée initiale : le projet de transformation de l’ARS.....	222
Tableau 34 – Les Collèges Régionaux de Concertation (CRC)	224
Tableau 35 – Les dynamiques managériales d’encastrement du RCP de l’ARS	240
Tableau 37 – Critiques portant sur la nouvelle ARS	250
Tableau 38 – Les deux registres de preuves de la diffusion des pratiques au sein de l’ARS.....	255
Tableau 39 – Les efforts de justification de la nouvelle ARS	258
Tableau 40 – Les rôles du Collectif Créatif du RCP de l’ARS	262
Tableau 41 – Les référents thématiques de la sphère d’agents.....	264
Tableau 42 – Les traits organisationnels et managériaux initiaux du RCP de l’ARS	271
Tableau 44 – Des exemples d’initiatives lancées par les pilotes dans les territoires.....	295
Tableau 45 – Ce qui circule au sein du Collectif National des pilotes MAIA	301
Tableau 47 – Les trois temps de l’encastrement de justification.....	319
Tableau 48 – Critiques portant sur le Collectif National des pilotes MAIA	320

Tableau 45 – Les deux registres de preuves de la diffusion des pratiques au sein du Collectif National des Pilotes MAIA	323
Tableau 46 – Les cinq Focus Régionaux : les expériences d’envergure régionale de la Région 1	325
Tableau 47 – Les efforts de justification du Collectif	327
Tableau 48 – Les rôles de l’équipe d’animation	331
Tableau 49 – Les traits organisationnels et managériaux initiaux du RCP du Collectif National des pilotes MAIA.....	338
Tableau 50 – Synthèse des points de convergence, de divergence et complémentarités entre nos deux études de cas.....	361
Tableau 51 – Les trois modèles C&C (rouge), C&C modéré (violet), B&B (vert) et D&D (bleu) de management d’un RCP.....	364
Tableau 52 – La mise à l’épreuve dans la littérature conventionnaliste (adapté de Dansou et Langley 2012).....	370
Tableau 52 – Le répertoire de preuves selon les deux dimensions de la pratique discutée.....	372
Tableau 53 – Les critères d’élaboration d’un répertoire de preuves	373
Tableau 54 – Les rôles compensatoires des relais au sein du RCP descendant modéré et du RCP démocratique	376
Tableau 55 – Les mécanismes correctifs des modèles managériaux des RCP.....	378
Tableau 56 – L’impact des mix organisationnels et managériaux du RCP sur le dépassement des tensions	381
Tableau 57 – Les réponses aux tensions par les mécanismes correctifs aux mix organisationnels et managériaux des deux RCP.....	384
Tableau 58 – Grille de codage (code 1).....	458
Tableau 59 – Grille de codage (code 2).....	462
Tableau 59 – Grille codage (code 3)	467
Tableau 60 – Grille de codage (code 4).....	472

Annexes

Annexe 1. Les outils de l'enquête et de l'analyse.....	441
1.1. Les guides d'entretien	441
1.2. Les questionnaires.....	445
1.3. La grille de codage.....	455
Annexe 2. Les documents importants	473
2.1. PRS en bref (extrait)	473
2.2. Ouvrages	476
Annexe 3. La synthèse des résultats.....	481
3.1. Les RCP, les modèles managériaux et les mécanismes correctifs	481
Annexe 4. Le cadre théorique émergent.....	483
4.1. Les mondes selon Boltanski et Thévenot (2006) et Boltanski et Chiapello (2011).....	483

Annexe 1. Les outils de l'enquête et de l'analyse

1.1. Les guides d'entretien

Cas 1 : ARS - Guide d'entretien

Propos introductifs (indications) :

Bonjour,

Doctorante en Sciences de Gestion à l'Université d'Aix-Marseille (CERGAM), mes recherches sont consacrées au soutien aux dynamiques d'innovation et nous étudions l'Agence Régionale de Santé comme terrain de recherche de doctorat.

Nous nous intéressons au soutien et la diffusion de pratiques innovantes qui passent par la mise en réseau de pratiques et des acteurs, mais également par l'animation d'un groupe intermédiaire de cette dynamique.

Ainsi, nous souhaitons aujourd'hui discuter avec vous de la dynamique visant l'élaboration du PRS 2 :

- Du fonctionnement de l'organisation et de la dynamique ;
- De votre rôle en qualité d'agent ;
- De votre rôle en qualité de membre de la sphère d'agents (SA) (selon la personne interrogée) ;
- Et plus globalement de la dynamique autour des pratiques qui fédère les agents et leurs partenaires.

Je vous remercie pour avoir accepté notre échange. Cet entretien est anonyme. Pour des questions pratiques, m'autorisez-vous à enregistrer notre entretien ? Cela me permettra d'être encore plus à l'écoute et plus à l'aise pour échanger.

Thème 1- Présentation et Organisation interne
Quelle est votre fonction au sein de l'ARS ? Quels liens avez-vous avec la Direction Générale ? avec votre département et/ou service et/ou délégation ? Avec qui travaillez-vous quotidiennement en interne ? (agents/services de l'ARS) Avec qui travaillez-vous en externe ? qui ? quels projets ?
Thème 2- La dynamique autour de la préparation du Projet Régional de Santé 2
Comment le projet a-t-il vu le jour ? Quelles sont les attentes particulières ou objectifs formalisés ? Comment fonctionne l'équipe du projet ? Quels acteurs participent au projet ? Qui coordonne et décide du fonctionnement de l'équipe ? A quel moment intervenez-vous ? Comment opérez-vous et avec qui ? Est-ce un fonctionnement propre au projet ou une pratique partagée/ordinaire ? Rencontrez-vous des difficultés particulières ? ou une variabilité selon l'interlocuteur (interne vs externe, ou selon les professions, etc.) ? Quelle est la fréquence des réunions de travail collectives ? Comment se déroule une séance de travail type ?

Comment est gérée la conduite de projet (objectifs, missions, etc.) d'une séance à une autre ? Et son évaluation dans le temps (échéances, documents à l'appui du type compte-rendu) ?

3- Le Réseau Créatif de Pratiques

Comment cette activité au sein du projet rentre dans vos missions quotidiennes : est-ce une mission supplémentaire pour vous ou du temps et des moyens vous sont consacrés à la conduite de ce projet ?

Toujours en lien avec la sphère d'agents uniquement, qui est votre interlocuteur hiérarchique et son statut au sein de l'organisation ?

A qui communiquez-vous les avancées et/ou conclusions des séances de travail collectives (hiérarchie, partenaires extérieurs, etc.) et sous quelle forme (document, réunion, mail, etc.) ?

Comment ces résultats diffusés et ce mode d'organisation collaboratif sont-ils reçus et retenus par la hiérarchie ? Exemple : reprise d'éléments dans un autre projet (+), dans la politique régionale : plusieurs projets ou encore au sein même des services/départements (++)

Avez-vous ressenti des retombées positives ? (Gain de légitimité auprès de la Direction, des professionnels), ou négatives ? (Surcharge de travail...)

4- Documents internes et contacts

Avez-vous utilisé des supports de communication :

- Afin de sensibiliser les agents de l'ARS et les professionnels du territoire à participer à ces réunions collectives ? Qui en était destinataire ? (Professions, Associations...) Sous quelle forme de communication ?
- Afin de diffuser les avancées du projet ? Qui en était destinataire (hiérarchie, collègues des autres services/départements, acteurs externes, grand public, ...) ? Sous quelle forme de communication ?

D'autres documents relatifs au projet ou au PRS pourraient-ils nous être utiles ?

Auriez-vous des éléments à ajouter ou des questions ?

Cas 2 : Collectif National des pilotes MAIA - Guide d'entretien**Propos introductifs (indications) :**

Bonjour,

Doctorante en Sciences de Gestion à l'Université d'Aix-Marseille (CERGAM), mes recherches sont consacrées au soutien aux dynamiques d'innovation et nous étudions le Collectif National des pilotes MAIA comme terrain de recherche de doctorat.

Nous nous intéressons au soutien et la diffusion de pratiques innovantes qui passent par la mise en réseau de pratiques et des acteurs, mais également par l'animation d'un groupe intermédiaire de cette dynamique.

Ainsi, nous souhaitons aujourd'hui discuter avec vous :

- Du fonctionnement du collectif des pilotes MAIA ;
- De votre rôle en qualité de pilote membre du Collectif ;
- De votre rôle en qualité de membre de l'équipe d'animation (EA) (selon la personne interrogée) ;
- Et plus globalement de la dynamique autour des pratiques qui fédère le Collectif.

Je vous remercie pour avoir accepté notre échange. Cet entretien est anonyme. Pour des questions pratiques, m'autorisez-vous à enregistrer notre entretien ? Cela me permettra d'être encore plus à l'écoute et plus à l'aise pour échanger.

Thème 1- Présentation et Organisation du Collectif National des pilotes MAIA
Pourriez-vous nous présenter votre fonction de pilote (identité de la profession) ? De référent régional ? Depuis quand êtes-vous pilote et que faisiez-vous auparavant ? Quelle est l'année de démarrage de votre MAIA et qui est le porteur ? Quels liens avez-vous avec les pilotes MAIA en France ? Avec qui travaillez-vous quotidiennement et sur quels sujets (collectif des pilotes ou certains pilotes) ? Avec qui travaillez-vous en externe ?
Thème 2- Le réseau créatif de pratiques : le collectif des pilotes MAIA, l'équipe d'animation (EA)
2a. Comment le collectif National a-t-il vu le jour ? Quels étaient/sont les objectifs ? Quel(s) trait(s) réunissent les pilotes du collectif (« cause commune » : concept d'intégration ou plus précis) – autour d'un Guide, d'un espace de concertation, plateforme numérique ? 2b. Qui le compose (mode formel, de manière plus occasionnelle, et sur quels sujets) ? Dont des acteurs non MAIA (ex. ARS) ? 2c. Comment fonctionne le Collectif des pilotes ? Quel est son rôle ? Quels acteurs participent ? 2d. À quel moment intervenez-vous ? (votre rôle au sein du Collectif Régional) Comment opérez-vous et avec qui ?

- 2e. Rencontrez-vous des difficultés particulières de communication ? Ou une variabilité selon l'interlocuteur (interne au collectif vs externe, ou selon les professions, etc.) ?
- 2f. Selon vous, au sein de l'équipe d'animation (EA) qui coordonne et décide du fonctionnement de l'équipe ?
- 2g. Quelle est la fréquence des réunions de travail collectives ? Comment se déroule une séance de travail type ?
- 2h. Comment est gérée la conduite de projet (objectifs, missions, etc.) d'une séance à une autre ? Et son évaluation dans le temps (échéances, documents à l'appui du type compte-rendu) ? Quelle est votre utilisation de l'espace collaboratif ?
- 2i. Au sujet des rencontres « physiques » avec d'autres pilotes du collectif régional : existe-t-il d'autres opportunités de rencontre ?
- 2j. Comment l'activité du collectif régional rentre-t-elle dans vos missions quotidiennes ? Avez-vous ressenti des retombées positives de la réunion en collectif ? (Gain de légitimité auprès des tutelles ou des professionnels), ou négatives ? (Surcharge de travail, redondances, ...)

Thème 3- La dynamique autour des Ouvrages (Guides retours d'expériences)

Q3a. Racontez-moi un exemple de projets que vous avez partagé dans l'Ouvrage National ? (éventuellement dans l'Ouvrage Régional, s'il y en a un)

Q3b. Des exemples qui n'ont pas marché :

- Qui a eu l'idée de faire circuler l'initiative (pilote, porteur du projet, RCP, etc...) ?
 - Quel rôle du RCP dans cette circulation de l'initiative ? Points forts / faibles du RCP dans ce rôle ?
 - Pourquoi ce projet a-t-il est diffusé ? Régime de justification (à détailler) ?
- (autour de la mise en pratique des concepts tels que d'intégration, de GC, parcours...)

Thème 4- Documents internes et contacts

Avez-vous utilisé des supports de communication :

- Afin de sensibiliser les pilotes de votre région ou au niveau national à participer aux travaux du collectif des pilotes : qui en était destinataire et sous quelle forme ?
- Afin de diffuser les avancées des travaux du collectif et de l'EACP : qui en était destinataire (pilotes, professionnels du territoires, CNSA, ARS, CD...) ? Sous quelle forme de communication ?

D'autres documents relatifs au collectif ou l'EACP pourraient-ils nous être utiles ?

Auriez-vous des éléments à ajouter ou des questions ?

1.2. Les questionnaires

Cas 1 : ARS – Questionnaire 1 (Forum Régional 2017)

Questionnaire 1 à l'attention des participants

Madame, Monsieur, vous avez participé au Forum Régional 2017, le rendez-vous des acteurs de santé de la région. Nous vous remercions de bien vouloir consacrer quelques minutes à ce questionnaire qui a pour objectif d'évaluer l'événement sur les dimensions d'ouverture et de partage des acteurs de la région. Ce questionnaire est réalisé avec l'ARS Paca et dans le cadre du travail doctoral de Charlene Hoareau (Faculté d'Economie et Gestion, Aix-Marseille Université)

La thèse vise à comprendre comment soutenir dans le temps des pratiques innovantes qui favorisent le travail collaboratif, transversal et émergent entre une grande variété d'acteurs sur les territoires (au sein de l'ARS, entre ARS Paca et les opérateurs et professionnels de santé...). Nous appuyant sur la littérature, nous faisons l'hypothèse que cette dynamique d'innovations peut être soutenue durablement grâce à la mise en place et l'animation d'arrangements organisationnels entre les acteurs porteurs de pratiques innovantes et le top-management (ou hiérarchie de l'organisation).

Un peu plus sur vous,

Nom : Prénom :

E-mail :

Profil : ☐ Citoyen ☐ Représentant d'usagers ☐ Directeur d'établissement
☐ Professionnel de santé ☐ Acteur social ☐ Agent de l'ARS
☐ Agent (autre administration) ☐ Élu ☐ Médiateur en santé
☐ Personne qualifiée ☐ Membre d'un Collège Régional de Concertation
☐ Autre :

Organisation : ☐ Professionnel libéral
☐ Etablissement : ☐ Public ☐ Privé ☐ ESPIC ☐ Associatif
☐ Autre :
☐ Ordre professionnel
☐ Fédération
☐ Administration
☐ Non applicable

Secteur : ☐ Sanitaire ☐ Social ☐ Médico-social ☐ Prévention ☐ Autre secteur :

Département : Ville :

Intervenant : ☐ oui ☐ non

Membre de l'équipe du Forum Régional : ☐ oui ☐ non

1^{ère} partie : Le Forum Régional 2017

1. Votre participation aux journées du Forum Régional 2017 : ☐ 9 Novembre 2017 ☐ 10 Novembre 2017

2. Quelles sont vos attentes liées à cet événement ?

☐ Rencontrer des acteurs du territoire ☐ Écouter et Partager des projets/expériences dans les ateliers
☐ Rechercher des partenaires pour un projet ☐ Le programme (intérêts pour les thématiques)
☐ Ecouter et rencontrer les intervenants ☐ Autre :

3. Selon vous, est-ce un événement central dans votre agenda ?

☐ Tout à fait d'accord ☐ Plutôt d'accord ☐ Indifférent ☐ Plutôt pas d'accord ☐ Pas d'accord

4. Selon vous, remarquez-vous une grande diversité dans les personnes qui assistent à l'événement ?

☐ Tout à fait d'accord ☐ Plutôt d'accord ☐ Indifférent ☐ Plutôt pas d'accord ☐ Pas d'accord

5. En participant à cet événement, vous sentez-vous davantage concerné(e) par la politique régionale de santé ?

☐ Tout à fait d'accord ☐ Plutôt d'accord ☐ Indifférent ☐ Plutôt pas d'accord ☐ Pas d'accord

6. Selon vous, quels sont les formats d'ateliers propices au partage d'expériences / projets ?

☐ Villages thématiques (Territoires de talent) ☐ Controverses ☐ Débats ouverts
☐ Vitrine de l'innovation (start-up) ☐ Réunions de travail ☐ Formations

7. Quelles sont les thématiques qui vous ont le plus marquées/ intéressées ?

(1)

(2)

2^{ème} partie : Le Forum Régional éditions 2015 et 2017

1. Avez-vous participé au Forum Régional édition 2015 ? ☐ Oui ☐ Non

2. Si non, pour quelles raisons ?

☐ Je n'étais pas au courant ☐ Je m'y suis inscrit(e) mais je n'y suis pas allé(e)

☐ Cela ne m'intéressait pas ☐ Autre :

3. Quelles étaient vos attentes liées à cet événement en y participant en 2015 ?

☐ Rencontrer des acteurs du territoire ☐ Écouter et Partager des projets /expériences dans les ateliers

☐ Rechercher des partenaires pour un projet ☐ Le programme (thématiques)

☐ Ecouter et rencontrer les intervenants ☐ Autre :

4. Par rapport à cette année, l'édition 2015 vous semblait-il être un événement aussi riche en partage d'expériences ?

☐ Tout à fait d'accord ☐ Plutôt d'accord ☐ Indifférent ☐ Plutôt pas d'accord ☐ Pas d'accord

5. Selon vous, est-ce qu'une aussi grande diversité de personnes avait assisté au Forum Régional 2015 ?

☐ Tout à fait d'accord ☐ Plutôt d'accord ☐ Indifférent ☐ Plutôt pas d'accord ☐ Pas d'accord

6. En participant à cet événement en 2015, vous sentiez-vous autant concerné(e) par la politique régionale de santé que cette année ?

☐ Tout à fait d'accord ☐ Plutôt d'accord ☐ Indifférent ☐ Plutôt pas d'accord ☐ Pas d'accord

7. Quel(s) souvenir(s) gardez-vous de l'édition 2015, en deux mots ou expressions ?

(1)

(2)

8. Quelles évolutions avez-vous noté cette année ?

☐ Plus d'animations et de projets présentés ☐ Plus d'espaces de rencontres informelles

☐ Des formats d'animations plus ouverts ☐ Des outils et formations (réseau, gestion de projet)

☐ Diversité des participants

☐ Autre :

9. Par rapport au Forum Régional 2015, quels sont les éléments que vous n'avez pas retrouvés cette année ?

(1)

.....

(2)

.....

3^{ème} partie : Suggestions

1. Quelles seraient vos propositions afin de soutenir l'intersectorialité et la diversité des participants ?

(1)

(2)

2. Quelles seraient vos propositions afin de soutenir la richesse et le partage d'expériences ?

(1)

(2)

3. Pour renforcer la dynamique du Forum Régional, l'Agence régionale de santé souhaite animer une communauté des acteurs de santé à travers le réseau social Forum social club. Désirez-vous nous faire part de vos attentes et être contacté par le chef de projet ?

☐ Oui : Nom, Prénom et numéro de téléphone :

.....

☐ Non

4. Quelles seraient vos attentes pour le Forum Régional 2019 ?

.....

.....

**Questionnaire 2 à l'attention des membres (externes)
des Collèges Régionaux de Concertation (CRC) de l'ARS**

Bonjour,

Vous avez participé à plusieurs CRC qui se sont réunies à l'occasion de l'élaboration du PRS. Dans le cadre d'un travail de thèse doctorale et en relation avec l'ARS, nous aimerions avoir votre avis sur cette expérience. Nous vous remercions vivement d'accepter de répondre au questionnaire ci-dessous avant le mercredi 18 avril prochain (ce questionnaire ne demande que quelques minutes pour le compléter). Les réponses au questionnaire seront traitées de manière totalement anonyme.

Ce questionnaire est réalisé dans le cadre du travail doctoral de Charlene Hoareau (directeur de thèse, Corinne Grenier, KEDGE BS et Faculté d'Economie et de Gestion – laboratoire CERGAM AMU).

Dans le cadre de la thèse, nous étudions comment une organisation (l'ARS) initie et fait perdurer dans le temps une dynamique de transformation de ses pratiques de travail pour mener différemment ses missions, à savoir promouvoir de manière plus collaborative et émergente des projets avec ses partenaires ou entre ses différents services.

Une telle dynamique (Forum Régional 2015 et 2017, la méthode CRC, le Forum Social Club, les journées Campus, etc.) a été impulsée depuis ces quatre dernières années au sein de l'ARS.

En particulier, nous nous intéressons dans ce questionnaire aux Collèges Régionaux de Concertation (CRC) auxquels vous avez participé en qualité de membre.

Nous faisons l'hypothèse que cette dynamique d'innovation peut être soutenue durablement grâce à la mise en place et l'animation d'un arrangement organisationnel entre les acteurs porteurs de pratiques innovantes et le top-management (ou hiérarchie de l'organisation). Son rôle est de faire émerger des pratiques de travail innovantes, les repérer et apporter des éléments de preuves ⁽⁷⁵⁾ afin de soutenir la diffusion de ces nouvelles pratiques et l'ancrage de celles-ci dans les routines existantes de l'organisation ou encore en créant de nouvelles routines de travail.

Nous vous remercions par avance pour vos avis.

Q1. Votre nom et prénom

Q2. Votre organisme

Q3. Merci de cocher les CRC auxquels vous avez participé (voir menu déroulant)

Q4. Avez-vous observé des modes d'animation similaires entre plusieurs CRC ?

Q5. Si oui lesquelles :

Q6. Si oui, d'après vous pour quelles raisons des modes d'animation similaires ont été utilisés dans plusieurs CRC :

Réponse de 1 à 5 : 1 : pas du tout d'accord ; 2 : plutôt pas d'accord ; 3 : plutôt d'accord ; 4 tout à fait d'accord ; 5 : ne sait pas

- les pilotes des CRC échangeaient entre eux pour adopter des modes d'animation similaires
- ces modes d'animation étaient un principe fort du CRC
- des recommandations sur la manière de travailler au sein des CRC étaient présentées par le pilote au démarrage des travaux

- autres raisons (texte libre)

Q7. Si oui, vous-même, avez-vous suggéré dans un CRC d'utiliser certains modes d'animation que vous aviez utilisés dans un autre CRC ? (réponse de type OUI-NON)

Q8. Si oui lesquels :

⁷⁵ Nous entendons par « preuve » tout fait ou élément tangible qui démontre l'efficacité ou la plus-value des propositions produites par les membres du CRC et/ou de ces pratiques d'animation nouvelles. Les preuves portent ces valeurs de collaboration et de décloisonnement à l'occasion de grands événements (exemple : Les AGORAS), mais aussi des éléments issus du travail quotidien (animer une réunion de manière plus créative), que nous cherchons à observer dans le cadre des Instances Collégiales Régionales (CRC). Nous utilisons le terme de « preuve » afin de légitimer ces nouvelles pratiques (décloisonnées, ouvertes et davantage émergentes) et participant à la transformation de l'ARS PACA.

Exemple de preuve : « en discutant avec X et Y lors d'une rencontre CRC, que je ne connaissais pas auparavant, nous avons pu formuler ensemble et de façon complémentaire une proposition d'objectif à l'animateur (agent ARS) dont je n'aurai pas eu l'idée seul ».

Q9. Si Non (à la Q4) : pour quelles raisons d'après vous ?

Réponse de 1 à 5 : 1 : pas du tout d'accord ; 2 : plutôt pas d'accord ; 3 : plutôt d'accord ; 4 tout à fait d'accord ; 5 : ne sait pas

- chaque pilote était autonome pour gérer son CRC
- on ne nous demandait pas d'utiliser des modes spécifiques d'animation
- par manque de temps
- autres raisons (texte libre)

Q10. Selon vous, la méthode de travail en CRC a-t-elle permis de faire émerger des propositions originales ?

Q11. Si oui, pour quelles raisons ?

Réponse de 1 à 5 : 1 : pas du tout d'accord ; 2 : plutôt pas d'accord ; 3 : plutôt d'accord ; 4 tout à fait d'accord ; 5 : ne sait pas

- la diversité des acteurs qui composaient les CRC
- les modes d'animation de l'CRC pour faire émerger des idées nouvelles
- les enjeux actuels auxquels le PRS doit répondre
- autres raisons

Q12. Pouvez-vous nous citer au moins 2 éléments de « preuves » que les CRC ont permis de faire émerger des propositions originales ?

- 1° élément de preuve (texte libre)
- 2° élément de preuve (texte libre)
- autre (texte libre)

Q13. Si Non (à Q10), pour quelles raisons selon vous ?

Réponse de 1 à 5 : 1 : pas du tout d'accord ; 2 : plutôt pas d'accord ; 3 : plutôt d'accord ; 4 tout à fait d'accord ; 5 : ne sait pas

- l'importance des enjeux actuels rendait évident les solutions proposées, quel que soit la méthode de travail
- par manque de temps
- autres raisons (texte libre)

Q14. Pouvez-vous nous citer au moins 2 éléments de « preuves » sur l'originalité de ces modes d'animation au sein des CRC :

- 1° élément de preuve (texte libre)
- 2° élément de preuve (texte libre)
- autre (texte libre)

Q15. Estimez-vous avoir été suffisamment sensibilisé à l'utilisation de modes d'animation spécifiques au sein des CRC ?

Q16. Si oui : comment ? *Réponse de 1 à 5 : 1 : pas du tout d'accord ; 2 : plutôt pas d'accord ; 3 : plutôt d'accord ; 4 tout à fait d'accord ; 5 : ne sait pas*

- par le pilote lui-même qui aura pris un temps de présentation
- par d'autres services de l'ARS PACA

Q17. Finalement selon vous, la méthode des CRC est-elle proche des principes qui ont présidé à l'organisation des AGORAS 2015 ?

Q18. SI oui pourquoi ? *Réponse de 1 à 5 : 1 : pas du tout d'accord ; 2 : plutôt pas d'accord ; 3 : plutôt d'accord ; 4 tout à fait d'accord ; 5 : ne sait pas*

- décroisement
- démarche participative et collaborative
- remontée d'expériences

- autres raisons (texte libre)

Q19. Si Non (Q17), pour quelles raisons selon vous ?

Texte libre....

Q20. Commentaire libre

Merci de nous apporter d'autres éléments que vous souhaitez faire partager

Si vous souhaitez recevoir l'analyse de ce questionnaire, pouvez-vous nous indiquer votre adresse email :

Nous vous remercions pour votre temps passé à répondre au questionnaire

Cas 2 : Collectif National des pilotes MAIA – Questionnaire (Ouvrage national de l'Intégration)**Questionnaire à l'attention des pilotes MAIA**

Nous vous remercions de bien vouloir consacrer quelques minutes à ce court questionnaire qui a pour objectif de repérer les projets qui vous inspirent et déployés sur certains territoires par d'autres pilotes MAIA, et également évaluer l'accompagnement qui vous conviendrait pour y parvenir. Ce questionnaire est réalisé en collaboration avec l'Equipe d'Animation du Collectif des Pilotes MAIA et dans le cadre du travail doctoral de Charlene Hoareau (directeur de thèse, Corinne Grenier, KEDGE BS et Aix-Marseille Université).

La thèse vise à comprendre comment soutenir dans le temps des projets innovants déployés par les pilotes MAIA avec leurs partenaires en faveur d'un travail davantage collaboratif, transversal et émergent des territoires. Nous appuyant sur la littérature, nous faisons l'hypothèse que cette dynamique d'innovations peut être soutenue durablement grâce à la mise en place et l'animation d'arrangements organisationnels soutenant les acteurs porteurs de projets innovants.

Le remplissage des éléments descriptifs de votre territoire dans la première enquête (enquête conjointe, réalisée par Marie-Aline Bloch, EHESP) nous permet d'entrer dans le vif du sujet, une deuxième enquête rapide est ciblée sur la diffusion des projets innovants au sein du Collectif National des pilotes MAIA.

Un peu plus sur vous,

0.1. Êtes-vous membre de l'équipe d'animation du collectif des pilotes (EACP) : ☐ oui ☐ non

0.2. Avez-vous développé des projets innovants sur votre territoire et qui vous paraissent intéressants à partager et diffuser au sein du Collectif National des pilotes MAIA : ☐ Oui ☐ Non

0.2.1. Si oui, citez les projets que vous souhaiteriez partager au sein du Collectif des pilotes MAIA (1 projet minimum) :

☐ Projet 1 :

☐ Projet 2 :

☐ Projet 3 :

0.2.2. Si oui, ces projets ont-ils été retranscrits dans l'Ouvrage de l'Intégration (un projet minimum) :

- Projet 1 : ☐ Oui ☐ Non

- Projet 2 : ☐ Oui ☐ Non

- Projet 3 : ☐ Oui ☐ Non

0.2.2.1 Si vous avez répondu non (Q 0.2.2), pour quelles raisons votre projet innovant n'a pas été retranscrit dans l'Ouvrage de l'Intégration 2011-2018 (plusieurs réponses possibles) :

☐ Je n'avais pas connaissance de l'Ouvrage ☐ Je n'ai pas eu le temps de répondre

☐ Le projet ne semblait pas être répliquable dans d'autres territoires ☐ Le projet semblait compliqué à décrire

☐ Je ne savais pas à qui m'adresser au sein du Collectif ☐ Le projet n'était pas encore achevé

☐ Autre :

1^{ère} partie : Rétrospectivement : quels projets vous ont inspiré ?

1.1. Avez-vous déjà souhaité implémenter sur votre territoire des projets déployés par d'autres pilotes ?

☐ Oui

☐ Non

1.2. Si oui, donnez un exemple :

- Quel projet :
- Déployé par quel pilote :
- Quelle MAIA : Région : Département : ____ Ville :
- Année :

1.3. Si oui, comment avez-vous eu connaissance de ce projet (*plusieurs réponses possibles*) :

☐ Espace Collaboratif	☐ Rencontres Nationales
☐ Référent régional (Equipe d'Animation)	☐ Rencontres des pilotes départementales
☐ Rencontre avec votre référent ARS	☐ Rencontre informelle avec un pilote
☐ Autres, précisez :	

1.4. Si oui, qui avez-vous sollicité au sein du Collectif pour implémenter ce projet sur votre territoire (*plusieurs réponses possibles*) :

- ☐ Un membre de l'Equipe d'Animation du Collectif (EACP)
- ☐ Le référent de votre région
- ☐ Un pilote MAIA de votre territoire
- ☐ Le pilote MAIA à l'initiative du projet
- ☐ Vous avez implémenté seul le projet
- ☐ Autres, précisez :

1.5. Si oui, avez-vous réussi à implémenter ce projet sur votre territoire ?

- ☐ Oui ☐ Partiellement, précisez : ☐ Non

1.6. Si vous n'avez pas réussi à implémenter ce projet sur votre territoire : selon vous, pour quelles raisons (*plusieurs réponses possibles*) :

- ☐ Le pilote à l'initiative du projet n'était pas joignable ou disponible
- ☐ Vous n'avez pas trouvé de réponse auprès du référent de votre région ou de l'équipe d'animation
- ☐ Vous n'avez pas trouvé de réponse sur l'espace collaboratif
- ☐ Autres, précisez :

1.7. Si non à la Q.1.1, pour quelles raisons (*plusieurs réponses possibles*) :

- ☐ Vous ne connaissiez pas les projets déployés par les autres pilotes
- ☐ Cela ne vous intéressait pas
- ☐ Autres :

2^{ème} partie : l'Ouvrage de l'intégration 2011-2018, les projets qui vous intéressent et vous inspirent :

2.1. En vous appuyant sur l'Ouvrage de l'Intégration, présenté aux Rencontres Nationales 2018 à Paris, avez-vous repéré des projets que vous aimeriez implémenter sur votre territoire ? ☐ Oui ☐ Non

2.2. Si oui (Q.2.1.), est-ce qu'une déclinaison régionale de l'ouvrage est en cours ou prévue ? ☐ Oui ☐ Non

2.3. Si oui (Q. 2.1), citez les autres projets que vous souhaiteriez implémenter et le pilote à l'initiative, dans la mesure où vous disposez des informations (1 projet minimum) :

- ☐ Projet 1 : Pilote(s):
- ☐ Projet 2 : Pilote(s):
- ☐ Projet 3 : Pilote(s):
- ☐ Projet 4 : Pilote(s):

☐ Projet 5 : Pilote(s):

2.4. Si oui, pourquoi ces projets vous intéressent-ils ?
(plusieurs réponses possibles)

☐ Le projet est intéressant à déployer sur votre territoire (en relation avec les besoins des populations et/ou les activités de vos partenaires), pouvez-vous préciser :

☐ Le projet est intéressant car il complète des activités innovantes que vous avez déjà déployées, pouvez-vous préciser :

☐ Autres :

2.5. Si non, pour quelles raisons ? (plusieurs réponses possibles)

☐ Vous ne connaissez pas l'Ouvrage de l'Intégration

☐ Cela ne vous intéresse pas

☐ Autre :

2.6. Selon vous, que vous apporte le Collectif National des pilotes MAIA ?

.....

3^{ème} partie : Accompagnement à l'implémentation des projets

3.1. Comment aimeriez-vous être accompagné pour implémenter ces projets sur votre territoire ? (plusieurs réponses possibles)

☐ Un suivi sur l'espace collaboratif : fiche projet, outils, fil de discussion ...

☐ La nomination d'un référent dédié à l'accompagnement

☐ Un retour d'expérience du pilote à l'initiative du projet

☐ Autre :

3.2. Afin d'améliorer la circulation des projets inspirants au sein du collectif, quel système aimeriez-vous mettre en place à l'avenir ? (plusieurs réponses possibles)

☐ Un sondage auprès des pilotes sur les 3 à 5 projets qui vous intéressent à déployer sur l'année à venir

☐ Un référent dédié au sein de l'équipe d'animation

☐ Un retour d'expérience du pilote à l'initiative du projet

☐ Une page ou rubrique dédiée sur l'espace collaboratif

☐ Autre :

3.3. Afin de nous faire part de votre expérience de la dynamique de circulation des projets au sein du Collectif : souhaiteriez-vous être contacté pour un entretien dans le cadre de ce travail doctoral ?

☐ Oui

☐ Non

3.4. Enfin, quelles sont vos autres attentes en lien avec le Collectif, en dehors de la diffusion des projets ?

.....

1.3. La grille de codage

N.B : Codes *a priori*, Codes émergents (+)

Code 1. La démarche			
Codes inférieurs	Explications ou référence théoriques	Exemples de verbatim ARS	Exemples de verbatim Collectif MAIA
1.1. Contexte cloisonné et pluraliste	Nous identifions le champ de la santé comme l'ensemble des acteurs du système de santé en interaction (Scott, 2000, p.32-33), mais pourtant deux difficultés sont majeures : un cloisonnement interne et un environnement pluraliste (Grenier et Denis, 2017, p.191-192) : <i>« une première raison découle de la nature institutionnelle des organisations ou des systèmes à transformer, requérant des transformations de pratiques, de schémas cognitifs et de normes qui façonnent le comportement des acteurs qui y agissent et limitent le changement et l'innovation (Friedland et Alford, 1991). Une seconde raison découle de l'agencement pluraliste (Denis et al., 2001) qui caractérise les champs publics à leurs échelons locaux, régionaux et nationaux ».</i>		
1.1.1. Champ cloisonné	Les organisations et les acteurs sont <i>« captifs de l'environnement institutionnel dans lequel ils existent »</i> (Tolbert et Zucker, 1983, p.22). Ces pressions sont dites « institutionnelles » dès lors qu'elles favorisent l'homogénéisation des comportements, des pratiques et des formes organisationnelles. Dans le champ de la santé, cela s'est traduit par (1) un héritage réglementaire d'un cloisonnement interne entre les différents secteurs qu'il comprend (sanitaire, médico-social, prévention, ...) et (2) la nécessité de construire un champ de la santé « élargi » (mode parcours) s'appuyant sur d'autres principes.		
<i>1.1.1.1. Héritage réglementaire</i>	Le cloisonnement se traduit par : - Une planification et un pilotage national puis régional (ARH puis ARS) dans une approche ascendante (SROS basé sur l'offre) et descendante (contractualisation) ; - Une fracture entre les différents « secteurs » du champ, en particulier le sanitaire avec le médico-social et le social.	<i>« A l'ARS, on est tous dans la même maison, mais ce n'est pas pour autant que ça s'est décroisonné aussi facilement » (A2).</i>	- Décret de 2011 définit l'intégration comme visant à <i>« répondre à la fragmentation du système, qui se traduit par une discontinuité du service rendu, par l'existence de doublons ou de réponses redondantes. Elle conduit à un nouveau mode d'organisation des partenaires assurant des interventions auprès des personnes en perte d'autonomie fonctionnelle favorisant la coordination, la coopération et la co-responsabilisation des acteurs »</i> (Décret 2011-1210 du 29 septembre 2011, p.241).
<i>1.1.1.2. Mode parcours</i>	Bauduret et Jaeger (2002, p.212) identifient les deux raisons justifiant de mieux coordonner les acteurs et les interventions par l'innovation : <i>« l'émergence de nouveaux besoins, l'apparition ou le développement de certaines pathologies »</i> et <i>« l'étanchéité entre le social et le sanitaire »</i> comme <i>« un frein à l'innovation et à l'accompagnement décroisonné de certaines catégories de populations »</i> Cela se traduit par :	e.g. <i>« A l'ARS, on est tous dans la même maison, mais ce n'est pas pour autant que ça s'est décroisonné aussi facilement. [Le DGA], je pense, a été très moteur, il a souhaité qu'on ait une culture transversale commune » (A2).</i>	La MAIA s'appuie sur un <i>« processus d'intégration (...) qui permet de construire, selon une méthode innovante, un réseau intégré de partenaires pour les soins, les aides et l'accompagnement des personnes qui vivent à domicile »</i> (Décret 2011-1210 du 29 septembre 2011) et dorénavant aux personnes de plus de 60 ans en perte d'autonomie et couvre le territoire français

	- De nouvelles formes de regroupements et de nouvelles modalités d'intervention ; - Une approche territoriale de la santé ; - L'avènement de la médecine omnipraticienne comme socle de la santé.		par « 352 dispositifs » (chiffre CNSA).
1.1.2. Environnement pluraliste	« La santé est un domaine pluraliste classique impliquant des objectifs divergents (soins aux patients individuels, santé de la population, contrôle des coûts) et des acteurs multiples (professionnels, administrations, groupes communautaires, politiciens) liés entre eux dans des relations de pouvoir fluides et ambiguës » (Denis et al., 2001, p.3).		
<i>1.1.2.1. Multiplicité d'acteurs</i>	Le contexte pluraliste révèle « la pluralité des acteurs (professionnels, publics, usagers...) aux intérêts rarement alignés et la distribution de leurs pouvoirs à des niveaux multiples d'intervention ou de responsabilité expliquent largement la difficulté à penser et à imposer des innovations uniquement par les processus usuels de formulation et de planification des politiques publiques (inter-)sectorielles » et « les opérateurs, également entendus comme des organisations pluri-professionnelles et pluralistes, et situées aux interstices d'enjeux multiples et contradictoires : qualité et contrainte budgétaire, réponses personnalisées et normalisation, adaptations localisées et pilotage "par un haut" des cadres réglementaires ». Grenier et Denis, 2017, p.191-192).	e.g. « l'ARS a été créée même si on est parti du postulat en créant les ARS que la santé était large et tout ça, (...) on commençait déjà avec les notions de parcours, cela date d'il y a longtemps, et pour autant l'ARS, [de notre région] en tout cas, était organisée en silo : sanitaire, médico-social, prévention, avec des personnes qui avaient l'habitude de travailler dans leurs champs » (SA1)	e.g. « S'il n'y a que l'aspect régional ou national, c'est rejeté parce que cela ne vient pas de soi, et s'il n'y a que du territorial, c'est plus compliqué, c'est rejeté parce qu'on n'a pas le temps » (EAR2).
<i>1.1.2.2. Objectifs divergents</i>		e.g. « De manière un peu globale les gens ne s'autorisent pas [à parler d'un autre domaine que celui de sa propre expertise], « ah mais non moi je n'ai pas le droit de dire, (...) et même des directeurs, parler du médico-social alors que je suis sur le secteur de la prévention » (...) les gens ont très peur de perdre leur légitimité » (SA3)	Politiques nationales, régionales, départementales et locales.
<i>1.1.2.3. Relations de pouvoir ambiguës et diffuses</i>		e.g. aujourd'hui et pas que la tutelle qui régule, qui inspecte, l'ARS c'est aussi la facilitatrice de projets qui va créer des synergies dans les territoires et aider les territoires à promouvoir et porter des projets innovants » (SA1).	- Avec les décideurs publics nationaux (Ministère) et infra nationaux (ARS, CD). - Dans son territoire MAIA.
1.2. Début de la démarche	Notre analyse porte sur des démarches de soutien et de diffusion de pratiques innovantes dans un champ de la santé cloisonné et pluraliste (Grenier et Denis, 2017).		
1.2.1. Déclenchement	En effet, ces rigidités sont remises en cause par certains acteurs du champ dès lors qu'ils initient de nouvelles modalités d'organisation et de travail, et qu'ils les diffusent, ce que nous nommons pratiques innovantes.		

1.1.1.1. Contexte réglementaire favorable	Les démarches relèvent d'initiatives des acteurs qui se saisissent d'opportunités réglementaires liées à l'élargissement du champ.	e.g. « Aujourd'hui on nous a demandé de faire un PRS en parcours, ce n'est pas en parcours individuel du patient, c'est en parcours, c'est juste avoir une vision transversale de la politique » (SA3).	- La circulaire interministérielle du 10 janvier 2013 ⁷⁶ précise alors : « loin de superposer un dispositif à un autre, les MAIA décloisonnent le secteur sanitaire, le secteur médico-social et le secteur social, et organisent leur coopération, selon un processus établi, afin que tous les partenaires recensés sur un territoire partagent des référentiels et aient des pratiques communes ». - La MAIA est gérée par un pilote qui « agit comme la courroie de transmission entre les différents mécanismes de l'intégration »
1.1.1.2. Contexte organisationnel favorable	Les démarches reposent sur un des éléments de contexte favorable à leur mise en œuvre.	e.g. « elle a été impulsée sous l'idée de [nom du DGA], il faut bien dire ce qu'il en est, c'est vrai que s'il n'y avait pas eu à la base cette idée-là, tout ça, et c'est vraiment ce côté-là de la Direction qui a impulsé cela, qui a souhaité que l'on ait une manière différente de parler aux acteurs, et de montrer aussi ce que faisait l'ARS, qui était l'ARS » (SA3)	e.g. « l'expérimentation fait que j'avais envie de ne pas perdre tout ce travail. (...) C'est bien parce que l'on s'est serré les coudes à un moment donné que cela a marché. » (P4)
1.2.2. Démarche initiale	Nous analysons les principes et les porteurs des démarches initiales.		
1.1.2.1. Principes de la démarche initiale	Les démarches s'appuient sur des principes d'action « forts » pour souligner la nécessité d'innover dans cette voie.	e.g. l'ARS c'est aussi la facilitatrice de projets qui va créer des synergies dans les territoires et aider les territoires à promouvoir et porter des projets innovants. C'est cela notre rôle au-delà de donner des sous aux hôpitaux, inspecter, réguler et tout ce que l'on sait de l'administration régaliennne, et il y avait cette idée » (SA1).	e.g. « je pense (que) le but du collectif c'est de dire, il y a plein de choses qui se passent partout au niveau national et on n'est pas au courant. Notamment les guichets intégrés, c'est dans notre cahier des charges, on est obligé de les faire, mais chacun le bosse dans son coin » (EA7).
1.1.2.2. Porteur(s) de la démarche	Les démarches sont initiées et soutenues en interne par certains acteurs.	e.g. « [Le DGA], je pense, a été très moteur, il a souhaité qu'on ait	Quelques pilotes expérimentateurs (EA) :

⁷⁶ Circulaire DGCS/DGOS/CNSA/2013/10 du 10 janvier 2013 relative au déploiement de la MAIA.

		<i>une culture transversale commune</i> » (A2).	
1.2.3. Tensions	Les spécificités du champ de la santé cristallisent deux tensions : - Une première tension entre le soutien de l'exploration de pratiques innovantes et l'exploitation de certaines d'entre elles (March, 1991) ; - Une seconde tension entre la généralisation et la contextualisation des pratiques innovantes diffusées.		
<i>1.1.2.1. Exploration/ Exploitation</i>	La première tension repose sur la séparation et l'articulation des deux activités au sein de l'organisation ((Duncan, 1976 ; Tushman et O'Reilly, 1996 ; Gibson et Birkinshaw, 2004).	e.g. « <i>La mise en place d'une communauté des 50 ou des 70 (agents), c'est-à-dire de déterminer les 50 ou 70 cadres de l'Agence qui allaient être très, très concernés par l'écriture du PRS</i> ». e.g. quant à la désignation des animateurs de RCP « <i>pour parler très librement, on n'a pas eu le choix</i> » (AR1) ;	Veut soutenir et valoriser les pratiques innovantes émanant des territoires, sans pour autant indiquer clairement ce qu'il faut diffuser. e.g. « (...) <i>un lieu chaleureux, productif, ressourçant, on ne fait pas que rigoler</i> » (EA9).
<i>1.1.2.2. Généralisation/ Contextualisation</i>	La seconde tension concerne la manière dont peut être animée la diffusion de pratiques innovantes : - Homogénéiser les pratiques (généralisation) (Meyer et Rowan, 1977, Hoffman, 1989) ; - Adapter les pratiques diffusées localement (Ansari et al., 2010 ; 2014).	e.g. « <i>On sait qu'un CRC, c'est un groupe de travail dédié à un thème qui a tels types de représentants dedans, vous avez grosso modo, on leur avait fixé un cahier des charges entre 30 et 50 (membres) pas plus dans le CRC (...). Donc, ils ont les règles communes, (...) ils avaient la même mission, quoi, donc ça harmonise, ça structure l'agence</i> » (SA3).	e.g. : « <i>On n'a aucun intérêt à inciter sur un outil plutôt qu'un autre, l'idée c'est de tout mettre dans l'espace collaboratif, et chacun va fouiller ce qu'il veut, chaque territoire est différent et les politiques des porteurs sont différentes</i> » (EA7).

Tableau 58 – Grille de codage (code 1)

Code 2. Le fonctionnement du RCP			
Codes inférieurs	Explications ou référence théoriques	Exemples de verbatim ARS	Exemples de verbatim Collectif MAIA
2.1. Upperground	Les acteurs de l' <i>Upperground</i> se positionnent en quête d'idées inspirantes pour guider leur exploitation (diffusion), ce que nous appelons les acteurs d'un Haut.		
2.1.1. Composition	Les acteurs de l' <i>Upperground</i> sont identifiés dans la littérature comme les firmes, clusters, autres organisations « formelles » (Simon, 2009 ; Grandadam et al., 2013 et Chantelot et Errami, 2015)	e.g. « <i>(le DGA) se disait 'il faut ouvrir ces instances, il faut penser plus large, il faut faire venir des gens différents' et puisqu'on est dans la construction du PRS</i> » (AR1)	e.g. « <i>Très vite, j'ai pris contact également avec d'autres MAIA pour savoir comment ils fonctionnaient et puis, voilà, essayer de prendre un petit peu les atouts, les avantages et puis ce qui marche à droite et à gauche pour en faire notre propre mayonnaise</i> » (P5).
2.1.2. intérêt	Leur intérêt porte sur l'exploitation de certaines pratiques et	e.g. « <i>Ce PRS promeut l'amélioration des parcours de santé et la nécessaire</i>	e.g. « <i>On est quand même isolé dans nos fonctions, sur un territoire, sur un</i>

	leur diffusion (Simon, 2009 ; Grandadam et al., 2013 et Chantelot et Errami, 2015).	<i>complémentarité entre les secteurs de la santé ». (Lettre de mission CRC)</i>	<i>département on est trois, deux, quatre, maximum. Donc, moi je trouve qu'on est isolé et c'est important de ne pas se retrouver seul. Et après, moi cela m'aide parce que, le fait que j'ai fait de l'informatique avant, c'est l'idée que l'on ne refait pas, on ne réinvente pas ce qui existe déjà » (P3)</i>
2.1.2.1. <i>Exploitation</i>	Ce qui remonte de l' <i>Underground</i> est prêt à être exploité.	e.g. « <i>Ça ne se voit pas, (mais) tout ce qui est ateliers comme ça, cela paraît un peu cool, ça tourne mais en fait, ça nécessite un boulot en amont qui est phénoménal parce que, il faut tout préparer » (AR1)</i>	e.g. « <i>On est quand même isolé dans nos fonctions, sur un territoire, sur un département on est trois, deux, quatre, maximum. Donc, moi je trouve qu'on est isolé et c'est important de ne pas se retrouver seul. Et après, moi cela m'aide parce que, le fait que j'ai fait de l'informatique avant, c'est l'idée que l'on ne refait pas, on ne réinvente pas ce qui existe déjà » (P3)</i>
2.1.2.2. <i>Généralisation / Contextualisation</i>	La diffusion vise à rendre accessible ces remontées au plus grand nombre d'acteurs.	e.g. « <i>Donc on s'est dit, quitte à avoir ce CRC à faire vivre, autant le faire de manière un peu dynamique et différente » (AR1).</i>	e.g. « <i>On a fait un tour de table très intéressant sur 'qu'est-ce qui se passe sur vos territoires ?', ou chacun a pu nommer deux ou trois projets intéressants : guichets intégrés, carnets de liaison, les liens avec l'hôpital. Donc, voilà, ce sont des réunions où on construit l'ordre du jour ensemble et chacun fait ce qu'il veut » (A1).</i>
2.2. <i>Underground</i>	Les acteurs de l' <i>Underground</i> explorent « <i>de nouvelles avenues créatives</i> » (Simon, 2009, p. 37), que nous qualifions d'acteurs d'un Bas (opérationnels).		
2.2.1. <i>Composition</i>	Dans le cas de l'auteur, ce sont des artistes de l' <i>Underground</i> .	Les agents qui initient des pratiques innovantes.	Les pilotes qui initient des pratiques innovantes.
2.2.2. <i>Intérêts</i>	Leur intérêt porte sur l'exploration de pratiques innovantes et la prise en compte du contexte d'adoption.	e.g. « <i>Il faut exploiter cette diversité (professionnelle) » (SA2)</i> e.g. « <i>L'idée aussi, c'est de travailler tous avec les délégations départementales pour faire émerger toutes les expérimentations etc., et en faisant émerger toutes les expérimentations positives, on valorise les différentes actions de l'agence » (SA2)</i>	e.g. « <i>montrer aux professionnels comment les remercier</i> » pour leur implication (dans ces projets) (EAR3).
2.2.2.1. <i>Exploration</i>	Les acteurs de l' <i>Underground</i> « prennent en charge l'exploration des	e.g. « <i>On est peut-être avec un thème (FR2015) comme celui-là, plus en capacité de faire que les Directions s'en</i>	e.g. « <i>j'ai trouvé l'opportunité (de mon territoire) où il y avait le PAERPA, des PTA</i>

	<i>nouvelles idées et connaissances, assurent leur sélection et leur transmission à la firme » (p.40).</i>	<i>saisissent et proposent des choses » (SA2).</i>	<i>dynamiques, des relations avec un territoire beaucoup moins hiérarchiques par rapport aux différents CHU, avec une meilleure communication sur le territoire, une DD (délégation départementale de l'ARS) qui était super moteur, des équipes, franchement j'ai une équipe de gestionnaires de cas qui est juste fabuleuse, une CCAS qui est super bien porteur, donc voilà, donc un climat favorable pour pouvoir développer les projets » (EA1).</i>
2.3. Middleground	Les travaux de Simon (2009) et Grandadam (2013) portent sur le rôle du « Middleground » qui « assume une fonction d'intégration des connaissances et de transfert entre "l'Underground et l'Upperground" » (Simon, 2009)		
2.3.1. composition	<i>Un membre actif du Middleground peut agir en tant qu'employé dans une entreprise créative de l'Upperground, et simultanément en tant que talent indépendant exprimant des idées dans l'Underground.» (Grandadam, 2013, p.1712).</i>	<i>La sphère d'agents dédiée à l'animation de la démarche de diffusion de pratiques innovantes.</i>	<i>L'équipe d'animation du Collectif National des pilotes MAIA.</i>
2.3.2. intérêts	Grandadam et al. (2013) précisent dans une note que les acteurs de chaque strate ne sont pas « des ensembles mutuellement exclusifs.	<i>e.g. « le fait aussi d'avoir été en bilatéral avec [le DGA, initiateur] tous les 15 jours, il ne pouvait pas y avoir de déperdition au niveau des idées à part une ou 2 choses qui étaient irréalisables » (SA1).</i>	<i>e.g. : « pour moi, l'équipe d'animation c'était centraliser les bonnes pratiques et les partager avec tous les pilotes du national » (EA7).</i>
2.3.2.1. Interaction Haut-Bas	La survie de l'Upperground (les firmes, clusters et autres organisations « formelles ») repose sur la créativité et l'innovation, mais se trouve pourtant faiblement en capacité de les générer (Simon, 2009).	<i>e.g. « (à propos du DGA) c'était on veut élargir toute cette démocratie sanitaire, on veut la dynamiser, on ne veut pas que les mêmes siègent partout, on veut vraiment ouvrir de manière beaucoup plus large. C'est parti de là » (AR1).</i>	<i>e.g. « Je me sers beaucoup des autres pilotes, je ne réinvente jamais l'eau chaude, on a mis en place un classeur de liaison, j'ai cherché (tel territoire) je ne sais plus quoi dans le sud et du coup ils avaient déjà fait le classeur de liaison, on a fait une visio où ils ont présenté leur retour d'expérience » (EA7).</i>
2.3.2.2. Interaction Bas-Haut	Au contraire, les artistes de l'Underground (strate inférieure) explorent « de nouvelles avenues créatives » (Simon, 2009, p. 37).	<i>e.g. « ça a fait l'objet de séminaires internes, (...) autour, d'abord autour de cette notion de parcours, autour de cette compréhension de ce qu'il y avait derrière ce nouveau PRS » (A1).</i>	<i>e.g. quand la collègue du département 1 a voulu arrêter (EA), elle m'a demandée donc de prendre le relais. Il me semble, mais je ne vais pas dire ... ça doit être depuis 2017 ou 2018 que je suis, voilà, je suis rentrée</i>

			dans l'équipe d'animation » (EA8).
2.3. RCP	Nous analysons les réponses apportées par le RCP en réponse à la tension entre l'exploration des nouvelles pratiques et l'exploitation de certaines d'entre elles et la tension entre généralisation-contextualisation au regard de ces traits organisationnels (Ahrne & Brunsson, 2011 ; Dobusch & Schoeneborn, 2015).		
2.3.1. Intentionnalité et identité commune	Le premier trait organisationnel repose sur l'intentionnalité commune et une identité collective.		
2.3.1.1. Intentionnalité	L'intentionnalité commune repose sur une vision ou une cause à défendre qui guide les comportements (King et al., 2010).	e.g. « <i>Donc oui le [Forum Régional], c'est une autre façon de travailler, ça montre l'ARS comme facilitatrice de projets donc ça je pense quand même que c'est une posture innovante</i> » (SA1).	« <i>Nous, pilotes MALA, ce que nous souhaitons ne pas perdre et défendre, c'est ce que l'on appelle l'intégration</i> » (SA4).
2.3.1.2. Identité	L'identité collective comporte deux caractéristiques (Crespin et Mazet, 2017) : - Elle « <i>décrit l'essence d'une organisation et donne un point de référence à ses parties prenantes internes et externes pour (préciser) ce qu'elle est ou ce qu'elle fait et ce qu'elle n'est pas</i> » ; - Elle permet de révéler les frontières de l'organisation « <i>elle fournit une base pour l'identification des membres avec le collectif</i> ».	e.g. « <i>Ce qu'on peut retenir (...) c'est l'installation d'un dialogue à un niveau nouveau (...). C'est finalement la préfiguration d'une communauté d'acteurs, vous voyez j'ai un petit badge sur le revers de mon veston (montre son badge rouge) qui est le badge qui représente le Forum Social Club (...)</i> » (DGA)	e.g. « <i>Donc c'est un réseau de pairs mais c'est un réseau de valeurs aussi</i> » (EA1). e.g. « <i>Le collectif porte une vraie logique de pédagogie, par rapport à ce qu'est un pilote et ce qu'est l'intégration</i> » (EA4).
2.3.2. Attribution externe	Dobusch et Schoeneborn (2015) proposent le concept d'« <i>actorhood</i> » pour souligner que l'acquisition du statut d'organisation par un groupe social s'opère « <i>à travers un processus d'attribution externe par lequel d'autres acteurs le reconnaissent comme acteur social, c'est-à-dire comme capable d'agir</i> » (Crespin-Mazet et al., 2017, p.35).	e.g. « <i>on a voulu décaler un peu le discours par rapport à ce que l'administration peut produire habituellement mais l'idée est de créer une communauté, une communauté de gens qui participent à l'organisation et à l'évolution du système de santé</i> » (DGA)	e.g. « <i>Entre les informations descendantes remontantes, c'est vraiment de la mise en lien et donc pas du tout dans une vision de prise de décision, mais plutôt voilà, dans un mandat pour parler au nom de tous et pour informer, pour que tout le monde ait le même niveau d'information</i> » (EA8). e.g. « <i>La question se pose sur la représentation du Collectif à la FACS en résumé : qui y va et pour dire quoi ?</i> » (EA4)
2.3.2. Prise de décision interconnectée	La prise de décision est un trait organisationnel et se traduit par des instances de prise de décision émergents (de	e.g. à propos du FR 2017 : « <i>On validait un truc le soir, le lendemain matin ce n'était pas bon</i> » (SA6).	e.g. « <i>on parle de démocratie, des fois les collègues du (nom de la région) nous disent d'aller à tel endroit, mais non, ce n'est</i>

	manière formelle ou informelle).		<i>pas juste on décide d'y aller, on est représentant d'un groupe, ce n'est pas une parole que nous, on porte comme cela et comme on a vu de la lumière on a décidé d'y aller » (EA4).</i>

Tableau 59 – Grille de codage (code 2)

Code 3. Les dynamiques d'encastrement du RCP			
Codes inférieurs	Explications ou références théoriques	Exemples de verbatim ARS	Exemples de verbatim Collectif MAIA
3.1. Encastrément de contenu	Deux dynamiques portent sur le contenu de la pratique, à savoir s'assurer de la pertinence de la pratique dans d'autres contextes locaux d'adoption.		
3.1.1. Encastrément dans la pratique	Cet encastrément dans la pratique traduit la pertinence et l'intégration d'une pratique partagée dans le réseau (des contextes locaux disparates, des langages distincts dans ces contextes) pour l'organisation. Cela concerne : (1) La pertinence de la pratique c'est-à-dire la pratique locale quotidienne des membres du réseau ; (2) L'adoption de pratiques similaires dans des contextes différents.		
3.1.1.1. <i>Pertinence dans un autre contexte</i>	L'encastrement relationnel questionne la pertinence de la pratique diffusée au regard des contextes locaux d'émergence et d'adoption.	e.g. « (...), elle m'a filée un bouquin avec différents outils d'intelligence collective que j'ai pas mal lu, en me disant, ok, donc là, notre objectif c'est ça, quel outil pourrait correspondre. De toute façon on reste sur des choses assez simples parce que sinon après nous on sera plus capables d'animer parce qu'après ça nous dépasse... » (AR-1).	e.g. « c'est le rôle du forum, les questions techniques sont posées aux pilotes mais cela repose sur la bonne volonté des uns et des autres » (EA4).
3.1.2.2. <i>Adoption de pratiques similaires</i>	L'encastrement relationnel favorise une diffusion informelle et repose sur l'adoption de pratiques similaires parmi les membres.	e.g. « (...) il y a quand même une bonne partie des agents qui ont adopté cette nouvelle façon de travailler même dans le fait d'ouvrir leurs réunions, d'être plus dynamique, d'animer des collectifs dans leurs quotidiens » (SA1).	e.g. « la vidéo de X (pilote MAIA) a tourné partout et je trouve que cela, c'était super que l'EACP (équipe d'animation) s'en saisisse et le fasse tourner » (EA7).
3.1.2. Encastrément organisationnel	La pertinence et l'intégration d'une pratique partagée au sein du réseau dans les pratiques locales dispersées des membres du réseau. Cet encastrément organisationnel correspond (Agterberg et al., 2010) : (1) au « degré d'application dans les règles organisationnelles formelles, les routines, les stratégies... » ; (2) à la « préciosité » de l'activité du réseau (diffusion).		
3.1.2.1. <i>Diffusion formalisée</i>	L'encastrement organisationnel cela se traduit par : - « une forme de normalisation par la formation » - « une influence positive car elle affirme l'importance des activités du réseau » - « (une) gestion de l'agenda par le réseau »	e.g. « « Je pense que ça va grandement nous aider parce que, tous les 2 ans, on a cette espèce de temps fort qu'est [le Forum Régional], et qui crée, qui soulève cette dynamique qui a tendance à retomber, chacun retourne un peu à ses bonnes vieilles habitudes, et c'est ce qu'on veut un peu briser avec cet outil, c'est qu'après chacun sur la plateforme continue à entretenir ces nouvelles façons de travailler et de collaborer » (SA7).	e.g. « (...) je vais interroger l'espace co si je cherche un projet, sinon je contacte directement (le pilote concerné) » (P4).
3.1.2.2. <i>Adoption légitimée</i>	L'encastrement organisationnel traduit la confirmation de l'activité du réseau (diffuser des pratiques innovantes).	e.g. « (...) ce n'est pas 25 personnes qui ont construit un projet (PRS) en chambre, quoi. On a quelque chose qu'on a élaboré avec tous les partenaires, c'est la même	e.g. « je ne vois pas l'ouvrage comme un catalogue (...); j'ai plutôt fouillé l'ouvrage pour trouver d'autre manière d'aborder mes projets de

		<i>démarche, on sait que si on fait ça tout seul ça ne fonctionnera pas ça sera un document administratif qui sera mis dans un tiroir, quoi » (SA5).</i>	<i>territoire; pour moi ce n'est pas le projet qui compte car nous faisons tous sensiblement la même chose autour des trois mécanismes mais plutôt la méthode afin d'aboutir à l'objectif final d'amélioration du parcours » (réponse questionnaire).</i>
3.2. Encastréments des connexions	Deux dynamiques portent sur l'encastrement des acteurs dans le réseau (connexion), c'est-à-dire de leurs interactions, et ainsi les échanges de pratiques : il s'agit de l'encastrement structurel et de l'encastrement relationnel.		
3.2.1. Encastrément structurel	Les caractéristiques du NoP par les liens forts, et des éléments tels que la confiance, les attentes mutuelles et l'identification. Cela se traduit par : - Des connexions formalisées ; - La connaissance des acteurs du réseau (savoir qui sait quoi) ; - La favorisation des contacts entre eux (savoir se contacter).		
<i>3.2.1.1. Connexion des membres</i>	L'encastrement structurel repose sur la manière dont sont connectés les acteurs entre eux,	<i>e.g. « Je pense que les gens ont appris à se connaître, ont échangé » (A1)</i>	<i>e.g. « L'espace co, où du coup il y a un partage des outils, etc. enfin c'est crucial et je pense qu'on continue à accélérer plus cela, parce que moi, je me rends compte, quand tu te rends compte de ce qui se fait ailleurs, des fois des choses sont déjà toutes faites, quoi. Alors, il faut (se) l'approprier, il faut le refaire avec les équipes en local pour qu'elles se l'approprient (...) et l'adaptent » (EA1).</i>
<i>3.2.1.2. « Qui sait quoi »</i>	L'encastrement structurel révèle l'interconnaissance des acteurs du réseau.	<i>e.g. « Se rencontrer, ça paraît idiot mais on ne se rencontre pas dans l'Agence » (A2)</i>	<i>e.g. « La mission du collectif, c'est l'échange, un lieu ressources en cas de difficulté, au moins aux référents de la région ou celle d'à côté, voire l'équipe d'animation » (P4).</i>
<i>3.2.1.3. Savoir se contacter</i>	L'encastrement structurel contribue à faciliter la prise de contact entre les acteurs du réseau.	<i>e.g. « c'est devenu plus naturel de dire 'attends, moi je bosse sur la prévention de la souffrance psy mais il y a une référente santé mentale, je sais qui c'est, je l'ai vu au Forum Régional, on a échangé » (A2).</i>	<i>e.g. « Alors dès le début, on t'oriente directement vers Monsieur X (pilote à l'initiative du CNPM), rires (...) c'est notre ressource nationale Monsieur X. Donc lui, il te donne des identifiants et mot de passe pour l'Agora (autre qualificatif de l'espace collaboratif numérique) » (EA7).</i>
3.2.2. Encastrément relationnel	Les connexions des membres du NoP entre eux, la connaissance de qui sait quoi et comment les contacter. Cela se traduit par (Agterberg et al., 2010) : - un sentiment d'appartenance à un groupe ;		

	- une confiance des membres ; - la réciprocité des échanges acteurs ; - le face à face.		
3.2.2.1. <i>Sentiment d'appartenance à un groupe</i>	L'encastrement relationnel s'appuie sur des éléments fédérateurs du groupe.	e.g. « <i>l'esprit de groupe et de dialogue, parce que, pendant les deux jours on s'est retrouvé plusieurs fois à faire de la manutention (durant les FR) tous ensemble, enfin des choses qui rapprochent les gens, quoi. Ça brise les frontières du cadre d'une réunion de travail classique quand vous êtes à deux pour porter des panneaux et des bancs, des chaises et des bouteilles d'eau</i> » (SA6).	e.g. « (...) grâce aux rencontres nationales, c'est vrai que j'ai élargi le cercle et j'ai assez vite sympathisé avec les référentes de la région, dont une du département 1 et une du département 2. » (EA8).
3.2.2.2. <i>Confiance</i>	L'encastrement relationnel repose sur : « <i>un sentiment de sécurité et de confiance</i> » (Agterberg et al., 2010).	e.g. « <i>C'est la mayonnaise qui a bien pris avec nos partenaires, vraiment, et notamment avec les gens qui passaient d'un CRC à un autre, parce qu'il y avait plusieurs représentations</i> » (SA3).	e.g. « (...) c'est une communication ascendante descendante, on a vraiment ce besoin-là, et je pense que le retour d'expérience, les pilotes quand ils se réunissent ils ont besoin de ce temps d'échange, ils ont besoin de ce temps de partage et d'échanges » (EA1).
3.2.2.3. <i>Réciprocité des échanges</i>	L'encastrement relationnel repose sur l'engagement mutuel des acteurs du réseau.	e.g. « <i>L'un des outils qui va être important notamment pour l'année prochaine c'est le Forum Social Club. Le Forum Social Club, le but c'est de, voilà, continuer, quoi. Tu as ta communauté, rencontrer en perso au Forum Régional, après on continue le travail, ça va être un des vrais outils, surtout qu'il va être un peu performant, on essaye de le faire un peu bien, quoi. Du coup, facile d'accès, il n'y aura pas de chat ou de visio conférence mais il y aura de partage de savoir</i> » (SA6- chef de projet FSC).	e.g. « (...) les personnes croient à l'investissement auprès des autres, des valeurs holistiques et croient fondamentalement collectives. À plus nombreux on est plus forts ou on est plus intelligents à être plus nombreux » (EA2).
3.2.2.4. <i>Face à face possible</i>	L'encastrement relationnel repose sur la possibilité de se contacter directement et de se rencontrer physiquement.	e.g. : « <i>Le Forum Régional, c'est une fenêtre, c'est un éclairage qui fait un moment donné, donc si vous n'entretenez pas si vous ne l'accompagnez pas... ça s'est accompagné sur des secteurs, des choses ont vu le jour, ont mûri, mais parce que derrière vous avez des gens qui se disent « moi sur cet axe-là qu'on a repéré on va continuer à travailler, ce n'est pas systématique et complètement spontané</i> » (A2).	e.g. « (...) grâce aux rencontres nationales, c'est vrai que j'ai élargi le cercle et j'ai très vite sympathisé avec les référentes de la région » (EA8).

(+) 3.3. Encastrement de justification	Nous avons identifié un résultat « surprenant » : un effort particulier de justification nécessaire afin de légitimer la démarche de rénovation des pratiques au sein de l'organisation. Nous définissons l'encastrement de justification comme « <i>« une dynamique basée sur l'élaboration de preuve pour légitimer et rendre tangible ce que les réseaux de pratiques font circuler »</i> (Grenier et Hoareau, à venir).
3.3.1. Temps 1 : critiques	Ce premier temps explicite les tensions qui sont formulées par les acteurs (critiques), émanant de différents mondes (Boltanski et Thévenot, 2006 ; Boltanski et Chiapello, 2011) et offrant une lecture complémentaire des raisons pour lesquelles les dynamiques d'encastrement se font plus ou moins bien.
3.3.1.1. Sur les valeurs	Une première catégorie de critiques porte sur les valeurs de la démarche de soutien et de diffusion de pratiques. e.g. : « <i>Pour certaines équipes, qui ont été très impliquées dans l'organisation et l'animation de formats, ils ne comprenaient pas que c'était une autre façon de travailler mais du travail en plus</i> » (SA1). e.g. « <i>Alors que la convergence "va nous prendre", on a du mal à montrer les apports de l'intégration, alors qu'on est persuadé que c'est une démarche pertinente, donc on aimerait travailler un document qui permet de valoriser d'une certaine façon ce que font les pilotes MAIA au quotidien</i> » (EA4, à propos du Guide National REX).
3.3.1.1. Sur les pratiques	Une seconde catégorie de critiques porte sur les pratiques diffusées. e.g. « <i>les gens ont très peur de perdre leur légitimité, je pense que c'est le vrai mot 'la légitimité' plus que le pouvoir ou leur travail, parce qu'ils sont toujours surchargés... et du coup... ne pas s'autoriser à aller empiéter sur les autres parce qu'eux-mêmes n'aimeraient pas qu'on leur fasse</i> » (A1). e.g. « <i>Avant l'ouvrage, on n'a pas été en capacité de décrire plus tôt ce que font les MAIA</i> » (EA4)
3.3.2. Temps 2 : Preuves	Ce second temps pour « rendre visible » les preuves de la pertinence, de l'apport de la démarche et des pratiques diffusées.
3.3.2.1. Sur les valeurs	Une première catégorie de preuves porte sur les valeurs de la démarche de soutien et de diffusion de pratiques e.g. « <i>On n'est pas du tout dans une stratégie de promotion, ça ne nous intéresse pas du tout, on est dans une stratégie, j'allais dire un peu pragmatique (...) c'est-à-dire que plutôt que de dire aux gens il faut travailler comme ça, (...) on se dit que tout ça, ça ne se décrète pas, ça s'éprouve, ça se travaille et c'est par la réalisation concrète qu'on y arrive</i> » (SA7, Communication). e.g. « <i>On ne doit pas défendre l'acronyme MAIA, par contre l'intégration, c'est cela qu'on ne veut pas lâcher, c'est cela qui fait sens</i> » (EA4).
3.3.2.2. Sur les pratiques	Une seconde catégorie de preuves porte sur les pratiques diffusées. e.g. « <i>Nous, acteurs de terrain, on est preneur de savoir, pour s'inspirer ou mutualiser ce qui marche sur tel territoire, comment on pourrait le déployer ailleurs, quelles sont les conditions de réussite, les leviers, et en fait ça il y a une forte attente et c'est pour cela les territoires de talents</i> » (SA1). e.g. « <i>on a fait ce boulot en 2018, (...), et finalement, c'est la convergence qui nous a amené à dire regardez ce que l'on fait</i> » (EA4).

3.3.3. Temps 3 : Justification	Ce troisième temps repose sur la co-construction de justifications basées sur ces preuves dans l'objectif de légitimer la démarche de diffusion.		
3.3.3.1. <i>Sur les valeurs</i>	Une première catégorie de justification porte sur les valeurs de la démarche de soutien et de diffusion de pratiques.	e.g. « <i>En totalité, tous les participants des CRC ça représente 800 personnes. C'est logique puisqu'on a essayé d'associer tous les acteurs donc, et qu'on couvre toutes les thématiques</i> » (AR1, animateur de CRC).	e.g. : « (...) <i>sortir de notre vocabulaire, et au lieu de parler "interconnaissance de l'offre" on a été sur des phrases assez courtes et titres assez courts qui sont 'se connaître et travailler ensemble', 'se connaître et mobiliser les ressources', 'éviter les ruptures', 'gérer la complexité', et la dernière partie était 'transformer le système de santé' (EA4).</i>
3.3.3.2. <i>Sur les pratiques</i>	Une seconde catégorie de justifications porte sur les pratiques diffusées.	e.g. « <i>Nous (dans ce CRC), on a la chance d'avoir un thème qui est hyper large et on en fait un peu ce qu'on veut. Donc on s'est dit, quitte à avoir ce CRC à faire vivre, autant le faire de manière un peu dynamique et différente. C'est vrai qu'on commence à être sensibilisé en interne, notamment depuis les journées (Espaces de Formation), sur tout ce qui est outil d'intelligence collective</i> » (AR1, animateur de CRC).	e.g. « <i>un usage externe pour communiquer aux ARS et CD, mais aussi usage interne car on n'est sans cesse en train de refaire à tel endroit ce qui a été très bien fait deux ans plus tôt à tel endroit et perdre du temps</i> » (EA4).

Tableau 59 – Grille codage (code 3)

Code 4. Les rôles du collectif créatif			
Codes inférieurs	Explications ou référence théoriques	Exemples de verbatim ARS	Exemples de verbatim Collectif MAIA
(+) 4.1. Mise en réseau des acteurs	La mise en réseau des acteurs relève d'un rôle émergent du CC. Elle se traduit par la mise en place de projets et des acteurs relais de la diffusion.		
4.1.1. Au sein de projets	La diffusion des pratiques innovantes intervient lors des projets (le projet initial et les projets qui ont ensuite été déclinés).		
4.1.1.1. <i>Projet initial</i>	La démarche est déclenchée à l'occasion d'un premier projet.	e.g. « <i>Très vite, l'idée est arrivée d'un grand événement où l'on puisse rencontrer tout le monde, et où tout le monde puisse se rencontrer. Ça c'était l'exigence de base car je pense que les acteurs sûrement devaient faire la remarque « oui, mais là on n'a pas le temps de se voir, on n'a pas le temps de se rencontrer, untel je ne le connais pas » etc. On ne se connaît pas tous, au sein de</i>	e.g. « <i>C'est quelque chose que j'aime beaucoup avec l'équipe d'animation du collectif des pilotes, c'est que les relations sont simples et saines. Non et qu'enfin, voilà, on se met facilement d'accord pour un objectif et après on se met tous d'accord pour avancer ensemble</i> » (EA8).

		<i>l'ARS encore pour 2017, la première attente des agents de l'ARS est de connaître les projets qui sont portés par cette administration » (SA1).</i>	
<i>4.1.2.2. Déclinaisons des projets pour diffuser des pratiques</i>	La démarche est suivie d'une déclinaison de projets (au sein et hors du réseau).	e.g. « <i>La première brique que l'on a posé, c'est le Forum Régional en 2015, mais aujourd'hui, cela s'inscrit dans une réflexion plus globale » (SA7-Communication).</i>	e.g. « <i>l'idée initiale de l'ouvrage, en discutant avec la CNSA, était de montrer l'apport de la méthode d'intégration aux DG ARS, qui ne savaient pas à quoi "servaient" les pilotes, associant la MAIA à la gestion de cas uniquement » (EA4).</i>
4.1.2. Relais de la diffusion	La démarche est soutenue par certains acteurs (relais) dont le rôle est de créer ou déployer certains projets du CC.		
<i>4.1.2.1. Acteurs</i>	Description des acteurs	Ambassadeurs : e.g. en interne : « <i>Au début les personnes au sein de l'ARS étaient assez, alors il y a toujours ceux qui sont partants et ceux qui sont dubitatifs, on a misé sur ceux qui étaient partants comme ambassadeurs, pour essayer dans les services, dans les directions, de motiver les troupes » (SA1).</i> e.g. en externe : <i>quand on s'appuie sur des ambassadeurs qui sont même des acteurs de terrain, un médecin généraliste ou une infirmière de coordination ou une association, ça a encore plus de poids » (SA1).</i>	Equipes d'animation relais : « <i>Un collectif pour moi c'est tout le monde (...) cela oblige au consensus, à travailler énormément les concepts, Un collectif a 350, c'est très difficile. Un collectif à 26, 26 représentants régionaux, pour moi le collectif il est à ce niveau-là, au niveau régional » (EA5).</i>
<i>4.1.2.2. Rôle spécifique</i>	Description des rôles	e.g. « <i>(...) pour communiquer, on fait des petites vidéos très courtes de justement ces ambassadeurs, et on leur demande d'expliquer pour eux qu'est-ce que c'est cette dynamique Forum Régional, qu'est-ce que ça leur apporte même dans leur quotidien et dans leurs pratiques, est-ce qu'en retour ça leur a apporté et ça va leur apporter, et ça après on les diffuse et ça a beaucoup de succès. Parce que le fait que ce soit relayé par des personnes non institutionnelles je pense que ça fonctionne d'autant mieux » (SA1).</i>	e.g. région 1 : « <i>animer les cinq groupes de travail mis en place pour couvrir l'ensemble des thématiques et des besoins de la région ».</i>
4.2. Faciliter la circulation des idées et des	5 rôles du CC de Simon (2009) vise le soutien de la circulation des idées et des pratiques innovantes.		

pratiques innovantes	
4.2.1. Intégration des connaissances	Partage, confrontation, mise en œuvre. e.g. « (...) ce n'est pas 25 personnes qui ont construit un projet (PRS) en chambre, quoi. On a quelque chose qu'on a élaboré avec tous les partenaires, c'est la même démarche, on sait que si on fait ça tout seul ça ne fonctionnera pas ça sera un document administratif qui sera mis dans un tiroir, quoi » (SA5). e.g. « Il y a des questions pour lesquelles on n'est pas obligé de penser pareil, mais, on a le même objectif et on vise l'amélioration des parcours au bout du compte, on se retrouve sur cette question » (EA8).
4.2.2. Expérimentation	Instauration d'un « terrain de jeu » propice à la prise de risque contrôlée. e.g. « Là, on est rentrée par la petite porte, on leur a fait goûter, donc voilà il fallait commencer par quelque chose, maintenant là je pense qu'il faut asseoir, on va dire, le processus, que ça devienne une pratique managériale et qu'on puisse être en capacité de faire comprendre aux gens pourquoi ça peut changer leurs façons, quels intérêts ils ont, on est un peu plus dans la théorie mais c'est soit on commence plutôt par la théorie puis après la pratique, là on a commencé à l'envers mais là on pense à bien poser les choses après ce qu'ils ont vu » (A4-RH). e.g. « Nous (les pilotes les plus anciens), on avait déjà ce petit groupe. Il suffit qu'il y en ait un qui aille (...) aux rencontres nationales pour que cela fasse boule de neige : tu devrais venir parce qu'on y parle de cela » (P4).
4.2.3. Stimulation	Par le jeu de défis/prescriptions réciproques, incitation à explorer de nouvelles possibilités. e.g. « à la fois la forme et le fond (les différents projet à l'issue du Forum Régional 2015) ont généré un intérêt, alors sur la forme en interne à l'Agence avec les journées Espaces de Formation, et avec également sur la forme en externe avec l'agence le fait que maintenant avec les Temps Forts du Forum Régional, tous les 6 mois on organise des journées, on a eu le séminaire dédié à la coordination au mois de juin l'année dernière (2016) qui a réuni près de 300 personnes, on a eu la première rencontre Forum Régional - PRS au mois de décembre (2016) avec 300 personnes aussi, et encore la journée du 30 juin (2017) qui réunira je ne sais pas combien autour du PRS » (SA2) e.g. « On a été obligé d'innover car on a été en difficulté. (...) Humblement, on ne va pas dire que l'on a essayé d'innover à l'extrême mais on essaye humblement de mettre en lien les demandes et l'offre de service » (EAR2).
4.2.4. Actualisation	Mise en œuvre et concrétisation des connaissances en projet/produit/œuvre. e.g. « c'est ce qu'on veut un peu briser avec cet outil, c'est qu'après chacun sur la plateforme continue à e.g. « Je me rends compte (...) de ce qui se fait ailleurs, des fois, des choses sont déjà toutes

		<i>entretenir ces nouvelles façons de travailler et de collaborer » (SA7).</i>	<i>faites, quoi. Alors, il faut l'approprier, il faut le refaire avec les équipes en local pour qui se l'approprie (...) et l'adapte » (EA1)</i>
4.2.5. Validation	Reconnaissance par les pairs.	<i>e.g. « (...) il y a un référent (agent ARS) qui va animer un débat ouvert. Donc il va le faire, au [Forum Régional] ils le font déjà mais il faut qu'on prenne l'habitude de le faire dans l'exercice de nos missions » (SA7).</i>	<i>e.g. « Le but du collectif, c'est de dire, il y a plein de choses qui se passent partout au niveau national et on n'est pas au courant. Notamment les guichets intégrés, c'est dans notre cahier des charges, on est obligé de les faire, mais chacun le bosse dans son coin » (EA7).</i>
4.3. Justifier les pratiques à diffuser	4 rôles du CC (Simon, 2009) encouragent la justification des pratiques à diffuser.		
4.3.1. Signalisation	La publication de la production de membres du groupe vise à accroître sa visibilité.	<i>e.g. « le projet (PRS 2) qu'on construit, qu'on va proposer, qu'on va soumettre à la consultation, c'est notamment le fruit des CRC et les CRC c'est 800 personnes de la région, ce n'est pas un groupe de travail » (SA3, coordonnateur des CRC).</i>	<i>e.g. « c'est de montrer le cheminement et comment à partir de problématiques du territoire, les pilotes MAIA ont été amenés à travailler avec les acteurs à produire tel ou tel type d'outils, groupes de travail ou dynamiques » (EA4).</i>
4.3.2. Critique / remise en question	L'activité cognitive et créative du groupe s'oppose à l'ordre établi.	<i>e.g. « Et en même temps je vois les choses qui évoluent, comment dire ce n'est pas des grandes preuves ce sont des petites preuves, l'autre jour je vois une fille qui se promène avec des post-it et des feutres avec elle. Je lui dis : « tu vas où avec ça ? » elle me dit : « je fais une réunion avec des post-it », non mais c'est voilà. On va dans un bureau, ils ont mis plein de post-it, ils ont dessiné des schémas, ils ont mis des post-it de couleurs, ils réécrivent, voilà, j'ai bien vu qu'en deux ans on commençait à basculer un petit peu » (SA4).</i>	
4.3.3. Disruption	L'activité cognitive et créative du groupe vise à proposer une alternative au paradigme institué.	<i>e.g. Les CRC se sont mis en place derrière, elles ont travaillé voilà pendant six mois, et donc là le 30 juin c'était donc la journée Forum Régional-PRS (Temps-Fort) où chaque CRC donnait à voir son travail, et là encore quand on dit journée Forum Régional-PRS, c'est toujours cette</i>	<i>e.g. « Je recentre toujours sur la personne, est-ce que le projet sur lequel on vient me chercher il a un objectif intéressant pour le parcours de la personne » (EA7). e.g. « gommage des mots » (EA9)</i>

		<i>dynamique collaborative, c'est-à-dire qu'on était dans un lieu où les gens peuvent circuler et c'était vraiment des posters et 15 minutes de présentation par poster » (AR1).</i>	
4.3.4. Ressourcement des membres occasionnels	Le « papillonnage » (<i>browsing</i>) permet aux membres occasionnels de renouveler leurs connaissances.	e.g. (CRC Citoyen et système de santé) : « <i>On s'est dit si au moins nous, dans notre PRS on parle de Citoyens et de système de santé ça a le mérite d'élargir, et donc on ne se concentrera pas que sur notre usager mais bien sur toutes les personnes</i> » (AR2).	e.g. « <i>On a fait un tour de table très intéressant sur 'qu'est-ce qui se passe sur vos territoires ?', ou chacun a pu nommer deux ou trois projets intéressants : guichets intégrés, carnets de liaison, les liens avec l'hôpital. Donc, voilà, ce sont des réunions où on construit l'ordre du jour ensemble et chacun fait ce qu'il veut</i> » (A1).
(+) 4.3. Capacité à agir du CC	Nous analysons les réponses émergentes apportées par le CC en réponse à la tension entre l'exploration des nouvelles pratiques et l'exploitation de certaines d'entre elles et la tension entre généralisation-contextualisation au regard de ses traits organisationnels internes, et non pas uniquement externe (Ahrne & Brunsson, 2011 ; Dobusch & Schoeneborn, 2015).		
4.3.1. Intentionnalité commune	Le premier trait organisationnel repose sur l'intentionnalité commune et une identité collective.		
<i>4.3.1.1. Intentionnalité</i>	L'intentionnalité commune repose sur une vision ou une cause à défendre qui guide les comportements (King et al., 2010).	e.g. « <i>En 2017 (FR), on a choisi un autre thème qui fédère, qui montre bien ce nouveau phénomène qui est du bottom-up, ça s'appelle « territoires de talent », c'est mettre les projets des territoires en avant. Donc, et à nouveau redonner du sens, c'est des projets du territoire et innovants, les expérimentations qui ont fait leur preuve</i> » (SA1).	e.g. (Dans) l'idée d'animer un espace collaboratif et animer un observatoire MAIA, de travailler sur une synergie avec les référents nationaux et de permettre une représentativité du collectif et participer à l'organisation du collectif... car c'est l'objet du collectif depuis le début, c'est d'arriver à s'organiser pour se rencontrer au moins une fois par an entre pilotes » (EA6).
<i>4.3.1.2. Identité</i>	L'identité collective comporte deux caractéristiques (Crespin et Mazet, 2017) : - Elle « <i>décrit l'essence d'une organisation et donne un point de référence à ses parties prenantes internes et externes pour (préciser) ce qu'elle est ou ce qu'elle fait et ce qu'elle n'est pas</i> » ;	e.g. « <i>Nous (la sphère d'agents), on est à l'étage où c'est la Direction de la Stratégie et la Comm' quoi. On est ceux qui discutons avec tout le monde et tout le temps. Et en fait, il faudrait peut-être qu'on renforce l'équipe enfin le cœur de l'équipe avec des gens qui sont plus techniques, plus métiers. (...) si on élargissait ce noyau on bougerait un peu ce serait des relais naturels, dans les Directions Métiers, quand</i>	e.g. « (...) on a considéré que ces représentants régionaux sont les membres de l'équipe d'animation du collectif (...) On a retrouvé les mêmes qui étaient volontaires dans les groupes de travail (...) grosso modo » (EA6). e.g. « <i>Sur l'échange de pratiques (...) notre dénominateur commun c'est la région parce que le</i>

	- Elle permet de révéler les frontières de l'organisation « elle fournit une base pour l'identification des membres avec le collectif ».	<i>ils font leurs réunions hebdomadaires : « et au fait le sujet Forum Régional, il avance là, là et là » tandis que nous, on a dû aller dans 4 réunions hebdomadaires sur un mois dire il y a un sujet Forum Régional, ça va se passer comme ci. » (SA5).</i>	<i>système d'info, les PTA, le PRS, c'est régional » (EA2).</i>
4.3.2. Attribution interne	King et al. (2010) révèlent l'attribution externe comme nécessaire pour acquérir une capacité à agir. Nos résultats font émerger la nécessité pour le CC d'être légitimé en interne comme l'animateur de la diffusion de pratiques.	<i>e.g. « Aujourd'hui la chose nouvelle que j'ai vu, (...) c'est que, on a un « espèce » de, j'allais dire « engouement collectif », un enthousiasme un peu collectif ça c'est vrai, ça, ça n'existait pas en 2015. En 2015, vraiment, on était vraiment dans l'adversité, il fallait qu'on fasse nos preuves, avec le Forum Régional 2015, les preuves ont été faites, et du coup voilà maintenant ça, ça va presque tout seul c'est-à-dire que les gens savent ce que c'est le Forum Régional, ils ont compris la plus-value et pour eux (les agents de l'ARS), et pour l'externe » (SA7-Communication).</i>	<i>e.g. « Certains pilotes ne se sentent pas légitimes dans la représentation régionale, le vote (leur élection) est peu cadré car parfois c'est seulement une consultation, cela marche beaucoup sur le volontariat ou bonne volonté, la désignation n'est pas forcément très structurée, cela dépend des régions » (EA9).</i>
3.3.3. Prise de décision interconnectée	La prise de décision est un trait organisationnel est se traduit par des instances de prise de décision émergents (de manière formelle ou informelle).	<i>e.g. « on n'a pas pensé à l'après [Forum Régional] parce que ça avait été un peu douloureux l'avant, le pendant c'est très bien passé par contre, et l'après on nous a un peu dit, on laisse les équipes tranquilles » (SA1).</i>	<i>e.g. « ce qui pose une question à chaque fois pertinente, comment valider qu'une prise de parole ou de position de quelqu'un de l'EACP ? » (EA4). e.g. « Ce n'est pas sur des visios à vingt que l'on peut avoir des conversations de fond, c'est pour cela que deux jours à Paris ont été mis en place (...) On n'avait pas ce réflexe de travail, on faisait de la visio car on n'avait pas de décisions à prendre » (EA3)</i>

Tableau 60 – Grille de codage (code 4)

Annexe 2. Les documents importants

2.1. PRS en bref (extrait)





ÉDITO

Se projeter dans le temps comporte toujours une marge d'incertitude, et l'exercice de rédaction de ce projet régional de santé n'y échappe pas. Pour penser les objectifs à 5 ans, nous avons d'abord travaillé sur le cadre d'orientation stratégique à 10 ans.

Dix ans, c'est à peine le temps qu'il faut pour former un médecin, et dans 10 ans, les manières de soigner auront été profondément bouleversées : la révolution numérique entraîne avec elle la digitalisation de nombreux process, l'arrivée concrète des robots comme assistants du soin, et l'intelligence artificielle qui, dès demain, proposera des diagnostics et des modèles de prise en charge élaborés à partir des données de santé.

Pourtant habitué aux évolutions, le système de santé se trouve à la veille de transformations qui affecteront tous ses fondements. La première priorité reste l'accès aux soins de proximité. Le plan d'accès aux soins lancé par la ministre des solidarités et de la santé il y a tout juste un an porte déjà ses fruits, et, le nombre de maisons de santé pluri-professionnelles aura doublé, elles seront 52 à la fin de l'année 2018 dans notre région.

Les établissements de santé et médico-sociaux devront eux aussi évoluer, pour constituer un maillage gradué de soins et de prises en charge. Ils devront investir pour maintenir un haut niveau de qualité des soins et répondre aux demandes croissantes d'expertise comme d'accompagnement.

Nous ne pouvons penser les solutions de demain à l'aune des outils d'hier, nous devons renouveler nos méthodes pour intégrer les innovations !

Comment conduire ces changements ? Plus que jamais, nous aurons besoin de vous, professionnels de santé, élus des territoires et des métropoles, partenaires institutionnels ou associatifs, représentants des usagers...

Besoin d'échanger avec vous pour mieux cerner les besoins, co-construire les réponses dans la durée, vérifier la réalité de l'accès à la santé pour tous,




avec une approche large de la prévention et une adaptation aux contextes locaux. Besoin de vous pour organiser les parcours de santé et inventer des réponses plus inclusives, plus coordonnées, plus centrées sur le service rendu à la population que sur nos habitudes de fonctionnement.

Les personnes les plus fragiles sont celles qui souffrent le plus de nos silos : c'est pourquoi nous avons ciblé sept parcours prioritaires, pour lesquels chaque acteur est appelé à s'engager sur des résultats. Il n'est plus possible d'attendre, il nous faudra agir ensemble, avec un effort réciproque de compréhension des enjeux des uns et des autres, avec la volonté de rechercher toujours l'intérêt général et les conditions de la qualité des soins, avec la rigueur nécessaire pour mieux utiliser les fonds publics que représentent les 17 milliards d'euros consacrés chaque année à la santé dans la région Provence-Alpes-Côte d'Azur. Plus encore que la raison économique, c'est la dimension éthique qui nous oblige à plus de pertinence.

La préparation de ce PRS a été une opportunité pour vous rencontrer, partager nos préoccupations, concevoir des objectifs communs et renforcer ainsi nos partenariats. L'action n'a d'ailleurs pas fait de pause, nous avons déjà avancé ! Avec le Conseil régional, l'Assurance maladie et les deux universités de Nice et Marseille, nous avons créé en juillet dernier un comité régional de l'innovation en santé. Nous sommes désormais prêts pour faire ensemble, et autrement.



Retrouvez l'intégralité du projet régional de santé ici.

directeur général




2.2. *Ouvrages*

Extrait de l'Ouvrage National du Collectif National des pilotes MAIA (2018) :





Ce document est le fruit d'un travail mené en 2018 par le collectif des pilotes MAIA en lien avec l'ensemble des professionnels des MAIA en France.

Il s'est construit sur la base de retours d'expériences collectés auprès de nombreux territoires MAIA.

Dans cette logique, il a pour objectif de donner à voir la dynamique d'évolution des organisations et des pratiques professionnelles mais ne prétend pas représenter l'exhaustivité des actions et projets initiés grâce à la méthode d'action MAIA.

Les pilotes tiennent à remercier sincèrement Mesdames Périsset, Moreau-Favier et Lahtal, de la Caisse Nationale de Solidarité pour l'Autonomie (CNSA) pour leur aide précieuse dans la conception de cet ouvrage.

Ils remercient également la CNSA pour son soutien financier pour la mise en forme et la réalisation de ce document.

Toutefois, celui-ci ne saurait d'aucune façon engager la CNSA sur son contenu.

Le collectif des pilotes remercie également l'ensemble des pilotes MAIA et leurs partenaires qui ont contribué par leur mobilisation à la réalisation de cet ouvrage.

Pour toute question, précision ou demande de mise en relation avec les pilotes MAIA, notamment pour des échanges complémentaires au sujet des projets réalisés et expériences décrites dans ce document, merci d'adresser un mail à l'adresse :

collectifpilotesmaia@gmail.com

Extrait de l'Ouvrage de la Région 1 des pilotes MAIA (2018) :





En région 35 MAIA ont été successivement déployées sur l'ensemble des 13 départements.

Dans le cadre de la stratégie "Ma santé 2022", le Ministère de la Santé et les ARS œuvrent à la « convergence » des différents dispositifs d'appui à la coordination : MAIA, PAERPA, Réseaux de santé, Plateformes Territoriales d'Appui (PTA) et Centres Locaux d'Information et de Coordination (CLIC). Ces dispositifs viennent en appui des structures d'exercice coordonné : Maisons de Santé Pluridisciplinaires (MSP), Équipes de Soins Primaires (ESP), Communautés Professionnelles Territoriales de Santé (CPTS).

Dans ce contexte, le collectif national des pilotes MAIA a rédigé en 2018 l'ouvrage intitulé "L'action des MAIA au service des territoires et de l'évolution du système de santé - Retours d'expériences".

En prolongement de cette dynamique, les pilotes MAIA ont souhaité rendre compte et valoriser la diversité des projets menés sur la région depuis 2011.

L'objectif de cet ouvrage est de partager plusieurs expériences et réalisations co-construites avec les acteurs locaux des secteurs social, sanitaire et médico-social.

Il a été élaboré de manière collaborative et partenariale avec le soutien de l'ARS Occitanie et de l'AssiAC.

Ce document est construit autour de quatre thématiques illustratives de la démarche intégrative et de son apport :

- Mieux utiliser les ressources
- Éviter les ruptures de parcours
- Gérer la complexité
- Transformer le système de santé

L'ouvrage est structuré en trois parties :

1. Un zoom sur divers projets locaux qui illustrent 10 objectifs visant l'intégration des services.
2. Un focus sur 5 projets régionaux nés de ces expériences locales.
3. Une synthèse des actions répertoriées par les MAIA témoignant plus largement de leur contribution à la réalisation de ces 10 objectifs.

Annexe 3. La synthèse des résultats

3.1. Les RCP, les modèles managériaux et les mécanismes correctifs

Étapes 1 & 2 : Mise en place et animation du RCP Mix organisationnels et managériaux initiaux		
	RCP descendant modéré : le modèle C&C modéré	RCP démocratique : le modèle D&D
1 ^{re} tension – Exploration versus Exploitation	Capacité à explorer affaiblie par : (-) le management descendant de l'<i>Upperground</i>, alors que des sources d'exploration sont identifiées (projets) ; (-) capacité à agir du CC affaiblie en interne : CC « tiré par le Haut » (<i>Upperground</i>). Quant à la capacité à exploiter : (+) Elle est renforcée par la nature de son management : le management descendant de l'<i>Upperground</i> favorise la capitalisation des idées, l'encastrement du contenu et l'encastrement structurel. (-) Elle est affaiblie par la faible capacité à animer la diffusion de pratiques en interne (CC). Finalement, la faible capacité du CC à articuler les deux activités (exploration/exploitation) risque de nuire au suivi des deux activités et affaiblie la capacité du RCP à être reconnu comme un acteur légitime dans son environnement.	Capacité à explorer renforcée par : (+) qui contribue à soutenir l'encastrement des connexions (relations formelles et informelles). Capacité à exploiter affaiblie par : (-) l'absence de politique de diffusion. (-) CC « tiré par le Bas » (<i>Underground</i>). Finalement, la faible capacité du CC à endosser un rôle managérial ne lui permet pas d'articuler les deux activités (exploration/exploitation) au risque de nuire au suivi des deux activités et affaiblie la capacité du RCP à être reconnue comme un acteur légitime dans son environnement.
2 ^{de} tension – Généralisation versus Contextualisation	La résolution de cette tension est partielle : (+) Elle est favorisée par l'encastrement du contenu (des pratiques diffusées) : projet du RCP, ancrage des pratiques parmi les membres du RCP. (-) Elle est affaiblie par l'encastrement relationnel partiel. (-) Elle est affaiblie par une intervention managériale trop intense et descendante de l'<i>Upperground</i>. Finalement, le CC ne parvient pas à être autonome de l'<i>Upperground</i> qui définit la politique de diffusion. Cela se traduit également par un affaiblissement de la capacité du RCP à être reconnue comme un acteur légitime dans son environnement.	La résolution de cette tension est partielle : (-) par le rôle faible du CC (capacité à agir en interne) dans le management de la diffusion de pratiques et dans l'encastrement organisationnel (absence de politique de diffusion du CC). (-) par le rôle faible de l'<i>Upperground</i> dans le management d'un RCP qui se dit démocratique (capacité à agir en externe). (+) Pour autant, la valorisation de certaines initiatives locales renforce les encastrements relationnels et dans la pratique : Finalement, le CC ne parvient pas à définir et dire ce qui est pertinent à diffuser (généraliser/exploiter) mais survalorise la cause qu'il défend sans parvenir à le démontrer. Cela se traduit également par un affaiblissement de la capacité du RCP à être reconnue comme un acteur légitime dans son environnement.

Étapes 3 : Mécanismes correctifs		
Mix organisationnels et managériaux initiaux		
	Modèle « RCP descendant modéré » : l'adaptation du modèle C&C modéré	Modèle du « RCP démocratique » : du modèle D&D au modèle C&C modéré
Adaptations à la 1 ^{re} tension – Exploration versus Exploitation	Tension gérée par le CC en séparant et en articulant les deux autres strates par l'élaboration d'un Projet du RCP valorisant les initiatives des acteurs : - un rééquilibrage par renforcement des activités d'exploration de pratiques innovantes (<i>Underground</i>) est réalisée dans les projets (FR, CRC) ; - le soutien des activités d'exploitation de certaines pratiques par le CC. ➔ Fin de la prépondérance de l'exploitation au profit d'un plus juste équilibre des deux activités : renforcement de la capacité à agir du CC (interne).	Tension gérée par le CC en séparant et en articulant les deux autres strates par l'élaboration d'un Ouvrage du RCP capitalisant les initiatives des acteurs : - le soutien aux espaces dédiés à l'exploration de pratiques innovantes (<i>Underground</i>) dans leurs territoires ; - un rééquilibrage par renforcement des activités d'exploitation de certaines pratiques facilitée par les moyens que le CC met à disposition pour les valoriser et les exploiter (plateforme, rencontres, et surtout ouvrages et leurs déclinaisons régionales). ➔ Fin de la prépondérance de l'exploration au profit d'un plus juste équilibre des deux activités : renforcement de la capacité à agir du CC (interne).
Adaptations à la 2 ^{de} tension Généralisation versus Contextualisation	Tension gérée par l'animation de discussions réflexives (justification) par le CC et ses relais « ambassadeurs » portant sur la pertinence et la plus-value de certaines pratiques liées au décroisement, à la collaboration (interne et externe) dans une approche « bottom-up » (mise en œuvre du Projet du RCP). ➔ Renforcement de la capacité à agir en interne (CC) et en externe (RCP).	Tension gérée par l'animation de discussions réflexives (encastrement de justification) par le CC et CC relais en région (structure duale, mais formalisée dans 5 régions) portant sur la pertinence et la plus-value de certaines pratiques intégratives liées à la cause défendue (ouvrage national et ses déclinaisons régionales). ➔ Renforcement de la capacité à agir en interne (CC) et en externe (RCP).

Annexe 4. Le cadre théorique émergent

4.1. Les mondes selon Boltanski et Thévenot (2006) et Boltanski et Chiapello (2011)

	<i>Civique</i>	<i>Industriel</i>	<i>Domestique</i>	<i>Marchand</i>	<i>Inspirée</i>	<i>Opinion</i>	<i>Projets</i>
Principe supérieur	Représentativité, intérêt général	Efficacité Performance	Hierarchie, tradition	Marché	Inspiration, spiritualité	Renommée	Connectivité, réseau, projets
Mise à l'épreuve	Règles et procédures	Contrôle des résultats et actions correctives	Loyauté, Confiance	Marché, compétitivité	Créativité	Popularité, Audience	Capacité à générer, développer et à s'inscrire dans des projets et des réseaux.
Domaine de preuve : Acteurs	Représentant, citoyen	Expert, Ingénieur	Meneur, Chef hiérarchique	Entrepreneur, Consommateur	Artiste, Inventeur	Célébrité	Manager
Domaine de preuve : Objets	Publications officielles	Indicateurs, résultats	Titres, étiquettes	Richesse, objets luxueux	Exemple : Rêve de (peu tangibilité)	Marque, campagne, presse	Productions collégiales, connectivité

Table des matières

REMERCIEMENTS.....	7
RÉSUMÉ.....	11
ABSTRACT	13
SOMMAIRE	15
INTRODUCTION.....	17
<i>Section 1. Contexte de la recherche</i>	<i>17</i>
<i>Section 2. Problématique et questions de recherche</i>	<i>18</i>
<i>Section 3. Présentation du design de la recherche.....</i>	<i>19</i>
PARTIE 1 – FONDEMENTS THÉORIQUES DE LA RECHERCHE	27
Chapitre 1. Diffusion de l'innovation : fondements théoriques et tensions	29
<i>Section 1. Fondements théoriques : de l'innovation aux pratiques innovantes.....</i>	<i>33</i>
Sous-section 1. Les différentes formes de l'innovation	33
Sous-section 2. Notre approche par les pratiques.....	40
<i>Section 2 – Les mécanismes et les acteurs de la diffusion de l'innovation.....</i>	<i>45</i>
Sous-section 1. Recensement théorique de la diffusion d'innovations	45
Sous-section 2. Les mécanismes soutenant la diffusion de pratiques	50
<i>Section 3 – Les tensions au soutien et à la diffusion des pratiques innovantes dans le champ de la santé.....</i>	<i>57</i>
Sous-section 1. La diffusion de pratiques dans un environnement pluraliste et pluri institutionnalisé	57
Sous-section 2 – Les tensions liées au soutien et à la diffusion de pratiques innovantes.....	62
Chapitre 2. Le Réseau Créatif de Pratique (RCP) : construction théorique et apports dans le management de la diffusion de pratiques	71
<i>Section 1. Les origines de la construction théorique du RCP : des réponses partielles aux freins à la diffusion de pratiques</i>	<i>75</i>
Sous-section 1. Les espaces, les communautés et les réseaux favorables aux innovations.....	75
Sous-section 2. Les rôles des acteurs intermédiaires soutenant la diffusion	84
<i>Section 2. Le RCP : une structure sociale dotée d'un arrangement organisationnel intermédiaire favorable à la diffusion des pratiques innovantes</i>	<i>92</i>
Sous-section 1. Le RCP : construction théorique.....	92
Sous-section 2. L'animation de la diffusion.....	101
<i>Section 3. Le RCP : une solution organisationnelle et managériale favorable à la diffusion de pratiques innovantes ?.....</i>	<i>107</i>
Sous-section 1. Le réseau créatif de pratiques, une réponse à la tension entre exploration versus exploitation ?	107
Sous-section 2. Le réseau créatif de pratiques, une réponse à la tension entre généralisation versus contextualisation ?.....	111
PARTIE 2 – MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.....	121
Chapitre 3. Le cadre épistémologique du chercheur	123

<i>Section 1. Paradigmes épistémologiques en sciences de gestion</i>	127
Sous-section 1. L'épistémologie en science de gestion.....	127
Sous-section 2. Les courants épistémologiques	129
Sous-section 3. Les paradigmes épistémologiques	133
<i>Section 2 : Positionnement épistémologique du chercheur</i>	139
Sous-section 1. Aux origines du projet de recherche : un cheminement personnel, professionnel et académique du chercheur	139
Sous-section 2. Le positionnement interprétativiste du chercheur	146
Sous-section 3. La création de connaissances scientifiques : démarche et raisonnement	149
Chapitre 4. Cadre méthodologique de la recherche	155
<i>Section 1. Design de la recherche</i>	159
Sous-section 1. Recherche qualitative et études de cas complémentaires.....	159
Sous-section 2. Deux études de cas longitudinales dans le champ de la santé.....	167
<i>Section 2 : Collecte et triangulation des données</i>	183
Sous-section 1. La diversité des sources d'évidences : une triangulation	183
Sous-section 2. Les investigations empiriques.....	187
<i>Section 3 : Analyse multithématique des données</i>	192
Sous-section 1. L'analyse de données qualitatives.....	192
Sous-section 2. Le choix de l'unité d'analyse : un découpage thématique	193
Sous-section 3. L'analyse des données qualitatives sur N°Vivo 12	196
PARTIE 3 – PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS	203
Chapitre 5. Cas pilote : Le Réseau Créatif de Pratiques (RCP) d'une Agence Régionale de Santé engagée dans une rénovation profonde et contestée des pratiques de ses agents	207
<i>Section 1. Analyse longitudinale de la démarche de diffusion de pratiques</i>	212
Sous-section 1 – L'organisation et la démarche de diffusion de pratiques	212
Sous-section 2 – La diffusion des pratiques locales depuis le Forum Régional 2015 : les projets contributifs à la rédaction collégiale du Projet Régional de Santé 2 (2018-2023)	220
<i>Section 2. Le Réseau Créatif de Pratiques de l'Agence Régionale de Santé</i>	236
Sous-section 1 – La structuration du RCP de l'ARS.....	236
Sous-section 2 – L'animation du RCP de l'ARS	261
<i>Section 3. Ce que nous retenons de cette étude de cas</i>	270
Sous-section 1. Les caractéristiques du RCP de l'Agence Régionale de Santé	270
Sous-section 2 – La quête de la résolution des tensions liées à la diffusion de pratiques	273
Chapitre 6. Cas complémentaire : Le RCP d'un Collectif National des Pilotes MAIA émergent et auto-organisé pour diffuser des pratiques	287
<i>Section 1. Analyse longitudinale de la démarche de diffusion de pratiques</i>	291
Sous-section 1 – Le contexte et la démarche de diffusion des pratiques	291
Sous-section 2 – Les modalités de diffusion des pratiques : les projets.....	298
<i>Section 2. Le Réseau Créatif de Pratiques du Collectif National des Pilotes MAIA</i>	304
Sous-section 1 – La mise en place du RCP du Collectif National des Pilotes MAIA.....	304
Sous-section 2 – L'animation du RCP : les rôles d'un acteur intermédiaire collectif.....	330
<i>Section 3. Ce que nous retenons de cette étude de cas</i>	337
Sous-section 1 – Les caractéristiques du RCP des pilotes MAIA	337
Sous-section 2 – La quête de la résolution des tensions liées à la diffusion de pratiques	341
PARTIE 4 – DISCUSSION	353
<i>Section 1. Ce que nous retirons des résultats de nos deux études de cas</i>	357
<i>Section 2. Les modèles managériaux des RCP à l'aune de l'attraction de l'Upperground et de l'Underground</i>	362
<i>Section 3. Les mécanismes correctifs des modèles managériaux des RCP étudiés</i>	367

<i>Section 4 – Proposition d'un cycle de vie du RCP</i>	<i>379</i>
CONCLUSION GÉNÉRALE	387
<i>1. Les objectifs et le design de la recherche</i>	<i>387</i>
<i>2. Les principaux résultats de la recherche.....</i>	<i>389</i>
<i>3. Contributions théoriques et managériales, préconisations managériales</i>	<i>390</i>
<i>4. Limites et perspectives de la recherche</i>	<i>396</i>
BIBLIOGRAPHIE	399
LISTE DES SCHÉMAS.....	436
LISTE DES TABLEAUX	437
ANNEXES.....	439
TABLE DES MATIÈRES	484