

LE DÉVELOPPEMENT D'UNE **PRATIQUE RÉFLEXIVE** PAR LE **PROCESSUS DE DESIGN**:

SOUTENIR L'ÉQUIPE D'INTERVENTION D'UN PROJET D'INSERTION SOCIOPROFESSIONNELLE

Caroline Tremblay

Faculté de l'Aménagement
Université de Montréal

Université de Montréal

Le développement d'une pratique réflexive par le processus de design:
soutenir l'équipe d'intervention d'un projet d'insertion socioprofessionnelle

par
Caroline Tremblay

Faculté de l'aménagement

Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures
en vue de l'obtention du grade de Maîtrise en Sciences Appliquées (M.Sc. A.)
en Aménagement option Design et complexité

Juin, 2016

© Caroline Tremblay, 2016

Résumé

Ce travail de recherche s'est déroulé au Carrefour jeunesse-emploi des Chutes-de-la-Chaudière auprès de l'équipe d'intervention d'un projet d'insertion socioprofessionnelle : le plateau de travail. L'élément déclencheur a été le besoin de réflexion manifesté par les intervenantes, alors qu'elles tentaient de résoudre une problématique complexe liée au projet. C'est dans ce contexte que nous avons pu accompagner les intervenantes dans le développement de leur processus de design, qu'elles ont nommé la démarche créative.

Évaluer un projet social avec l'aide d'indicateurs est communément utilisée dans le cadre du Nouveau management public (NMP). Cette forme de gestion impose une coordination « en plan » qui ne favorise pas la « conversation avec la situation » dans la conduite d'un projet, qui selon Schön (1996), est une caractéristique essentielle des pratiques liées à la conception. Nous émettons donc l'hypothèse qu'il est possible de sortir des impasses de la réalisation du plan en tentant d'introduire des modalités de projet propres au design.

Comme nous étions impliquée dans la situation en tant qu'agente de développement, nous avons privilégié une approche méthodologique de recherche-projet. Pour rendre compte de cette démarche, nous avons utilisé un journal de bord, la retranscription d'enregistrements vidéo de rencontres et l'analyse des contenus discursifs (codage).

L'analyse des données nous a permis d'observer les conditions ayant favorisé la pratique réflexive de l'équipe d'intervention. D'abord, le désir de changer la situation a amené l'équipe à initier son processus de design et à procéder à une première définition de la problématique. Ensuite, la dynamique de l'équipe s'est développée au cours des rencontres en s'appuyant sur une compréhension mutuelle, des rapports égalitaires (Boutinet, 2005) et des interventions renforçant la cohésion du groupe. L'aménagement d'un espace pour converser avec la situation a permis aux intervenantes de mettre en commun leurs repères familiers (Thévenot, 2006), de mettre en œuvre leur pensée analogique et leur imagination narrative et de développer leur processus réflexif (Schön, 1994). Enfin, elles ont persévéré dans la démarche créative en acceptant l'existence de problèmes pernicieux (Rittel & Webber, 1973) et en considérant l'incertitude comme une alliée.

Mots clés : Processus de design, pratique réflexive, design social, projet d'insertion socioprofessionnelle, recherche-projet, nouveau management public, problèmes pernicieux.

Abstract

This research project took place at Carrefour jeunesse-emploi des Chutes-de-la-Chaudière with a team of social workers from a socioprofessional integration project: *le plateau de travail* (the work platform). What launched this project was the social workers' need to reflect, as they were attempting to resolve a complex issue relating to the project. It is within this context that we were able to assist these social workers in developing their design process, which they named the creative process.

Evaluating a social project using indicators is often utilized within the framework of New Public Management (NPM). This type of management requires a "planned" coordination that doesn't favour a "conversation with the situation" within the carrying out of a project, which, according to Schön (1996), is an essential characteristic of practices having to do with conception. Thus we put forth the hypothesis that it is possible to break free of the deadlocks of plan conception by attempting to introduce project modalities which belong to design.

Since we were involved in the situation as development officers, we opted for a methodological research-project approach. In order to be able to review this process, we utilized a journal, transcriptions of video recordings and analyzed discursive contents (coding).

Analyzing the data has allowed us to observe the conditions which support the reflective practice of the intervention team. First of all, the will to change the situation has led the team to begin its design process and to an initial definition of the problem. Afterwards, the dynamic of the team has developed throughout our encounters based on mutual understanding, egalitarian rapport (Boutinet, 2005) and interventions which reinforced the group's cohesion. Setting up a space to converse with the situation has allowed the social workers to put their familiar references in common (Thévenot, 2006), to apply their analogical thinking and narrative imagination and to develop their reflective practice (Schön, 1994). Finally, they have persisted in the process by accepting the existence of wicked problems (Rittel & Webber, 1973) and by considering uncertainty as an ally.

Key words : Design process, reflective practice, social design, socioprofessional integration project, research project, new public management, wicked problems.

Table des matières

INTRODUCTION	12
1 GENÈSE ET DÉRIVE D'UN PROJET D'INSERTION SOCIOPROFESSIONNELLE	23
1.1 Le Carrefour jeunesse-emploi (CJE) des Chutes-de-la-Chaudière	24
1.1.1 Partenariats	24
1.1.2 Services et projets	24
1.1.3 Équipe	25
1.2 La conception initiale et la mise en œuvre du plateau de travail	26
1.2.1 Recherche et élaboration de la demande de financement	27
1.2.2 Première et deuxième cohortes de participants	29
1.3 Les effets du Nouveau management public (NMP) sur la planification de projets	32
1.4 Questionnement de recherche	35
2 L'APPROCHE DESIGN AU SERVICE D'UN PROJET SOCIAL	38
2.1 Le design social et participatif	38
2.2 L'expérimentation de projets d'insertion	39
2.3 Le processus de design, ou l'art de redéfinir la problématique	41
2.4 La formation d'une équipe-projet et le partage des repères familiaux	44
2.5 Bref retour sur le questionnement de recherche	45
3 MISE EN ŒUVRE ET DOCUMENTATION DE LA DÉMARCHE CRÉATIVE	48
3.1 L'approche méthodologique : la recherche-projet	48
3.2 La mise en œuvre de la démarche créative	49
3.2.1 Préparation de la première rencontre	50
3.2.2 Aménagement de la salle	51
3.2.3 Matériel utilisé	52
3.3 Le déroulement des rencontres	54
3.3.1 Amorce	54
3.3.2 Bons coups et difficultés	54
3.3.3 Recherche de solutions	54
3.3.4 Clôture	55
3.4 Les instruments de collecte de données	55
3.4.1 Journal de bord	56
3.4.2 Retranscription d'enregistrements vidéos de rencontres	57
3.4.3 Analyse des contenus discursifs	58
3.5 Retour sur les choix méthodologiques	60
4 ANALYSE DES CONDITIONS FAVORISANT LA PRATIQUE RÉFLEXIVE	63
4.1 Codes développés et analyse statistiques des contenus discursifs	63
4.2 Initier le processus de design	68
4.2.1 La définition de la problématique	68
4.2.2 La recherche de solutions	69
4.3 Développer la dynamique de l'équipe	71

4.3.1	Le renforcement de la cohésion du groupe	71
4.3.2	La compréhension mutuelle	73
4.3.3	Les rapports égalitaires	74
4.4	S'aménager un espace pour converser avec la situation	75
4.4.1	Le partage des repères familiaux	76
4.4.2	La pensée analogique et l'imagination narrative	79
4.4.3	Le processus réflexif: expérimenter, évaluer, redéfinir	82
4.5	Persévérer dans la démarche	86
4.5.1	Accepter l'existence de problèmes récurrents	86
4.5.2	Considérer l'incertitude comme une alliée	89
4.6	Bilan de l'analyse des résultats	91
5	CONCLUSION	94
5.1	Résumé des conditions ayant favorisé la pratique réflexive	94
5.2	Indicateurs de satisfaction et difficultés rencontrées	97
5.3	Pistes de réflexion pour l'avenir	99
	BIBLIOGRAPHIE	103
	ANNEXE 1	108
	ANNEXE 2	110
	ANNEXE 3	112
	ANNEXE 4	117
	ANNEXE 5	119

Liste des tableaux

Tableau I : Chronologie de la mise en œuvre de la recherche _____	16
Tableau II : Lexique entourant les notions de design, de projet et de démarche _____	18
Tableau III: Fonctionnement du plateau de travail _____	28
Tableau IV : Résumé de la compréhension de la problématique en juillet 2011 _____	30
Tableau V : Caractéristiques des événements et données recueillies _____	113
Tableau VI : Description des codes d'analyse utilisés _____	65
Tableau VII : Analyse statistique des contenus discursifs _____	67
Tableau VIII : Extraits démontrant l'utilisation de comparaison _____	80
Tableau IX: Correspondance des codes avec le processus de la pratique réflexive _____	91

Liste des figures

Figure 1 : Acteurs impliqués dans le contexte de cette recherche _____	17
Figure 2 : La conversation réflexive entre le praticien et la situation _____	42
Figure 3 : Le processus réflexif _____	43
Figure 4 : Schéma de l'aménagement de la salle de réunion _____	52
Figure 5 : Exemple de notes prises au tableau _____	53
Figure 6 : Exemple de processus réflexif _____	85
Figure 7 : Exemple de problématique récurrente _____	88
Figure 8 : Conditions ayant favorisé la pratique réflexive de l'équipe d'intervention _____	95

Liste des sigles

CJE	Carrefour jeunesse-emploi
NMP	Nouveau management public
RCJEQ	Réseau des carrefours jeunesse-emploi du Québec

Dédicace

À mes neveux et nièces et à mes petits amours qui attendent leur tour : **Recherchez ce qui vous passionne et allez jusqu'au bout!**

Remerciements

Merci à toi, mon amie, de m'avoir continuellement soutenue dans ce projet de longue haleine. Par ton esprit critique et tes encouragements, tu m'as permis de persévérer en gardant le cap sur mes motivations profondes.

Merci à vous, mes collègues et amies intervenantes, pour la confiance que vous m'avez accordée et pour votre engagement dans cette démarche créative. J'ai eu beaucoup de plaisir à apprendre et à partager avec vous le quotidien du plateau de travail.

Merci à vous tous, membres de ma famille et amis, qui m'avez encouragée chacun et chacune à votre manière. Vos questions ont contribué à clarifier ma pensée et à ramener à mon esprit la pertinence de cette recherche.

Merci à toi, Philippe, pour nos échanges passionnants sur le design social et ses implications. Ta perspicacité et ton éloquence m'ont inspirée dans la conduite de la démarche créative et la construction de l'argumentaire.

Note sur la confidentialité

Afin de protéger la confidentialité des renseignements personnels des personnes ayant pris part à cette recherche, les noms des intervenantes et des participants ont été remplacés par des noms fictifs.

Ces changements ont été effectués dans l'ensemble des documents reliés à la recherche, incluant ce mémoire, ses annexes, le journal de bord et les retranscriptions des rencontres de démarche créative.

Pour les mêmes raisons, le journal de bord et les retranscriptions n'ont pas été joints en annexe à ce mémoire. Ils ont toutefois été soumis aux membres du jury pour des fins d'évaluation.

INTRODUCTION

Introduction

Ce travail de recherche a été réalisé au sein du Carrefour jeunesse-emploi des Chutes-de-la-Chaudière (CJE), un organisme d'insertion socioprofessionnelle qui accompagne les jeunes de 16 à 35 ans de son territoire vers un retour aux études, une intégration en emploi ou un projet en entrepreneuriat. À l'automne 2010, Le CJE a mis sur pied un nouveau projet, le plateau de travail. Cependant, au terme de la première année d'implantation, l'équipe d'intervenantes s'est essouffée. Elle ne parvenait plus à résoudre les difficultés vécues au quotidien en lien avec le projet et a manifesté le désir de prendre un temps d'arrêt. Face à l'obligation de trouver des solutions à une situation problématique que l'équipe ne parvenait pas à comprendre, l'approche design a été envisagée comme un moyen pour soutenir les intervenantes.

Contexte : Genèse et déconvenues d'un projet bien planifié

Pour mieux saisir la situation, il est intéressant de prendre connaissance de la genèse du plateau de travail. L'idée de démarrer un tel projet germait depuis plus de cinq ans au sein de la direction et de l'équipe d'intervention de l'organisme. En juin 2010, après environ un an de recherche et de réflexion, une description du projet a été élaborée et une demande de financement a été déposée à Service Canada, dans le cadre du programme Connexion compétences. Cependant, les critères de financement du programme entraient en conflit avec les besoins ciblés chez les jeunes. Le concept a donc été repensé afin de mieux répondre à ces critères et d'augmenter ainsi les chances d'obtenir le financement nécessaire.

Le concept soumis, le plateau de travail « La Sphère d'Art », visait à offrir une expérience d'emploi significative à de jeunes adultes éloignés du marché du travail. Durant six mois, à raison de 30 heures par semaine, huit participants âgés de 16 à 30 ans allaient vivre une expérience de groupe comportant deux volets : des ateliers d'acquisition de compétences et une expérience d'emploi concrète. Les ateliers dureraient environ trois heures par jour et seraient animés par l'intervenante principale ou d'autres intervenantes du CJE, en fonction des compétences de chacune. Ils visaient à développer le savoir-être, le savoir-faire et les connaissances en emploi des participants. Par exemple, les participants pourraient apprendre à mieux se connaître, faire un bilan de leurs compétences, être sensibilisés aux

normes du travail, s'initier à la gestion du temps et d'un budget et explorer les stratégies de recherche d'emploi.

Quant à l'expérience de travail, elle se déroulerait durant l'autre moitié de la journée. L'objectif était de se rapprocher le plus possible de la réalité du marché du travail. Les participants allaient concevoir et fabriquer des produits à partir de matériaux de récupération et les vendre à des clients réels. L'intervenante principale agirait à titre de patron et superviserait le travail des participants, qui pourraient occuper diverses fonctions dans l'organisation du travail, telles que la gestion de l'inventaire, la conception, la production et la vente des produits. Les tâches prévues au départ visaient à développer diverses compétences de base en emploi, tels que le sens des responsabilités, l'aptitude à travailler en équipe et le respect de soi, des autres, de l'autorité et des choses.

La Sphère d'Art allait donc constituer un véritable milieu de vie où les participants et les intervenantes travailleraient ensemble durant six mois intensifs. Entre chaque parcours de six mois d'une cohorte de participants, une période de deux semaines était réservée pour finaliser le bilan de la cohorte et préparer le début de la suivante. Ainsi, sur une période de trois ans, il serait possible d'accueillir cinq cohortes de huit participants, pour un total de quarante participants. C'est ce concept qui a été soumis et accepté par Services Canada.

Une fois le financement obtenu, toute l'équipe du CJE s'est mobilisée afin de démarrer le plateau de travail selon l'échéancier élaboré, particulièrement l'intervenante principale, qui avait été engagée pour mettre en place et coordonner le projet. Au cours de l'été et de l'automne 2010, elle a donc été soutenue par la directrice et l'agente de développement, ainsi que par d'autres intervenantes du CJE. Cependant, tout était à construire et elle a dû consacrer beaucoup de temps, en-dehors des heures de présence des participants, à la planification des activités.

Bon an mal an, durant les six mois de la première cohorte, l'intervenante est parvenue à coordonner le plateau de travail et à résoudre plusieurs problèmes en lien avec la dynamique du groupe et l'organisation du travail, par exemple. Cependant, en juin 2011, alors que la deuxième cohorte était à peine entamée, elle a pris conscience de son épuisement et a dû quitter le plateau de travail pour une durée indéterminée. Il s'en est suivi une période de transition caractérisée par la démotivation des participants et par la difficulté des autres intervenantes de maintenir une constance dans le cadre d'intervention. Ainsi, plusieurs participants accumulaient les retards et les absences non motivés, refusaient de participer à

certaines activités ou se rebellaient contre les règles en place. Au niveau de la conception des produits, ils allaient de l'enthousiasme à la déception en peu de temps. Plusieurs difficultés ont également été relevées au niveau du transfert de l'information entre les intervenantes. En effet, un sentiment d'urgence régnait et les décisions étaient prises spontanément, en oubliant parfois de communiquer les changements à toutes les personnes concernées. Bref, durant l'été 2011, la conduite du projet s'est heurtée à une série d'écueils pour lesquels les intervenantes ne trouvaient pas de solutions satisfaisantes. La deuxième cohorte s'est achevée en octobre 2011 et c'est à ce moment que l'équipe a manifesté le désir de prendre un temps de réflexion pour trouver des solutions aux multiples problèmes.

Notre participation en tant qu'agente de projet à la genèse du plateau de travail s'est alors muée. Le plateau de travail, constituant jusqu'alors un projet du CJE, a été perçu comme un terrain de recherche potentiel en design, terrain au regard duquel nous pourrions examiner les conditions d'adaptation et l'impact de l'adoption de l'approche design dans la conception et la conduite d'un projet d'insertion socioprofessionnelle. Ayant effectué la phase de recherche et développement et élaboré la demande de financement pour l'organisme à l'origine du projet, nous avons d'abord envisagé que cette recherche porterait sur l'accompagnement des participants dans la conception des produits. Cependant, lors d'un débriefing avec la directrice du CJE, nous avons toutes deux réalisé que c'était plutôt l'équipe d'intervenantes qui avait besoin d'accompagnement dans l'adaptation du plateau de travail. C'est alors qu'est venue l'idée d'amener l'équipe à utiliser le processus de design pour repenser le projet en action.

Recherche-projet : Un plateau de travail au prisme de l'approche design

Une série de rencontres, nommée « démarche créative » par l'équipe, a ainsi vu le jour afin de permettre aux intervenantes d'échanger sur les problèmes vécus au quotidien et de concevoir des solutions innovatrices. De concert avec la directrice, nous avons cru qu'en donnant aux intervenantes la possibilité de mettre en commun leur expertise et leur expérience du projet, elles arriveraient à trouver des idées réellement adaptées au contexte dans lequel s'inscrivait le plateau de travail. Ainsi, le projet pourrait mieux remplir sa mission d'insertion socioprofessionnelle et éventuellement, perdurer dans le temps.

Cette recherche s'intéresse à la démarche créative entreprise par les intervenantes du plateau de travail et à son impact dans la poursuite du projet. Nous avons souhaité explorer

le concept de pratique réflexive développé par Schön (1996) et les apports de la pensée itérative en design qu'il permet de bien illustrer. Nous nous sommes ainsi interrogée sur ce qui se passe lorsqu'on introduit la grammaire pragmatique du design dans le cadre d'un projet mené selon une approche par plan. On peut d'emblée souligner le caractère banal de l'aménagement de la salle, du matériel et du déroulement utilisés lors de ces rencontres de démarche créative. Cette banalité nous amène à croire que le seul fait de désigner la démarche par des termes associés au design ou à la créativité suffit à transformer la réalité, à transformer le modus operandi du projet. Il y a donc tout lieu de croire qu'il existe en design une grammaire pragmatique, c'est-à-dire un ensemble de règles d'action, très différent de celui du modèle d'action préconisé par le Nouveau management public (NMP).

Nous observerons comment le processus de design des intervenantes du plateau de travail s'est développé et constaterons sa fécondité dans la résolution des problèmes vécus sur le terrain. Finalement, nous verrons comment il est possible de pérenniser l'engagement dans une approche design dans un contexte de projet gouverné selon les principes du NMP.

Chronologie de la mise en œuvre de la recherche

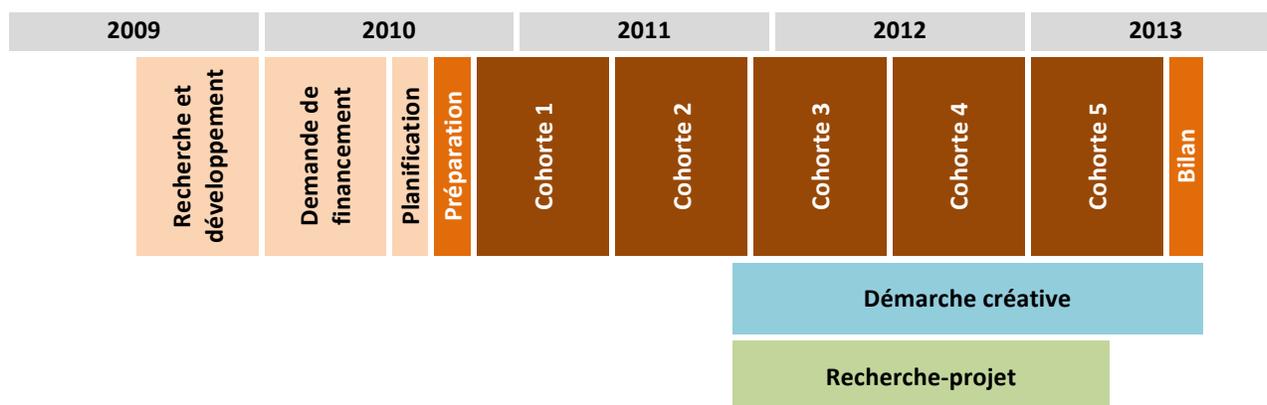
Le tableau I présente la chronologie des trois principaux constituants de la recherche : le plateau de travail, la démarche créative et la recherche-projet. Les bandes qui vont de la couleur pêche à rouge brique, puis à rouge vin permettent de visualiser la mise en œuvre du projet de plateau de travail. On retrouve les différentes étapes allant de la conception initiale du projet à la participation des cinq cohortes de jeunes, en passant par les périodes de bilan et de préparation séparant chaque cohorte. La conception initiale du plateau de travail inclut la phase de recherche et développement (de juin à décembre 2009), l'élaboration de la demande de financement (janvier à juin 2010) et la planification (juin et juillet 2010). Le plateau de travail a accueilli cinq cohortes de participants, d'octobre 2010 à juin 2013.

La bande bleue représente la démarche créative, qui s'est déroulée de novembre 2011 à juillet 2013. Nous l'avons nous-mêmes mis en œuvre en planifiant, puis en animant les rencontres et en préparant le matériel et l'aménagement de la salle en conséquence. Le programme suivi lors de ces rencontres visait à déclencher la réflexion des intervenantes afin qu'elles tentent de définir la problématique et d'expérimenter des solutions possibles. Tout au long de ce travail de recherche, les rencontres se sont tenues environ une fois par mois,

ce qui a permis une riche cueillette de données. Comme la démarche créative visait à adapter le plateau de travail en cours de route, elle a pris fin en même temps que lui.

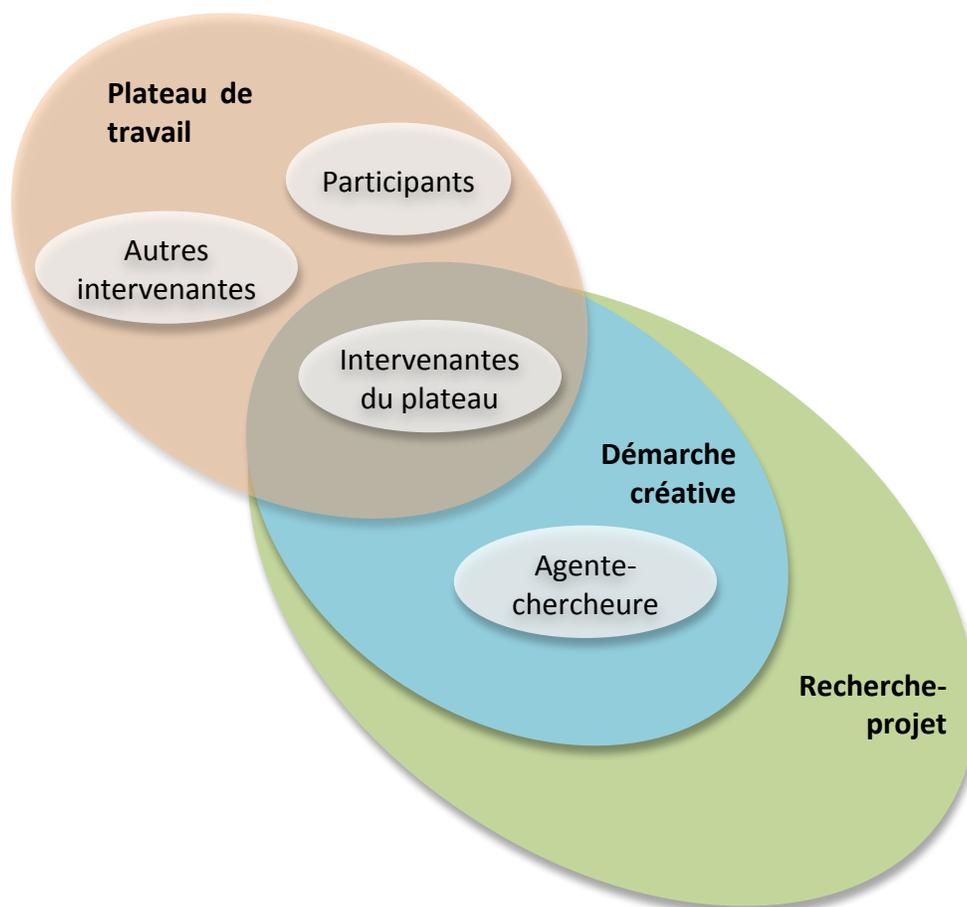
Enfin la bande verte nous indique le travail de recherche à proprement parler, soit de novembre 2011 à mai 2013. Notre rôle d’agente-chercheure signifie que nous occupions à la fois le rôle d’agente de projet, impliquée auprès de l’équipe d’intervention, et de chercheure dans le cadre de cette recherche. C’est pourquoi l’approche de recherche-projet a été privilégiée.

Tableau I : Chronologie de la mise en œuvre de la recherche
(Plateau de travail, démarche créative et recherche-projet)



La figure 1 illustre l’implication des différents acteurs dans ces trois aspects de la recherche que sont le plateau de travail, la démarche créative et la recherche-projet. Ainsi, les participants et les autres intervenantes du CJE ont participé uniquement au plateau de travail; les intervenantes du plateau de travail ont été impliquées dans les trois; nous-mêmes sommes intervenue dans la démarche créative et la recherche-projet. Par conséquent, bien que la recherche-projet ait donné lieu à un travail empirique systématique uniquement dans le cadre de la mise en œuvre de la démarche créative, c’est à la lumière de l’ensemble du contexte, de la genèse et de la trajectoire du plateau de travail que ce travail doit être interprété.

Figure 1 : Acteurs impliqués dans le contexte de cette recherche
(Plateau de travail, démarche créative et recherche-projet)



Dans le but de faciliter la lecture, nous proposons de définir certaines notions qui sont fréquemment utilisées tout au long de ce mémoire. Le tableau II de la page suivante présente ces clés de lecture dont les définitions seront approfondies dans les chapitres concernés.

Tableau II : Lexique entourant les notions de design, de projet et de démarche

Design	
Design	Volonté humaine de convertir des situations existantes en situation souhaitées (Simon, 1969). Discipline s'intéressant à la conduite de projets.
Design social	Le design social privilégie une approche participative et vise d'abord des fins collectives et sociales, plutôt que des objectifs axés sur le consommateur. (Armstrong, Bailey, Julier & Kimbell, 2014).
Design participatif	Selon cette approche, les usagers sont vus comme des partenaires du projet, possédant leur propre expertise, c'est-à-dire qu'ils participent activement aux étapes d'information, d'idéation et de conceptualisation du projet. (Sanders & Stappers, 2008, p 15)
Processus de design	Processus itératif où un designer entre en conversation avec la situation en expérimentant des actions, en évaluant les conséquences et en modifiant sa façon de comprendre la problématique jusqu'à ce qu'il arrive à une solution satisfaisante. (Schön, 1996)
Pratique réflexive (ou réflexion en action)	Processus réflexif qui se déclenche chez un praticien confronté à une situation nouvelle qui le déstabilise et qui l'amène à remettre en question sa façon habituelle de penser et d'agir (Schön, 1996).
Problème pernicieux (<i>wicked problem</i>)	Problèmes uniques, complexes, persistants, mal définis et pour lesquels il n'existe aucun précédent pour les résoudre. Ce type de problème ne peut pas être défini tant qu'une solution n'a pas été proposée. (Rittel & Webber, 1973)
Approche design	Manière d'aborder un problème par le design, en utilisant le processus de design. Dans la conception de programme de réinsertion sociale, cette approche permet aux acteurs de s'émanciper du plan rattaché au projet pour prêter davantage attention aux caractéristiques propres à la situation locale. (Miller & Rudnick, 2012)
Designer	Praticien en design, formé ou non à exercer ce rôle dans un contexte professionnel.
Projet	
Projet	Conduite personnelle d'un acteur par laquelle sa pensée, ses intentions sont concrétisées à travers un dessin. (Boutinet, 1993)
Projet (du CJE)	Dans le milieu de l'insertion socio-professionnelle : activités développées pour rejoindre un profil particulier de clientèle et qui sont financées en fonction des résultats atteints. Leur existence est donc d'une durée limitée, contrairement aux services, dont le financement est récurrent d'une année à l'autre.

Plan	Organisation des différents éléments d'un projet qui guide l'action, permet les échanges d'information entre les différents acteurs et sert de repère pour évaluer la performance du projet. (Amar et Berthier, 2007)
Approche par plan (ou approche évaluative)	Dans la conception de programme de réinsertion sociale, cette approche permet d'identifier selon une méthode scientifique les programmes (ou projets) qui ont atteint les objectifs stratégiques ciblés. (Miller & Rudnick, 2012)
Nouveau management public (NMP)	École de pensée en gestion des organisations qui prône une approche par plan, où les compétences gouvernementales sont déléguées à un organisme externe, et dont le financement est octroyé au mérite, selon la performance de l'organisme. (Amar et Berthier, 2007)
Recherche-projet	Cette approche méthodologique amène le chercheur à s'intégrer à un groupe d'acteurs porteurs d'un projet afin de saisir le projet de l'intérieur et dans l'action. (Findeli & Coste, 2007)
Équipe-projet	Cellule autonome de réflexion, qui échappe en partie et de façon temporaire à la hiérarchie, et dont le rôle est d'expérimenter et mettre en œuvre un changement. (Boutinet, 2005)
Agent de projet (ou agent de développement)	Personne qui exerce un rôle déterminant dans le développement et la mise en œuvre des projets d'une organisation.
Agent-chercheur	Intervenant qui joue à la fois un rôle de chercheur, dans le cadre d'un travail de recherche, et d'acteur impliqué dans la situation étudiée.
Démarche	
Démarche	Manière de conduire un raisonnement, de progresser vers un but par le cheminement de la pensée.
Démarche créative	Terme choisi par l'équipe d'intervenantes du plateau de travail pour désigner les rencontres où elles ont été appelées à développer leur propre processus de design. Il s'agit d'un cheminement collectif qui favorise la créativité des acteurs d'un projet et la mise en commun de leur expertise dans le but de définir une problématique vécue et d'expérimenter des solutions possibles.

Contenu du mémoire

Dans le premier chapitre, nous définirons la problématique de recherche et les notions théoriques pertinentes. Afin de bien comprendre le contexte dans lequel s'est déployé cette recherche, nous ferons d'abord le récit circonstancié de la genèse du projet de plateau de travail et de la dérive qu'il a subie en cours de route. Une mise en contexte nous permettra d'en savoir plus sur le Carrefour jeunesse-emploi des Chutes-de-la-Chaudière, soit ses partenaires, ses projets et services et la composition de son équipe. Puis, nous raconterons comment la conception initiale du plateau de travail a été influencée par les critères de financement, considérés dans ce travail comme largement responsables des problèmes rencontrés par l'équipe d'intervenantes. Enfin, nous décrirons la mise en œuvre du plateau de travail en traitant de l'adaptation et des bouleversements qui ont caractérisé le quotidien des première et deuxième cohortes de participants. Finalement, nous traiterons des effets du Nouveau management public (NMP) sur la conception de projets d'insertion avant d'ouvrir sur le questionnement de recherche. Nous chercherons à comprendre comment la pratique réflexive des intervenantes s'est développée à travers les rencontres de démarche créative et de quelle façon un tel engagement peut se pérenniser dans un contexte de projet gouverné selon les principes du NMP.

Dans le deuxième chapitre, nous développerons le cadre théorique qui nous permettra de comprendre comment le design peut être mis au service d'un projet social. Afin de définir l'approche design privilégiée dans ce travail de recherche, nous distinguerons d'abord les notions de design social et participatif (Sanders & Stappers, 2008). Puis, nous traiterons de l'expérimentation de projet d'insertion socioprofessionnelle qui permet de dépasser la nature pernicieuse des problèmes sociaux. Nous aborderons le caractère itératif de la pratique réflexive qui, comme le montre Donald Schön (1994) permet au designer de converser avec la situation. À ce titre, nous ferons appel au concept de « familiarité », tel que développé dans la sociologie de Laurent Thévenot (2006), qui nous semble pouvoir apporter un éclairage complémentaire sur ce qui distingue la conduite des projets en design des modalités de la conduite stratégique de projets. Finalement, nous développerons les caractéristiques d'une équipe-projet (Boutinet, 2005), qui favorise la réflexion collective et l'apprentissage organisationnel.

Dans le troisième chapitre, nous discuterons d'abord de l'approche méthodologique que nous avons privilégiée pour favoriser, observer et analyser le processus de design des

intervenantes : la recherche-projet. Ensuite, nous verrons comment la démarche créative a été mise en place en décrivant la préparation de la première rencontre, l'aménagement de la salle, le matériel utilisé et le déroulement des rencontres. Finalement, nous présenterons les trois instruments de collecte des données qui ont été choisis pour rendre compte de cette démarche, soit le journal de bord, la retranscription d'enregistrements vidéo de rencontres et l'analyse des contenus discursifs (codage).

L'analyse des données sera présentée dans le quatrième chapitre. Nous y rendrons compte des phases de définition de la problématique et de recherche de solutions qui ont initié la démarche créative. L'évolution de la dynamique de l'équipe d'intervenantes sera abordée sous les angles de la cohésion du groupe, de la compréhension mutuelle et des rapports égaux. Nous nous intéresserons aux éléments qui ont aidé les intervenantes à sortir de leurs réflexes professionnels pour converser avec la situation. Nous analyserons donc le partage des repères familiers, la pensée analogique, l'imagination narrative et le processus réflexif. Finalement, nous verrons ce qui leur a permis de persévérer dans la démarche créative malgré les difficultés inhérentes à tout projet de design, c'est-à-dire accepter l'existence de problèmes récurrents et considérer l'incertitude comme une alliée.

Finalement, en conclusion, nous résumerons les conditions ayant favorisé la pratique réflexive des intervenantes et nous aborderons les avantages et difficultés relevés dans l'instauration de la démarche créative, ainsi que des pistes de réflexion pour l'avenir.

CHAPITRE 1

GENÈSE ET DÉRIVE D'UN PROJET D'INSERTION SOCIOPROFESSIONNELLE

1 Genèse et dérive d'un projet d'insertion socioprofessionnelle

Au Québec, les organismes et entreprises qui œuvrent dans le domaine de l'insertion socioprofessionnelle sont nombreux. Nés de la manifestation d'un besoin local, ils diffèrent les uns des autres de par leur mission spécifique, le territoire couvert, la clientèle desservie ou le type de services offerts, pour ne nommer que quelques facteurs. Parmi les concepts les plus fréquents, on retrouve : l'entreprise d'insertion, l'entreprise d'entraînement, l'entreprise d'économie sociale, le plateau de travail, le club de recherche d'emploi et l'organisme en développement de l'employabilité.

Dans un contexte de coupures budgétaires, la recherche de financement et la reddition de compte sont évidemment des enjeux majeurs pour ces organismes. Comme ils sont majoritairement financés, en tout ou en partie, par des subventions gouvernementales canadiennes ou québécoises, cela créé, entre autres, une multiplication des démarches de financement, une certaine compétition entre les organismes et une insécurité d'emploi chez les intervenants. Plusieurs organismes se sont donc regroupés afin de partager leur expertise professionnelle, d'échanger sur les enjeux communs et de faire valoir leur point de vue aux instances concernées. Cependant, ces discussions n'abordent pas les questions relatives à la conception et à la planification de projets, qui concernent moins leur efficacité que leur capacité à faire face aux problématiques inédites et à offrir un soutien adéquat aux intervenants impliqués.

Les carrefours jeunesse-emploi (CJE) sont issus de ce milieu et on en retrouve plus de 100 au Québec. Ils accueillent et interviennent auprès de jeunes aux profils très diversifiés en offrant toute une gamme de services et de projets qui diffèrent d'un CJE à l'autre selon les particularités locales. Cependant, ils ont tous en commun d'accompagner les jeunes adultes dans leur cheminement en persévérance scolaire, en entrepreneuriat ou en recherche d'emploi.

Dans ce chapitre, nous aborderons d'abord la place qu'occupe le plateau de travail au sein du CJE des Chutes-de-la-Chaudière en décrivant les partenaires, les projets et services et la composition de l'équipe de l'organisme. Puis, nous retracerons la genèse du plateau de travail afin de définir la problématique particulière que son implantation a engendrée et de démontrer dans quelles conditions la nécessité d'instaurer la démarche créative a émergé.

1.1 Le Carrefour jeunesse-emploi (CJE) des Chutes-de-la-Chaudière

Le Carrefour jeunesse-emploi (CJE) des Chutes-de-la-Chaudière est un organisme communautaire qui a pour mission de favoriser l'insertion socioprofessionnelle des jeunes adultes de 16 à 35 ans de son territoire. Situé à Lévis, dans le quartier Saint-Romuald, il couvre l'arrondissement des Chutes-de-la-Chaudière et la municipalité de Saint-Lambert-de-Lauzon. Un autre carrefour jeunesse-emploi, celui de Desjardins, dessert le territoire qui correspond approximativement aux anciennes limites de la Ville de Lévis, avant sa fusion avec les municipalités avoisinantes. Ainsi, le CJE des Chutes-de-la-Chaudière et le CJE de Desjardins couvrent respectivement l'ouest et l'est de la Ville de Lévis.

1.1.1 Partenariats

Plusieurs autres organismes offrent des services en développement de l'employabilité ou œuvrent auprès des jeunes résidents de Lévis. Cependant, seuls les deux CJE offrent spécifiquement des services en développement de l'employabilité pour les jeunes de 16 à 35 ans. Ils se démarquent également en offrant un accompagnement qui vise à développer l'autonomie des jeunes. Depuis sa fondation en 1998, le CJE des Chutes-de-la-Chaudière collabore étroitement avec les autres organismes communautaires de Lévis afin, entre autres, d'échanger sur les enjeux communs, d'éviter le dédoublement de services et de favoriser la référence de clients. Il entretient également des liens privilégiés avec les institutions scolaires de niveau primaire, secondaire, collégial et universitaire de son territoire. Le CJE fait également partie du regroupement des 10 CJE de Chaudière-Appalaches et du Réseau des carrefours jeunesse-emploi du Québec (RCJEQ), ce qui lui permet de partager de l'information ainsi que son expertise avec d'autres CJE. Enfin, par le biais de ces regroupements et de diverses autres activités de représentation, il a également développé des partenariats avec divers ministères et organismes gouvernementaux provinciaux et fédéraux.

1.1.2 Services et projets

Le CJE des Chutes-de-la-Chaudière offre divers services et projets qui s'adressent à des clientèles plus ou moins spécifiques. Les services consistent principalement en un accompagnement individuel orienté vers les besoins exprimés par le jeune. On y retrouve, par exemple, la recherche d'emploi, la recherche d'information scolaire et professionnelle, l'orientation professionnelle, la sensibilisation à l'entrepreneuriat et la préparation d'une

expérience à l'étranger. La plupart de ces services sont disponibles sur rendez-vous après une attente pouvant varier de quelques jours à quelques mois, selon le cas. Au moment où notre recherche a débuté (2011), le financement de ces services était récurrent d'une année à l'autre. Cependant, depuis l'année financière 2015-2016, il est attribué en fonction du nombre de jeunes servis selon des critères très spécifiques.

Pour ce qui est des projets, ils sont développés afin de rejoindre un profil particulier de jeunes et de les amener à développer des compétences spécifiques. Ils sont souvent offerts selon la formule de groupe et sont financés en fonction des résultats atteints. La formation de ces groupes s'effectue généralement à l'aide d'activités de recrutement et de références internes¹ ou externes².

Ainsi, au moment de débiter notre recherche, en novembre 2011, on retrouvait six projets visant les clientèles suivantes :

- IDEO : accompagnement en persévérance scolaire de jeunes de 16 et 17 ans;
- L'École du Milieu de Lévis : école alternative s'adressant aux jeunes raccrocheurs de 16 à 25 ans;
- Desjardins Jeunes au travail : soutien à la recherche d'un premier emploi d'été pour les jeunes de 15 à 18 ans;
- Jeunes en action : définition d'un projet de vie pour les jeunes adultes de 18 à 24 ans;
- Table jeunes « Les Zimpliqués » : groupe de participation citoyenne pour les 16 à 35 ans;
- Plateau de travail : acquisition de compétences en emploi pour les 16 à 30 ans.

1.1.3 Équipe

Pour offrir cette gamme de services et de projets, l'organisme peut compter sur une équipe composée de 10 employées³, dont trois remplissaient des fonctions davantage axées sur la gestion et sept intervenaient directement auprès de la clientèle.

¹ Références provenant d'un autre service ou d'un autre projet du CJE.

² Références provenant d'une autre organisation, tel que Emploi Québec, un centre local de services communautaires (CLSC), un Centre jeunesse, une institution scolaire ou un organisme en employabilité.

³ Cette description de l'équipe était valide au moment de débiter la recherche, en novembre 2011. En effet, suite à des coupures budgétaires et à une réorganisation des services imposées en 2015 par le gouvernement provincial, l'équipe a été réduite et sa composition a été modifiée.

Voici une brève description de leur rôle :

- Une directrice générale : gestion des ressources humaines et financières de l'organisme ;
- Une adjointe administrative : réception et suivi administratif en collaboration avec la direction ;
- Une agente de développement⁴ : communication et développement des projets ;
- Une agente de mobilisation à la participation citoyenne (AMPC) : accompagnement des participants au projet de la table jeunes⁵ ;
- Une agente de sensibilisation à l'entrepreneuriat jeunesse (ASEJ) : sensibilisation des acteurs du milieu et des jeunes à l'entrepreneuriat jeunesse ;
- Une conseillère en emploi : soutien individuel en recherche d'emploi ;
- Deux conseillères d'orientation : démarche individuelle d'orientation ou de réorientation professionnelle;
- Trois intervenantes psychosociales : intervention individuelle et de groupe auprès des jeunes adultes qui participent aux projets de Jeunes en action, d'IDEO 16-17 et du plateau de travail.

Par ce survol, nous pouvons constater la diversité des services et projets offerts par le CJE des Chutes-de-la-Chaudière. À l'image de ce qui s'est passé dans les autres CJE du Québec, les intervenantes de l'organisme ont su adapter l'offre de services de l'organisme à la réalité des jeunes du territoire. En analysant la genèse du plateau de travail, nous tenterons maintenant de comprendre ce qui a pu poser problème dans son implantation.

1.2 La conception initiale et la mise en œuvre du plateau de travail

Le plateau de travail a été initié par le CJE des Chutes-de-la-Chaudière. Il s'agit d'un projet où les jeunes adultes participent à la conception, à la fabrication et à la vente d'objets utilitaires faits à partir de matériaux récupérés. Le plateau de travail du CJE s'adresse à des jeunes de 16 à 30 ans éloignés du marché du travail. Il vise à leur permettre d'acquérir une expérience d'emploi significative et de développer des compétences en emploi en vue d'obtenir et de conserver un emploi ou de retourner aux études. Le plateau de travail accueille huit

⁴ Tout au long de cette recherche, nous agissions à titre d'agente de développement au sein de l'organisme.

⁵ Au moment où cette recherche a été conduite, l'agente de développement remplissait également les fonctions de ce poste à raison de deux jours par semaine.

participants à la fois sur une base de 30 heures par semaine et ce, durant 24 semaines (six mois) sous la supervision d'une intervenante.

Dans cette section, nous décrivons la conception initiale du plateau de travail, qui a pris forme par la recherche et l'élaboration de la demande de financement, et qui a subi diverses transformations selon les critères de financement de l'organisme subventionnaire. Puis, nous constaterons les conséquences de ces changements sur la mise en œuvre du projet auprès des première et deuxième cohortes de participants.

1.2.1 Recherche et élaboration de la demande de financement

Afin de mettre en place le plateau de travail, l'équipe a d'abord identifié et analysé les besoins des jeunes du milieu. Il en est ressorti que la réalisation de tâches créatives, comme la conception de produits, permettrait aux participants de donner plus facilement du sens à leur travail. L'élaboration du concept initial a été principalement influencée par une recherche sur l'offre de services existante à Québec, à Lévis et dans la région de Chaudière-Appalaches et par la consultation de partenaires du milieu, incluant des intervenants de plateaux de travail développés par d'autres CJE. Cette recherche s'est déroulée au cours de l'été et de l'automne 2009. Elle a permis de mieux définir le profil des participants ciblés, les activités qui leur seraient offertes et le modèle de fonctionnement du plateau, mais elle a surtout confirmé l'intuition qu'avaient les intervenantes du CJE de miser sur la conception et la fabrication de produits. En effet, en septembre 2009, parallèlement à cette recherche, les membres de l'équipe du CJE des Chutes-de-la-Chaudière ont participé à un remue-méninges portant sur les produits que les participants pourraient fabriquer. Une constante demeurait, celle de fabriquer des objets à partir de matériaux récupérés.

C'est ainsi qu'en juin 2010, après environ un an de recherche et de réflexion, le CJE a remis un premier document de présentation à Service Canada, dans le cadre du programme Connexion compétences. Une série d'échanges a par la suite eu lieu entre leur agent et la directrice du CJE. Ils se sont entendus sur les modifications à apporter au projet afin de rendre le budget conforme aux exigences du programme. Comme le budget a été préparé pour couvrir une période de trois ans, plutôt qu'une seule année, cela a entraîné des changements importants, tels que:

- Le nombre de participants admissibles par cohorte a été augmenté de six à huit et le nombre d'intervenantes attirées au projet a été diminué.
- Le taux d'intégration aux études ou en emploi des participants a été augmenté à 60% sur 3 ans.⁶

Dans le tableau III, nous présentons un résumé du fonctionnement du plateau de travail, articulé autour de deux types d'activités : l'acquisition de compétences et l'expérience de travail.

Tableau III: Fonctionnement du plateau de travail

	Volet acquisition de compétences	Volet expérience de travail
Activité	Ateliers de groupe portant sur divers thèmes.	Conception, production et vente d'objets faits à partir de matériaux récupérés.
Objectifs	Développer le savoir-être, le savoir-faire et les connaissances en emploi des participants.	Développer diverses compétences de base en emploi. Faire vivre une expérience d'emploi qui se rapproche le plus possible de la réalité du marché du travail.
Durée	<ul style="list-style-type: none"> - 3 heures par jour - 5 jours par semaine - pendant 24 semaines 	<ul style="list-style-type: none"> - 3 heures par jour - 5 jours par semaine - pendant 24 semaines
Rôle des personnes impliquées	<ul style="list-style-type: none"> - Participants : participer à l'atelier - Intervenante du plateau de travail : animer la plupart des ateliers - Autres intervenantes du CJE : soutenir ou assurer l'animation des ateliers en orientation et recherche d'emploi - Intervenants externes au CJE : animation d'ateliers plus spécifiques 	<ul style="list-style-type: none"> - Participants : occuper diverses fonctions dans l'organisation du travail - Intervenante du plateau de travail : superviser le travail des participants - Autres intervenantes du CJE : soutenir l'intervenante du plateau de travail, au besoin (ex : remplacement)

⁶ Le renouvellement du financement était conditionnel à l'atteinte de ce taux d'intégration.

C'est ce projet modifié que le CJE a présenté officiellement au comité d'attribution du financement et qui a été accepté. Ainsi, nous constatons que, dans la conception initiale du projet, l'organisme a tenu compte de trois principales sources d'information, soit la recherche sur l'offre de services existante, la consultation des intervenantes et des partenaires du CJE, ainsi que les contraintes liées aux critères de financement. Dans la section suivante, nous verrons les principaux problèmes qui ont émergé lors de la mise en œuvre du plateau de travail, c'est-à-dire au cours de la première et de la deuxième cohorte de participants. À travers ce récit, nous tenterons de cerner ce qui a amené l'équipe d'intervenantes à vouloir recourir à l'approche design pour répondre à ces problèmes.

1.2.2 Première et deuxième cohortes de participants

En septembre 2010, l'intervenante a mis le projet en marche en s'appuyant sur ce qui avait été spécifié dans la demande de financement. Cependant, elle s'est vite rendue compte que la rhétorique cohérente du projet conçu ne trouvait pas d'écho sur le terrain. En effet, les premières difficultés ont été constatées dès les premiers mois de la mise en œuvre du projet. Par exemple, plusieurs problèmes sont survenus au niveau de la dynamique du groupe et de l'organisation du travail. Afin de diminuer les risques de conflits et de discussions inutiles entre les participants, l'espace de travail a été réaménagé et le type de produits à fabriquer a été revu à quelques reprises.⁷ Ainsi, durant cette première cohorte, l'intervenante est parvenue à adapter certains aspects du projet. Cependant, plus le temps avançait et plus elle se disait épuisée et découragée. Un obstacle majeur dont elle parlait était le manque de temps qu'il lui était possible d'accorder à la préparation des ateliers de développement personnel. L'impression de manque de temps entraînait un sentiment d'urgence dans la gestion du projet et peu de temps était accordé pour la réflexion.

Les difficultés se sont poursuivies au cours de la deuxième cohorte, alors que l'intervenante avait quitté le projet afin de reprendre des forces. En effet, les participants ont exprimé un fort sentiment d'abandon et de colère face au départ de l'intervenante, et les intervenantes qui la remplaçaient temporairement n'arrivaient pas à maintenir une constance dans le cadre d'intervention. En juillet 2011, constatant le relâchement au niveau des règles établies, la directrice a convoqué l'ensemble de l'équipe d'intervenantes en réunion afin de discuter des difficultés rencontrées sur le plateau de travail et des solutions possibles. Cela permettrait à la directrice de communiquer les objectifs au nouvel intervenant qui allait entrer en fonction

⁷ Voir en annexe 1 le document « Portfolio 2010-2011 » pour quelques exemples de produits conçus lors de la première cohorte du plateau de travail.

la semaine suivante. En préparation à cette rencontre, on nous a confié la tâche de rédiger un document résumant notre compréhension de la problématique. Le tableau IV présente les points saillants de cette évaluation.

Tableau IV : Résumé de la compréhension de la problématique en juillet 2011

Problèmes	Solutions proposées
Démotivation <ul style="list-style-type: none"> - Influence entre les participants - Ils se plaignent de certaines tâches 	<ul style="list-style-type: none"> - Offrir des balises plus claires sur le travail à faire - Débuter la vente des produits
Gestion du matériel <ul style="list-style-type: none"> - Bris du matériel - Difficulté à retrouver des outils 	<ul style="list-style-type: none"> - S'assurer de l'usage approprié des outils (intervenant) - Désigner un participant responsable du rangement et de la sensibilisation des autres
Gestion de la production <ul style="list-style-type: none"> - Dispersion dans les tâches - Perte de temps sur des produits uniques 	<ul style="list-style-type: none"> - Élaborer, avec les participants, des objectifs réalistes et mesurables - Assigner chaque participant à un poste de travail et prévoir un système de rotation
Gestion de l'horaire de travail <ul style="list-style-type: none"> - Pauses irrégulières - Perte de temps dans des activités non productives - Retards, absences et départs hâtifs 	<ul style="list-style-type: none"> - Établir des pauses fixes - Établir des règles claires et les afficher - Appliquer les conséquences prévues
Développement des prototypes <ul style="list-style-type: none"> - Initiatives prises sans validation auprès de l'intervenant 	<ul style="list-style-type: none"> - Organiser des séances de prototypage - Prévoir davantage de production que de conception

Ainsi, lors de la rencontre, nous avons discuté avec la directrice des problèmes concrets liés à la gestion du matériel, de la production et de l'horaire de travail ainsi qu'au développement des prototypes et à la démotivation des participants. Ensemble, nous avons ciblé les actions précises qui pourraient être réalisées par l'intervenant ou les participants. En analysant cette première tentative de définition de la problématique, nous remarquons que les solutions proposées reposaient principalement sur les hypothèses suivantes :

- **L'identification aux produits** : en débutant la vente des produits, les participants pourront constater que plusieurs personnes les trouvent beaux et utiles, ce qui les aidera à être fiers de ce qu'ils font et donc à être davantage motivés;
- **Le renforcement du cadre d'intervention** : le fait de clarifier les règles et d'appliquer les conséquences amènera les participants à moins tester les limites et à passer plus de temps à travailler réellement;
- **La responsabilisation des participants** : en impliquant davantage les participants dans la prise de décisions et en leur déléguant de nouvelles responsabilités, ils se sentiront plus concernés par leur travail et donc plus motivés;
- **La dépersonnalisation de la production** : effectuer une rotation des tâches, plutôt que de fabriquer un seul produit du début à la fin, aidera les participants à s'identifier au travail de l'ensemble du groupe, tandis que l'organisation de séances de prototypage les amènera à créer de nouveaux produits qui répondront davantage à la demande (plutôt qu'au goût personnel de chacun).

Selon la directrice, avec le départ de l'intervenante en arrêt de travail, le CJE a perdu son élan par rapport au plateau de travail. En effet, par manque de temps, peu de traces écrites avaient été laissées sur le déroulement de la première cohorte. Le nouvel intervenant ne pouvait donc pas miser sur cette expérience. Pour tenter d'améliorer la situation, quelques rencontres ont eu lieu entre les intervenantes. Cependant, la plupart des décisions ont été prises dans le feu de l'action, selon l'initiative d'une ou de plusieurs intervenantes. L'information ne circulait pas dans le reste de l'équipe et chacune suivait ce qu'elle croyait être la meilleure méthode à prendre. Ainsi, plusieurs difficultés ont été relevées dans l'équipe au niveau du transfert de l'information et de la prise de décisions.

Le remplacement temporaire de l'intervenante a exigé beaucoup d'adaptation de la part de l'équipe d'intervention et entraîné une plus grande insécurité chez les jeunes. Les intervenantes se sentaient dépassés par les événements et vivaient la situation comme un échec. Elles fonctionnaient surtout sur un mode de gestion par urgence. La plupart des décisions se prenaient rapidement, lors de discussions improvisées. Ces nouvelles décisions n'étaient généralement pas bien communiquées aux autres et cela engendrait de la confusion et des frustrations. Bref, l'implantation du projet s'est heurtée à une série de difficultés récurrentes pour lesquels les intervenantes ne trouvaient pas de solutions satisfaisantes.

C'est dans ce contexte qu'a commencé à germer l'idée d'organiser un peu mieux l'effort d'ajustement continu du plateau de travail. En effet, les intervenantes, épuisées et démotivées, ont manifesté le désir d'entamer une réflexion afin de mieux comprendre la problématique et trouver des solutions. À ce moment, nous avons proposé à la directrice du CJE d'organiser des rencontres qui permettraient aux intervenantes d'utiliser le processus de design pour échanger sur les problèmes vécus au quotidien et concevoir des solutions innovatrices. Ces rencontres ont été baptisées « démarche créative » par l'équipe d'intervention.⁸

1.3 Les effets du Nouveau management public (NMP) sur la planification de projets

Nous avons vu que lors de sa planification initiale, le projet du plateau de travail a d'abord été conçu pour répondre aux besoins ciblés chez les jeunes du territoire, puis qu'il a été ajusté afin de satisfaire aux critères du programme Connexion Compétences de Service Canada⁹, c'est-à-dire dans le but d'obtenir le financement nécessaire à la réalisation du projet. La demande de financement déposée à Services Canada était d'ailleurs tout à fait conforme à ce qui était attendu par les acteurs de la fonction publique. Un argumentaire logique justifiait le projet en le rattachant aux besoins perçus chez les jeunes et aux compétences de l'organisme à satisfaire ces besoins.

Ainsi, la demande de financement soumise par le CJE à Services Canada constituait un plan qui visait à guider l'action des intervenantes du CJE, à permettre les échanges d'information avec Services Canada et à servir de repère pour évaluer la performance du projet. Cette façon de concevoir un projet est typique de l'approche par résultats qui caractérise le Nouveau management public (NMP), une école de pensée de plus en plus répandue en gestion des organisations. Elle prône une gestion stratégique (ou par plan) où les écarts par rapport à ce qui a été planifié ne sont pas admis. En effet, selon Amar et Berthier (2007, p. 3), les caractéristiques d'une administration de type NMP se résument ainsi :

- L'organisation est décentralisée : les compétences gouvernementales sont déléguées à un organisme externe ;
- Le partage des responsabilités est défini par un protocole d'entente entre le gouvernement et l'organisme ;

⁸ Nous verrons plus en détail au chapitre 3 comment la démarche créative a été mise en place et s'est déroulée.

⁹ Pour plus de détails sur le programme Connexion compétences, consultez le site :

www.servicecanada.gc.ca/fra/dgpe/ij/pei/nouvprog/connexion.shtml

- L'organisme est autonome dans la réalisation de ses tâches ;
- Le financement est octroyé au mérite, selon la performance de l'organisme qui doit rendre compte de ses résultats selon les indicateurs établis au départ (reddition de compte).

Évaluer une politique publique (ou un projet social) avec l'aide d'indicateurs concernant les bénéficiaires est communément utilisée dans le cadre du NMP. Pour le plateau de travail du CJE, un critère de réussite quantitatif avait d'ailleurs été établi : au terme des trois années de financement, 60% des participants devaient avoir intégré le marché du travail ou un programme d'études. Il avait été clairement expliqué aux intervenantes que le renouvellement du financement ne pourrait être possible que si ce taux d'intégration était atteint. Or, comme il est difficile d'isoler les effets d'un projet des autres éléments d'une situation, cette forme d'évaluation fournit rarement une mesure crédible de l'impact d'un programme (Berard & Valdenaire, 2013, p 3).

Les intervenantes du CJE étaient elles-mêmes conscientes de cette lacune, mais demeuraient préoccupées par l'atteinte de ces résultats lors de la préparation des activités du plateau de travail et de leur intervention auprès des participants. La pression de performance qu'elles ressentaient alors nuisait à la bonne conduite du projet. Cet effet pervers de la gestion par résultats a d'ailleurs été relevé par Emery et Giauque (2005), pour qui les systèmes de mesure des résultats font perdre de vue l'objectif pour lequel ils avaient été conçus. De plus, ce type de gestion « modifie l'action publique à tous les stades de son élaboration, depuis la conception des programmes et la détermination des objectifs et des indicateurs de pilotage jusqu'à la mise en œuvre et les ajustements qui en découleront inmanquablement. » (Emery & Giauque, 2005, p 7)

Nous pensons donc que cette dérive dans la conception du projet, d'abord centrée sur les besoins des jeunes, puis orientée en fonction des critères de financement, a eu des répercussions importantes sur la planification et la mise sur pied du plateau de travail. Nous croyons également que l'expérimentation de projets, telle qu'elle a été menée dans le cadre de cette recherche, permet de recueillir des données beaucoup plus riches sur les impacts d'un projet que de simples statistiques. Bérard et Valdenaire l'expriment d'ailleurs clairement dans ce passage :

« Enfin, approches quantitatives de mesure de l'impact et approches qualitatives peuvent être mobilisées de manière complémentaire pour évaluer les expérimentations. Ces approches donnent parfois des résultats contrastés, particulièrement intéressants parce qu'ils montrent pourquoi il est possible qu'un dispositif donne satisfaction à ses acteurs et bénéficiaires, sans qu'un impact chiffré significatif soit détectable. » (Berard & Valdenaire, 2013, p 4)

Ces données qualitatives servent non seulement à évaluer les retombées du projet, mais elles permettent également à l'organisation d'acquérir des apprentissages, utiles pour agir dans le projet en cours et les projets futurs (Berard & Valdenaire, 2013, p 6). Dans le cadre de cette recherche, nous verrons d'ailleurs comment l'équipe d'intervenantes est parvenue, grâce à la démarche créative, à discuter de ses erreurs et de ses bons coups et à en tirer des apprentissages féconds pour l'action.

Nous élaborerons maintenant le questionnement de recherche en nous intéressant à ce qui différencie l'approche design de l'approche par plan dans la conduite d'un projet d'insertion socioprofessionnelle tel que le plateau de travail.

1.4 Questionnement de recherche

Les conséquences du plan élaboré conformément aux prescriptions du NMP ont commencé à se faire sentir dès la phase de conception du plateau de travail. Ces effets ont également perduré lors de sa mise en œuvre. En l'occurrence, la responsabilité de l'atteinte des résultats, qui a été déplacée sur les épaules des intervenantes, semble effectivement avoir contribué à leur épuisement et leur démotivation. C'est à ce moment que les intervenantes ont manifesté le désir de prendre un temps d'arrêt pour réfléchir aux problèmes vécus dans leur quotidien et tenter de trouver des solutions.

Une des grandes difficultés liées au mode de planification impliqué par le NMP, est qu'il exclut la possibilité d'ajustements d'un projet aux situations locales et à leur spécificité. Or, selon la théorie de l'engagement développée par Thévenot (2006), l'ajustement local d'une action serait essentiel à la coordination des situations. En effet, selon lui, il existerait trois « régimes », ou formes d'action qui détermineraient le mode d'engagement des acteurs :

- **Le régime de la justification** : ce régime est le plus exigeant car il suppose que l'action, la justification, adopte une forme qui lui permette de répondre à une mise en cause publique. C'est l'évocation de la justice d'une action qui la fonde, ce qui exige qu'elle soit conforme à un bien commun.
- **Le régime du plan** : les exigences d'une action conforme à un plan sont plus restreintes. Le régime du plan implique toutefois que l'action soit acceptable par plusieurs acteurs dont elle assure la coordination. C'est le « langage ordinaire » de l'action (intentions, buts, ressources, programme, etc.), fortement normalisé et abstrait, qui permet cette coordination.
- **Le régime du familier** (ou du proche) : le régime du proche est le moins exigeant, mais le plus important pour les acteurs car il assure, par l'action, l'expression et le maintien d'une personnalité propre. Dans ce cadre, l'action est jugée par une « appréciation personnelle » du succès d'un accommodement local. En cas d'échec, on essaie, par tâtonnements, de nouveaux ajustements. Le jugement sur l'action est ici difficilement communicable tant les enjeux qu'il recouvre sont personnels.

En imposant l'identification et le respect d'objectifs relativement abstraits aux acteurs d'un projet, le NMP impose en réalité un mode de coordination « en plan » qui fait obstacle à la prise en compte de l'expérience locale des situations et à l'ajustement fin de l'action aux circonstances. Incidemment, cette forme de gestion ne favorise pas la « conversation avec la

situation » dans la conduite d'un projet, qui selon Schön (1996), est une caractéristique essentielle des pratiques liées à la conception d'artefacts, comme l'architecture, le design industriel ou l'urbanisme. Nous formulons donc l'hypothèse qu'il est possible de sortir des impasses de la réalisation du plan et des angoisses liées à l'atteinte d'objectifs stratégiques en tentant d'introduire des modalités de projet propres au design.

Ainsi, afin de permettre aux intervenantes du plateau de travail de mieux faire face aux difficultés ayant jusque-là caractérisé ce projet, il nous a semblé pertinent d'examiner comment l'approche design pouvait leur ouvrir un espace d'expérimentation susceptible de générer des réponses plus appropriées à leur réalité (Miller & Rudnick, 2012). D'une certaine façon, l'approche design représente une forme d'engagement distincte dans l'action qui permet de dépasser le plan pour rendre justice à la familiarité des acteurs avec la situation (Thévenot, 2006). Elle met en valeur les repères familiers qui sont essentiels pour apporter les corrections locales nécessaires au développement d'un projet.

Afin de bien comprendre ce qui fonde la pertinence de l'approche design pour résoudre la situation problématique rencontrée par l'équipe du plateau, il convient d'en étudier en détail les caractéristiques. Ainsi, nous nous intéresserons à l'expertise des acteurs dans l'expérimentation du projet et à la nature pernicieuse des problèmes sociaux, qui exige une redéfinition constante de la problématique et le partage des repères familiers.

CHAPITRE 2

LE DESIGN AU SERVICE D'UN PROJET SOCIAL

2 L'approche design au service d'un projet social

Afin de définir l'approche design privilégiée dans cette recherche, nous distinguerons d'abord les notions de design social et participatif (Sanders & Stappers, 2008). Puis, nous traiterons de l'expérimentation de projet d'insertion socioprofessionnelle qui permet de dépasser la nature pernicieuse des problèmes sociaux. Nous aborderons le caractère itératif de la pratique réflexive qui, comme le montre Donald Schön (1994) permet au designer de converser avec la situation. À ce titre, nous ferons appel au concept de « familiarité », tel que développé dans la sociologie de Laurent Thévenot (2006), qui nous semble pouvoir apporter un éclairage complémentaire sur ce qui distingue la conduite des projets en design des modalités de la conduite stratégique de projets. Finalement, nous développerons les caractéristiques d'une équipe-projet (Boutinet, 2005), qui favorise la réflexion collective et l'apprentissage organisationnel.

2.1 Le design social et participatif

Traditionnellement, le designer œuvre dans un champ de pratique spécifique associé au type d'artefact qu'il conçoit, tel que le design industriel, l'architecture, le design intérieur ou l'urbanisme. Or, depuis le début des années 1990, ils sont de plus en plus appelés à concevoir en fonction de l'interaction que développent les personnes ou les collectivités avec les produits ou services. Il y a donc un déplacement des champs d'exercice traditionnels en design vers des secteurs émergents, davantage orientés vers la création d'expériences (Sanders & Stappers, 2008 et 2014). Le design social fait partie de ces nouveaux secteurs avec le design de services, d'expérience, d'émotions et d'interactions, par exemple.

Margolin & Margolin (2002) conçoivent le design traditionnel et le design social comme deux pôles d'un continuum.¹⁰ Ils proposent que les designers s'allient, par exemple, à des professionnels œuvrant dans les domaines de la santé, de l'éducation, du travail social, de la gériatrie et de la prévention afin de trouver des façons de collaborer ensemble. Selon

¹⁰ Contrairement à Papanek (1985), qui croit que les designers socialement responsables doivent œuvrer en-dehors du courant dominant du marché, les deux auteurs pensent que plusieurs produits conçus pour le marché répondent aussi à un besoin social. Seulement, le marché ne prend pas en charge tous les besoins sociaux puisque plusieurs ne concernent qu'une partie de la population, tels que les personnes à faibles revenus ou ayant des besoins spéciaux dus à leur âge, à leur santé ou à un handicap.

Armstrong, Bailey, Julier & Kimbell (2014) bien que toute activité de design peut être vue comme étant sociale, le design social privilégie une approche participative et vise d'abord des fins collectives et sociales, plutôt que des objectifs axés sur le consommateur. Ils précisent également que le design social permet d'intervenir autant à l'échelle centrale que locale d'un gouvernement et de ses services ou politiques publiques.¹¹

Sanders et Stappers (2008 et 2014) ont exposé la genèse de l'appel à la créativité collective en design que l'on observe depuis près de 50 ans sous le terme design participatif. Ils nous démontrent que de plus en plus de designers délaissent le rôle d'expert pour celui de facilitateur. Selon cette approche, aussi appelée co-design, les usagers sont vus comme des partenaires du projet, possédant leur propre expertise, c'est-à-dire qu'ils participent activement aux étapes d'information, d'idéation et de conceptualisation du projet. Les séances de travail collaboratif qui en résulte donnent lieu à l'utilisation d'outils adaptés par les designers afin de permettre aux non-designers de participer aux différentes étapes du processus de design (Sanders & Stappers, 2008, p 15).

Dans le cadre de cette recherche, notre intervention s'est inscrite dans une optique de design social et participatif. Ainsi, nous avons collaboré avec les intervenantes du plateau de travail (approche participative) afin de générer des solutions plus appropriées aux besoins sociaux des participants (fins collectives et sociales).

2.2 L'expérimentation de projets d'insertion

Ce qui nous amène à croire que l'approche design peut permettre aux acteurs d'un projet social d'apporter des correctifs satisfaisants concerne la nature des problèmes de design. En effet, un des concepts largement reconnu est celui de *wicked problem*, ou problème pernicieux, développé par Rittel et Webber (1973). Selon eux, les problèmes sociaux sont fondamentalement différents des problèmes scientifiques et ils doivent donc être résolus différemment. Ils les décrivent comme des problèmes uniques, complexes, persistants, mal définis et pour lesquels il n'existe aucun précédent pour les résoudre.

¹¹ Plusieurs organisations gouvernementales à travers le monde se sont tournées vers le design des politiques publiques. Pensons notamment au Danemark et au Royaume-Uni, où des programmes de soutien au design des services publics ont été mis en place par le *Ministry of Economic and Business Affairs* et le UK Design Council (Bason, 2012).

Morrison (2013, p 1) résume très bien en ces mots la pensée des deux auteurs :

« Leur argument principal est que les problèmes vicieux¹² ne peuvent être formulés de façon définitive et ne peuvent donc pas être traités comme des problèmes classiques d'ingénierie ou de mathématiques, par exemple (Rittel et Webber, 1973, p. 160). Autrement dit, l'approche généralement qualifiée de méthode scientifique – consistant à définir le problème, à recueillir et analyser les données, à proposer et mettre en œuvre une solution – n'est pas la meilleure pour ce type de problème et comporte un grand risque d'échec.

Ainsi, selon la méthode scientifique, la toute première étape consiste à définir le problème. Or, comme le montrent Rittel et Webber, un problème vicieux n'est pas défini tant qu'une solution n'a pas été proposée (Rittel & Webber, 1973; Conklin, 2006), ce qui disqualifie d'emblée la plupart des approches de type scientifique pour régler les problèmes de cette nature. »

Miller et Rudnick (2012) se sont intéressés à ce qui distingue l'approche design de l'approche évaluative dans la conception de programmes de réinsertion sociale. L'approche évaluative (ou par plan), telle que préconisée par l'organisme subventionnaire du plateau de travail, permet d'identifier selon une méthode scientifique les programmes qui ont atteint les objectifs stratégiques ciblés. Cependant, elle développe une théorie générale qui n'est pas directement applicable aux réalités locales. L'approche design, quant à elle, vise plutôt à résoudre des problèmes qui sont spécifiques à une situation donnée en évaluant la valeur, la faisabilité et la désirabilité des actions proposées. Elle est donc principalement appropriée dans un contexte d'adaptation, tel que celui du plateau de travail.

La question qui se pose alors est « comment l'approche design parvient-elle à résoudre les problèmes pernicioeux? ». Elle diffère de la résolution de problèmes, telle qu'utilisée en sciences, où une solution est vraie ou fausse, bonne ou mauvaise. En design, on qualifie plutôt une solution de meilleure ou de pire (Rittel & Webber, 1973). Il n'existe pas de solution idéale ou définitive à un problème, seulement des solutions suffisamment satisfaisantes. Et on arrive à les trouver en expérimentant diverses hypothèses et en apprenant des conséquences qui en résultent sur la situation (Rittel, 1987). En design, le prototypage joue ce rôle, c'est-à-dire qu'il permet, dans une situation donnée, de tester les idées proposées et d'identifier quelles sont les meilleures.

En résumé, un apport intéressant de l'approche design à notre recherche est qu'elle permet aux intervenantes de s'émanciper du plan rattaché au projet pour prêter davantage attention

¹² Le terme « vicieux » est celui utilisé par Morrison et plusieurs autres auteurs. Par contre, comme ce terme est connoté négativement dans certains milieux, nous avons privilégié le terme « pernicioeux », qui nous semble plus neutre.

aux caractéristiques propres à la situation locale. Contrairement aux disciplines scientifiques qui offrent une grille d'analyse associant un symptôme à un diagnostic, le design respecte les particularités des situations insatisfaisantes et mal définies rencontrées.

2.3 Le processus de design, ou l'art de redéfinir la problématique

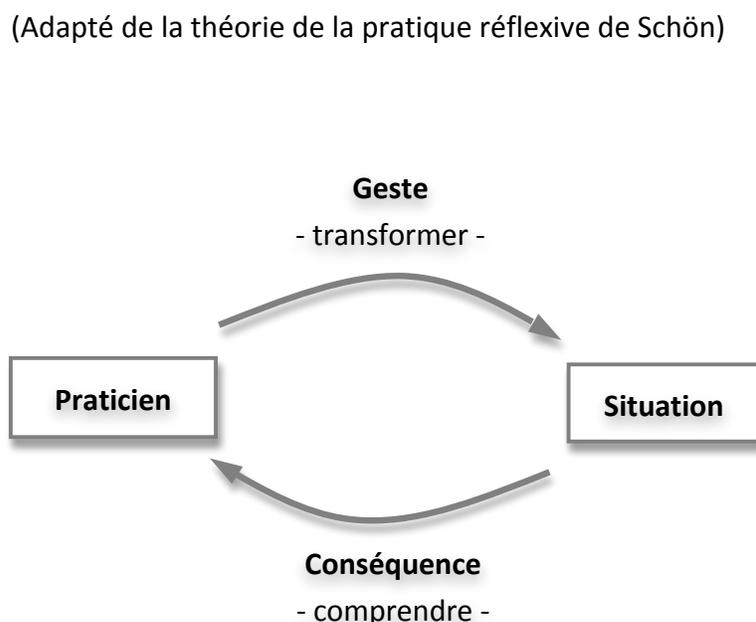
Nous nous sommes intéressée au processus permettant aux designers de cerner les caractéristiques uniques d'une problématique. Selon Rittel (1987), une problématique change constamment parce que la compréhension de ce qui doit et pourrait être accompli évolue continuellement. Le problème est alors de bien définir le problème. Par exemple, le designer se posera la question « Est-ce vraiment le problème ou est-ce plutôt le symptôme d'un problème plus global? » Pour y répondre, le designer entrera en débat avec lui-même ou avec d'autres. La pensée design apparaît donc comme un processus d'argumentation (Rittel, 1987).

On désigne parfois ce processus de redéfinition de la problématique sous les termes d'ouverture ou de déconstruction du problème. Cross & Dorst (2001) utilisent l'expression de co-évolution du problème et de la solution pour discuter de cette constante itération d'analyse, de synthèse et d'évaluation qui se produit entre l'espace problème et l'espace solution. Ce processus amène les deux espaces à échanger de l'information et à co-évoluer ensemble. Cette conception rejoint également le concept de pratique réflexive de Schön (1996), pour qui le designer entre en conversation avec la situation et restructure la problématique afin d'intervenir de façon satisfaisante. Il met en lumière le processus réflexif qui se déclenche spontanément chez un praticien alors qu'il constate des conséquences surprenantes et indésirables de ses actes. C'est d'ailleurs ce que nous avons constaté dans le contexte du plateau de travail : l'équipe d'intervenantes a été confrontée à une situation nouvelle qui a déstabilisé ses membres et qui les a amené à remettre en question leur façon habituelle de penser et d'agir.

Ainsi, comme l'illustre bien la figure 2, la réflexion en action amène le praticien à entretenir une conversation réflexive avec la situation, c'est-à-dire à tenter de changer la situation (« Que se passerait-il si...? ») et à observer les conséquences possibles de ses actions. Si un effet inattendu se produit, la question qui se pose alors au praticien est : « Est-ce que j'aime ce que j'ai obtenu... et est-ce que j'en assume les conséquences ? » Comme le démontre la figure 3 de la page suivante, s'il est satisfait des conséquences de ses actes, il pourra poser le

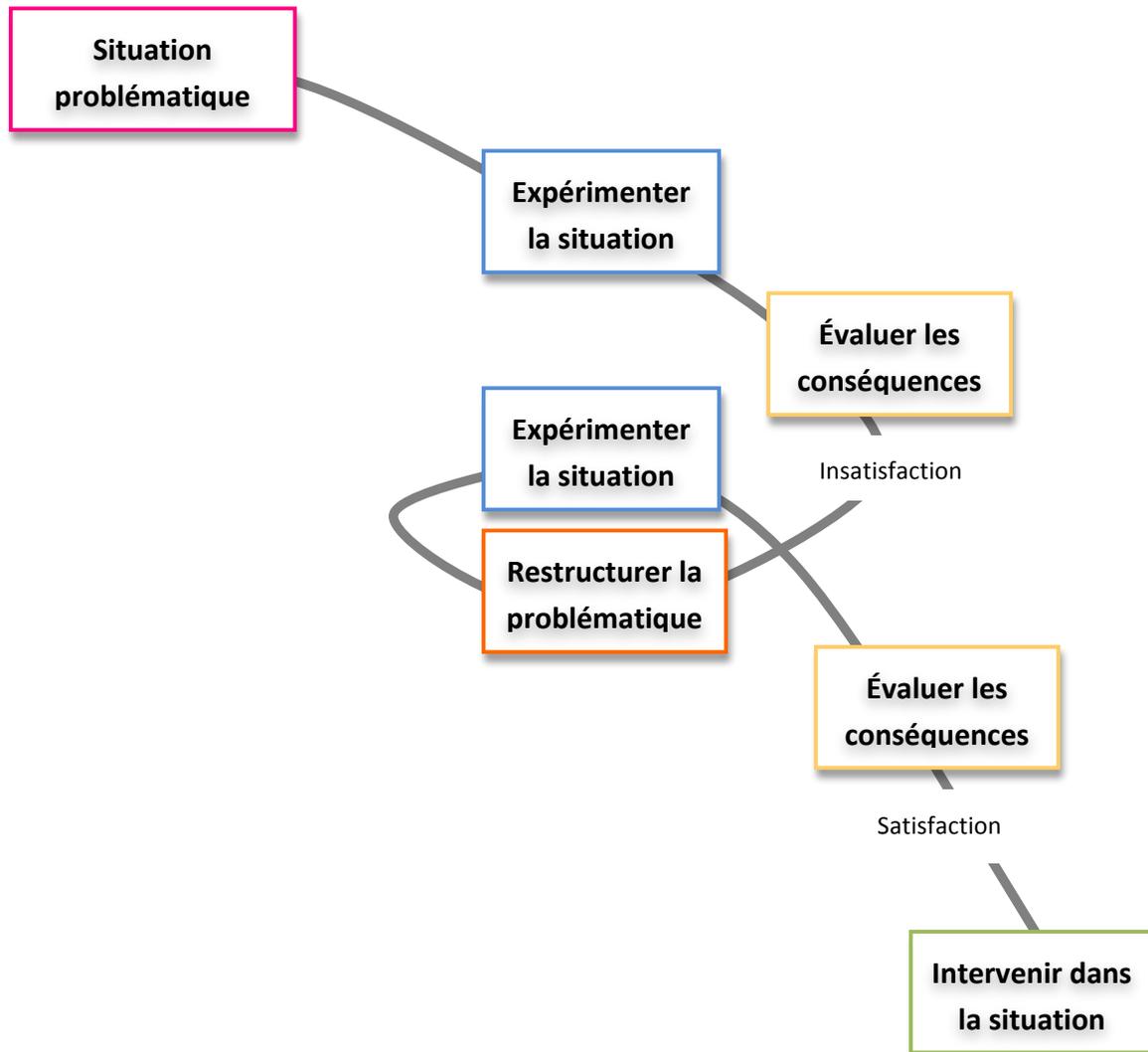
geste dans le contexte réel. S'il est insatisfait, il aura à expérimenter d'autres actions, à en évaluer les conséquences et à modifier sa façon de comprendre la problématique jusqu'à ce qu'il arrive à une solution satisfaisante.

Figure 2 : La conversation réflexive entre le praticien et la situation



Ainsi, savoir poser un problème c'est savoir restructurer la problématique. Ce processus itératif est largement employé par les praticiens des disciplines du projet et il nous apparaissait intéressant de le formaliser auprès de l'équipe du plateau travail afin qu'elle intervienne de façon plus satisfaisante dans les situations incertaines, instables et complexes qu'elle rencontre. On peut penser qu'un tel processus de rétroaction était manquant au lors de la mise en œuvre du plateau de travail ce qui a conduit les intervenantes à voir les écarts au projet initial comme des problèmes à régler, alors qu'il s'agissait plutôt de rétroactions manifestant le caractère conjoncturel de cette première définition du projet.

Figure 3 : Le processus réflexif
(Adapté de la théorie de la pratique réflexive de Schön)



2.4 La formation d'une équipe-projet et le partage des repères familiaux

Le régime du familial (ou du proche) de Thévenot (2006) nous semble particulièrement intéressant pour comprendre la façon dont les intervenantes du plateau de travail sont arrivées à se libérer du plan pour converser avec la situation. En effet, elles ont cessé de rechercher l'efficacité selon les objectifs établis dans la demande de financement (le plan), pour adapter le projet à leur réalité locale en évaluant leurs idées par essais et erreurs (le familial). Il est important de préciser que dans le régime du proche, le savoir est informel et porté par l'ensemble de l'équipe. On est donc en présence de réseaux connexionnistes, où personne ne dispose de l'information et n'est capable de se la représenter ou de s'y référer seul. L'information circule de proche en proche, par association des repères communs qui dépendent du contexte et de l'histoire du projet. Il est donc essentiel que les personnes ne s'isolent pas, car l'espace familial risquerait de se figer dans une routine rigide. L'action des membres de l'équipe se fixerait alors dans des habitudes ancrées et toute adaptation du projet serait difficile, voire impossible, à opérer (Thévenot, 2006).

Pour arriver à échanger sur leurs repères familiaux, une dynamique particulière devait donc s'installer au sein de l'équipe d'intervenantes du plateau de travail. Boutinet (2005) traite de la question en abordant le thème de l'équipe-projet, typique de la gestion par projets, dont le plateau de travail est issu. Une équipe-projet constitue une cellule autonome de réflexion devant expérimenter et mettre en œuvre un changement. Elle échappe en partie et de façon temporaire à la hiérarchie. Généralement, un responsable est d'ailleurs chargé de s'assurer qu'une atmosphère de non-directivité s'installe au sein de l'équipe. Ce concept représente donc très bien l'équipe du plateau de travail.

La notion d'équipe-projet partage également des similitudes avec le modèle II de l'apprentissage organisationnel développé par Argyris et Schön (1999). Selon eux, un praticien peut adopter l'une ou l'autre de ces attitudes : soit il essaie de contrôler unilatéralement la situation dans laquelle il évolue (modèle I), soit il remet constamment en question sa compréhension de la situation par l'interaction avec les autres (modèle II). Dans le premier modèle, il aura tendance à adopter des stratégies défensives, à retenir l'information et à ne pas voir ses erreurs d'interprétation de la problématique. Dans le deuxième modèle, il sera porté à reconnaître ses erreurs, à partager l'information avec les autres et à explorer les idées de chacun (Schön, 1994, p 273-278).

Boutinet (2005) partage cette idée de revaloriser le rôle de l'erreur. En effet, il croit que la réalisation d'un projet est une épreuve de vérité qui transforme l'inspiration initiale en réussite momentanée ou en désillusion. Ces revers constants forment l'acteur : ils lui évitent de devenir trop confiant et de développer des mécanismes répétitifs. L'auteur nous met en garde contre le danger de découragement, de démobilisation, voire même de paralysie d'un acteur face aux échecs et précise que cette résignation peut permettre l'incubation de nouvelles idées. Cela nous rappelle d'ailleurs l'attitude de l'équipe du plateau de travail avant l'instauration de la démarche créative.

Ainsi, en agissant dans le régime familial, il apparaît possible d'amener les intervenantes d'un projet d'insertion professionnel à résoudre les problèmes par un accommodement mutuel entre elles et le projet. L'enquête sur l'origine des problèmes vécus devient secondaire alors que l'accent est mis davantage sur la recherche de corrections locales entraînant la formation de nouveaux repères familiaux. Cette information est partagée entre elles grâce à la formation d'une équipe-projet qui favorise l'interaction, la reconnaissance des erreurs et l'apprentissage.

2.5 Bref retour sur le questionnement de recherche

Nous avons vu que la conception du plateau de travail a été réalisée dans un contexte de gestion par plan. Lors de sa mise en œuvre, les intervenantes ont tenté de reproduire sur le terrain le concept qui avait été élaboré sur papier, ce qui a exigé beaucoup de temps et d'énergie. Les intervenantes ont réussi à résoudre certains problèmes dans l'urgence du moment, mais elles se sont vite épuisées et démotivées au point que l'intervenante principale a dû se retirer pour une durée indéterminée. Cette vague de démotivation a entraîné l'ensemble de l'équipe, devenue incapable de réagir correctement pour améliorer la situation.

Différents éléments peuvent nous aider à expliquer cette situation problématique. D'abord, il y a eu une dérive dans la conception du projet d'abord centré sur les besoins identifiés chez les jeunes, lors de la phase de recherche, puis tourné vers les exigences de la reddition de compte, imposées par l'organisme subventionnaire. Ensuite, des écarts significatifs ont été constatés entre le plan initial du projet et sa mise en œuvre, soumise aux aléas quotidiens inévitables. Puis, on peut penser que les intervenantes ont eu peur de l'incertitude générée par ces tensions et que cela a nuit à la conversation avec la situation.

La question du rôle que l'approche design peut jouer dans ce contexte se pose alors et nous y répondons par l'hypothèse que la création d'un « espace de liberté » (ou de co-design) permet d'initier un processus de design itératif mieux adapté au traitement de situations complexes que les modalités de gestion impliquées par le NMP.

CHAPITRE 3

MISE EN ŒUVRE ET DOCUMENTATION DE LA DÉMARCHE CRÉATIVE

3 Mise en œuvre et documentation de la démarche créative

En novembre 2011, face à la démotivation généralisée des intervenantes du plateau de travail, des actions ont été entreprises afin de trouver ensemble des solutions aux problèmes vécus. Le rôle que nous avons alors à jouer comme agente-chercheure,¹³ consistait à soutenir l'équipe par la préparation et l'animation de la démarche créative et à observer comment le processus de design allait se développer au sein de l'équipe. Dans ce chapitre, nous aborderons d'abord l'approche méthodologique privilégiée, la recherche-projet. Ensuite, nous verrons comment la démarche créative a été mise en place en décrivant la préparation de la première rencontre, l'aménagement de la salle, le matériel utilisé et le déroulement des rencontres. Finalement, nous rendrons compte des trois ensembles de données utilisés, soit le journal de bord, la retranscription d'enregistrements vidéo de rencontres et l'analyse des contenus discursifs (codage).

3.1 L'approche méthodologique : la recherche-projet

De par notre position d'agente-chercheure, l'adoption d'une méthodologie de recherche-projet nous a semblé toute désignée afin de rendre compte de notre intervention au sein de l'équipe du plateau de travail et d'en saisir les enjeux. En effet, selon Findeli & Coste (2007, p 153), l'approche de la recherche-projet résulte « d'une transposition aux disciplines du projet des principes de la recherche-action, mais aussi de la théorisation ancrée, de l'ethnométhodologie et de la phénoménologie ». Findeli (2004, p 9) ajoute qu'il « s'agit d'un type de recherche "actif", situé et engagé dans le champ d'un projet de design » et « que pour penser juste en design, il faut penser "en action" ».

Ainsi, la recherche-projet amène le chercheur à s'intégrer à un groupe d'acteurs porteurs d'un projet afin de saisir le projet de l'intérieur et dans l'action (Findeli & Coste, 2007, p 159). Or, comme notre rôle d'agente de développement au sein du CJE consistait principalement à soutenir les intervenantes dans la gestion des différents projets de l'organisme, notre intégration à l'équipe s'était déjà effectuée et nous pouvions facilement participer à la réflexion commune.

¹³ Pour plus de détails sur l'agente-chercheure, voir l'introduction et la figure 1, qui permet de visualiser l'implication des différents acteurs dans les trois projets que sont le plateau de travail, la démarche créative et la recherche-projet.

Au niveau de la commande qui a mené à la conduite de la recherche-projet, il était essentiel que nous en différencions bien les deux volets (Findeli & Coste, 2007) : le volet théorique, c'est-à-dire la recherche à proprement parler, et le volet pratique, concrétisé par le projet du plateau de travail. Nous avons donc poursuivi simultanément les deux objectifs suivants :

- Approfondir notre compréhension du modèle de la pratique réflexive, en observant sa manifestation dans le contexte de la pratique professionnelle des intervenantes du plateau de travail;
- Mettre à profit nos compétences en conduite de projet, en accompagnant l'équipe d'intervenantes dans le développement de son processus de design.

La poursuite de ces objectifs a été réalisée à travers la mise en œuvre de la démarche créative, dont nous ferons le récit dans la section suivante.

3.2 La mise en œuvre de la démarche créative

Lors de la mise en œuvre du plateau de travail, les intervenantes ont eu de la difficulté à faire face aux problèmes qui émergeaient. Elles ont tenté en vain à plusieurs reprises de trouver des solutions dans le feu de l'action. Une recherche plus structurée de solutions a été réalisée au début de la deuxième cohorte¹⁴, mais elle n'a impliqué que deux membres de l'équipe du CJE. À force de discussions plus ou moins formelles entre les intervenantes du plateau de travail, elles ont pris conscience de leur besoin de prendre un temps d'arrêt.

En nous appuyant sur notre formation académique et sur notre expérience professionnelle en design industriel, nous avons alors proposé à la directrice d'utiliser le processus de design pour soutenir les intervenantes dans leur recherche d'idées. Il nous semblait qu'à l'instar des ateliers pratiques de design auxquels nous avons participé au cours de notre formation, les intervenantes pourraient développer dans l'action leur propre processus de design. La directrice du CJE a trouvé l'idée intéressante et nous avons débuté la préparation de la première rencontre de la démarche créative, qui a été nommée ainsi par l'équipe d'intervention.

¹⁴ Voir le tableau III : Résumé de la compréhension de la problématique en juillet 2011

3.2.1 Préparation de la première rencontre

C'était la première fois qu'une démarche créative était mise en place au CJE et il a d'abord fallu prévoir de quelle façon elle serait instaurée. Le 1^{er} novembre 2011, nous avons donc organisé la première rencontre conjointement avec la directrice du CJE. Nous avons pris le temps de bien y réfléchir ensemble en gardant en tête le fait que nous pourrions ajuster le concept au fur et à mesure que la démarche créative avancerait. Précisons que quelques réunions de l'équipe du plateau de travail avaient déjà eu lieu auparavant, mais elles s'étaient déroulées de façon intuitive, sans préparation préalable. Plusieurs décisions avaient donc été prises sans une réflexion collective formelle. C'est pourquoi l'organisation d'un processus plus structuré nous semblait pertinente.

Nous avons rédigé un ordre du jour, que la directrice a envoyé par courriel aux membres de l'équipe concernés. Les intervenantes invitées à participer à la démarche créative interagissaient directement avec les participants du plateau de travail, que ce soit dans le cadre d'un poste à temps plein ou à temps partiel. Nous désirions qu'elles soient toutes présentes afin de développer la cohésion de l'équipe et d'obtenir une plus grande diversité de points de vue.

Pour entamer la première rencontre, nous avons prévu initier l'équipe à ce qu'est un processus de design à partir d'un exemple concret en design industriel. Ensuite, nous désirions inviter les intervenantes à élaborer une carte mentale des forces et des faiblesses du plateau de travail. À partir de ces constats, nous allions pouvoir faire un remue-méninges qui allait débiter par le choix de critères de design, se poursuivre par la recherche de solutions innovantes et se terminer par l'évaluation des idées. Afin d'établir une atmosphère propice à la créativité, nous avons également pensé présenter les principes de base d'un brainstorming en encourageant les intervenantes à :

- demeurer ouvertes aux idées des autres et éviter de les juger;
- laisser leur imagination aller librement;
- miser sur la quantité plutôt que sur la qualité des idées;
- emprunter, combiner et améliorer les idées des autres.

Dès cette première rencontre, il nous est également apparu important de clarifier le rôle de la directrice du CJE dans la démarche créative. Nous avons précisé que la hiérarchie ne devait plus exister lors de nos rencontres et que toutes les idées et opinions avaient la même valeur, peu importe la personne qui les avait formulées. Cette façon de favoriser la

communication horizontale rejoint le concept d'équipe-projet de Boutinet (2005),¹⁵ où un groupe de travail échappe en partie et de façon temporaire à la hiérarchie de l'organisation.

3.2.2 Aménagement de la salle

Le choix de la salle à utiliser pour les rencontres de démarche créative s'est effectué naturellement puisque, dans les bureaux de l'organisme, une pièce était déjà dédiée aux réunions d'équipe. Elle servait également de salle à dîner et de local d'animation pour les différents projets de groupe du CJE. Meublée d'une grande table, elle pouvait accueillir une quinzaine de personnes à la fois. La figure 4 permet de visualiser l'aménagement de la salle utilisée.

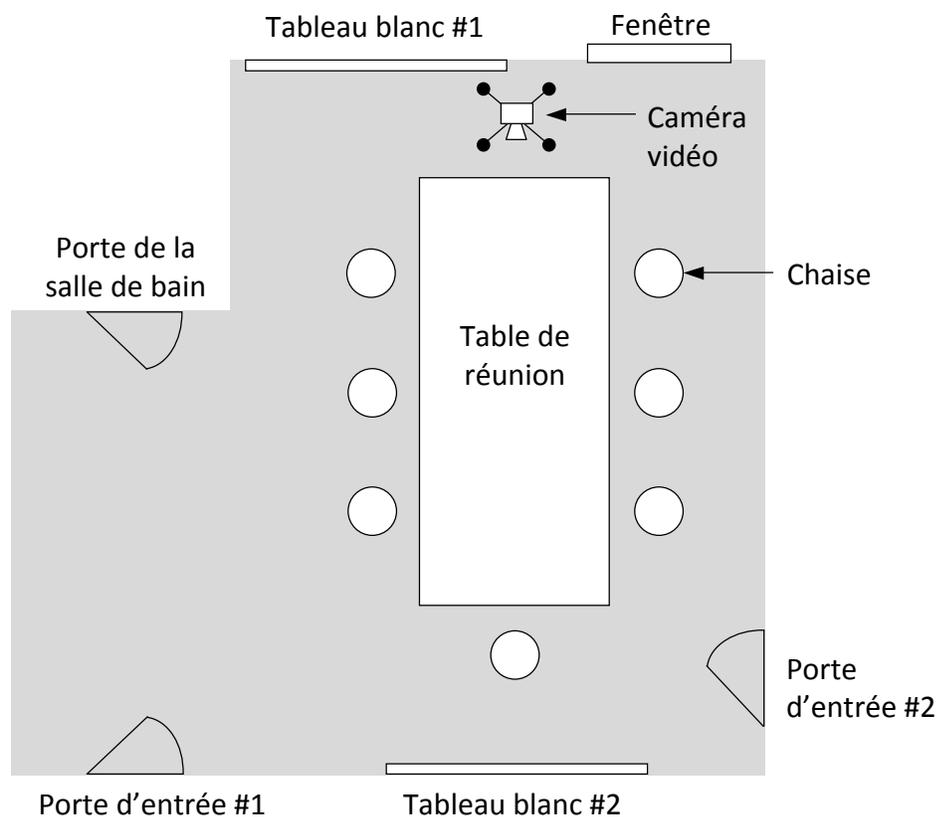
Un premier tableau blanc était situé au fond de la salle, sur le mur extérieur, tandis qu'un deuxième tableau blanc était situé entre les deux portes d'entrée de la salle. Ce dernier était le plus souvent utilisé lors des réunions d'équipe du CJE. C'est donc celui-là que, dès la première rencontre, nous avons spontanément utilisé pour animer la démarche créative.

À l'occasion, nous avons accroché de grandes feuilles de papier aux murs. Cela a été le cas lors des deux premières rencontres, alors que l'équipe tentait de développer une vue d'ensemble de la problématique. Les intervenantes pouvaient alors circuler librement dans la salle, autour de la table centrale, et ajouter des idées à celles des autres. Cependant, la plupart du temps, les intervenantes demeuraient assises autour de la table pendant que nous prenions des notes au tableau blanc.

Il nous semblait que cette disposition autour d'une même table pouvait favoriser une meilleure cohésion de l'équipe et faciliter les échanges. Elle avait également l'avantage de faciliter la prise de notes et de permettre le dépôt des cafés, des bouteilles d'eau et des collations, qui étaient souvent prises durant les rencontres. En effet, puisque cette salle servait également de salle à dîner, les intervenantes se sentaient à l'aise d'y boire ou d'y manger. Cela avait l'avantage de créer une atmosphère conviviale et propice aux discussions.

¹⁵ Voir la section 2.7 du mémoire.

Figure 4 : Schéma de l'aménagement de la salle de réunion



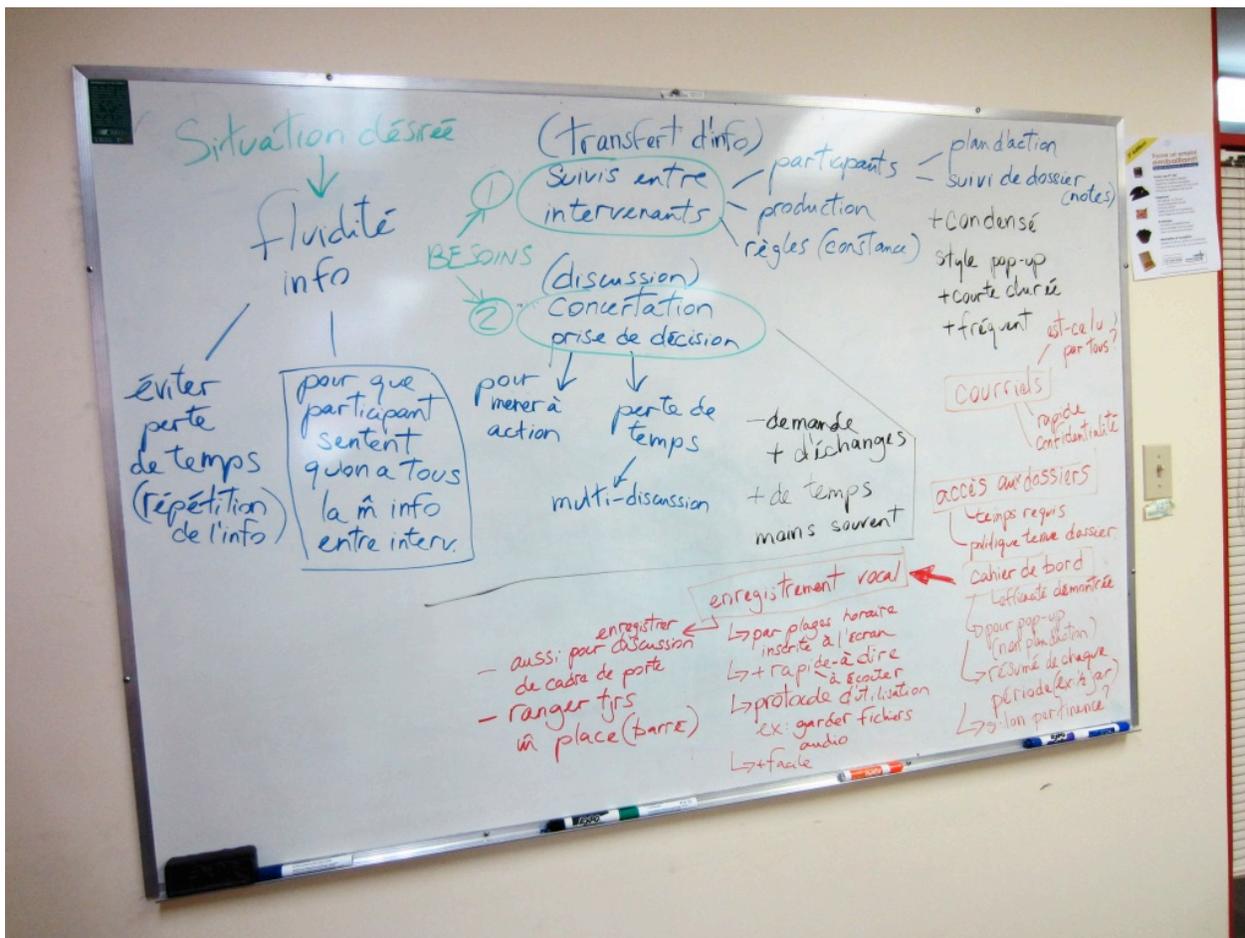
3.2.3 Matériel utilisé

Afin de faciliter la lecture des notes au tableau, nous avons utilisé des crayons feutres effaçables de différentes couleurs. Une même couleur pouvait identifier un regroupement d'idées reliées les unes aux autres. Des lignes droites ou courbes, des cercles ou des encadrés aidaient à différencier certains concepts. Bref, nous cherchions à représenter visuellement les idées échangées afin d'amener les membres de l'équipe à faire des liens entre les différents éléments. La figure 5 montre un exemple de notes prises au tableau lors d'une rencontre de démarche créative.

Les intervenantes prenaient également quelques notes personnelles pendant les rencontres. Cependant, leur concentration était davantage portée sur l'écoute et le partage de points de vue. Il faut dire qu'elles savaient que nous prenions toujours des photos avant d'effacer le

tableau et que nous rédigeons un compte-rendu après chaque rencontre. Elles pouvaient donc se concentrer sur les échanges, sans crainte d'oublier une idée importante.

Figure 5 : Exemple de notes prises au tableau



3.3 Le déroulement des rencontres

Les rencontres de démarche créative se sont déroulées environ une fois par mois pour une durée d'environ trois (3) heures chacune. Nous préparions un ordre du jour sommaire avant chacune d'elle. Cependant, il était rarement suivi à la lettre : il servait davantage d'aide-mémoire afin de s'assurer que tous les sujets prévus seraient abordés. En général, nous étions en charge de l'animation des rencontres. Nous nous tenions debout, face aux intervenantes, à côté du tableau blanc, prête à noter les éléments discutés au tableau.

3.3.1 Amorce

En général, une rencontre débutait par un retour sur la précédente, ce qui permettait aux intervenantes de se remémorer les problèmes déjà discutés. Le compte-rendu servait parfois de point de départ pour nous rafraîchir la mémoire. Puis, les intervenantes assuraient le suivi sur certains points, au besoin.

3.3.2 Bons coups et difficultés

La discussion à proprement parler débutait généralement en exprimant les points forts et les points à améliorer observés sur le terrain depuis la rencontre précédente. Les points qui suscitaient des débats étaient parfois approfondis sur le champ, parfois reportés à un autre moment. L'expression des émotions nous a semblé un point essentiel dès le début de la démarche créative. En effet, il nous apparaissait qu'au cours des cohortes précédentes, le manque d'espace et de temps pour verbaliser l'insatisfaction avait contribué à l'épuisement et à la démotivation des intervenantes.

3.3.3 Recherche de solutions

Après avoir échangé sur les difficultés et les bons coups, certains problèmes étaient posés plus formellement. Les thèmes identifiés dans l'ordre du jour étaient exposés tour à tour, dans l'ordre ou le désordre. En effet, malgré la structure instaurée, chaque rencontre était unique : les intervenantes adaptaient l'ordre du jour selon les besoins du moment. L'équipe se questionnait souvent sur les raisons ayant mené telle idée ou telle initiative vers une réussite ou un échec. Un enjeu qui nous semblait alors important était d'éviter que les intervenantes ne se sentent critiquées personnellement pour des initiatives qui n'avaient pas bien fonctionné. Nous pensions qu'elles devaient prendre conscience que les décisions prises dans l'urgence de l'action n'étaient pas nécessairement mauvaises en soi, que c'est ce

qu'elles pouvaient faire à ce moment-là avec les ressources disponibles. Nous tentions donc de sensibiliser les intervenantes au fait que nous apprenions collectivement autant de nos erreurs que de nos bons coups.

3.3.4 Clôture

Finalement, l'équipe avait l'habitude de conclure les rencontres en reportant au prochain ordre du jour les sujets qui n'avaient pas pu être abordés. Le groupe prenait également quelques minutes pour résumer les tâches à faire et pour sélectionner la date et les nouveaux thèmes à aborder lors de la prochaine rencontre. Au cours des jours suivants, nous rédigeons un compte-rendu d'environ trois pages, qui résumait les sujets traités et les décisions prises. Nous l'envoyions par courriel aux intervenantes qui avaient participé à la rencontre, ainsi qu'à celles qui étaient absentes.

3.4 Les instruments de collecte de données

Afin d'observer les manifestations de la réflexion en action des membres de l'équipe de travail, il convenait de choisir les instruments de collecte de données qui révélerait leur savoir tacite. En effet, selon Schön & Argyris (1974), les théories de référence, qui sont utilisées par les praticiens pour décrire et justifier leur comportement, diffèrent souvent des théories d'usage, qu'ils utilisent véritablement dans la pratique. Il nous est apparu évident que nous devions privilégier les méthodes de collecte de données qui nous donneraient un accès direct à l'action (Findeli, 2007, p 159).

Pour observer et décrire les actions des intervenantes, nous avons recherché une façon de rendre compte de la richesse du processus de design des intervenantes dans le temps. C'est ainsi que la rédaction d'un journal de bord nous a semblé pouvoir bien représenter l'évolution de la démarche créative en la contextualisant à travers les événements du quotidien sur une longue période de temps. Puis, nous avons réalisé que la retranscription d'enregistrements vidéo de rencontres pouvait nous fournir un matériel très riche sur le discours argumentatif employé par les intervenantes lors des rencontres. Enfin, nous avons constaté qu'en analysant ce contenu discursif, il était possible de faire émerger des données les différentes phases du processus de design de l'équipe ainsi que les conditions favorisant son développement. Voyons maintenant plus en détails les particularités de ces trois instruments de collecte de données.

3.4.1 Journal de bord

Nous avons entrepris la rédaction du journal de bord dès les premiers balbutiements de la démarche créative en novembre 2011. Nous y avons consigné les différents événements qui ont marqué le développement du plateau de travail, ainsi que les principaux échanges qui se sont tenus entre les intervenantes à l'intérieur et à l'extérieur du cadre de la démarche créative. Nous avons également colligé les ordres du jour et compte-rendu de rencontres, ainsi que nos réflexions personnelles en lien avec les événements.

Cette façon d'utiliser le journal de bord rejoint la perspective développée par Baribeau (2005) dans son article « Le journal de bord du chercheur ». L'auteure y relate différentes fonctions du journal de bord en se basant sur les courants de l'anthropologie et de la théorisation ancrée, ainsi que sur les journaux de pratique réflexive. Le résumé qu'elle fait de la conception élaborée par Deslauriers (1991) représente bien la teneur du journal de bord que nous avons rédigé :

« Les notes descriptives qui concernent les données de recherche, les observations, la description de faits, d'événements, la consignation de conversations, etc. Trois composantes doivent s'y retrouver : le lieu, les acteurs, la description des événements et des activités. Le tout peut être agrémenté d'images, d'illustrations, de diagrammes ou de photos. On y retrouve aussi les pensées, les sentiments, les impressions, les émotions du chercheur lui-même. Le but de ce type d'inscription est de comprendre son propre état d'esprit lorsque la rédaction du rapport devra être faite. Pour lui, les notes descriptives s'apparentent au journal de bord. » (Baribeau, 2005, p 105)

Selon Baribeau (2005, p 109-110), les notes de terrain peuvent être descriptives, méthodologiques et théoriques et « devraient être simples, claires pour le chercheur qui doit les consigner et répondre à l'objectif de se souvenir des événements. » Elle ajoute qu'une description détaillée et méthodique permet d'éviter la variance situationnelle, et donc d'assurer la validité externe du processus de recherche. Elle assure également la transférabilité des résultats de la recherche.

Tout au long de la conduite de cette recherche-projet, nous avons rendu compte dans le journal de bord des événements liés au plateau de travail et des questionnements soulevés par la démarche créative. Rédigé du 1^{er} novembre 2011 au 22 janvier 2013, il contient plus de 150 pages. Son analyse nous permettra de mettre en contexte la démarche créative à travers les principaux événements qui ont marqué la troisième et la quatrième cohorte du plateau de travail.

3.4.2 Retranscription d'enregistrements vidéos de rencontres

Toujours dans le but d'accéder le plus possibles à des données qui reflètent bien la réalité du terrain, des enregistrements vidéo des rencontres de la démarche créative ont été réalisés. Selon Paillé (1994, p 154), « l'analyse par théorisation ancrée peut porter directement sur les éléments du monde empirique au même titre que sur leur inscription matérielle. (...) C'est pourquoi il est tout à fait envisageable de travailler à partir d'un support vidéo, par exemple. »

Notons que pour les besoins de cette recherche, nous avons participé à quinze rencontres de démarche créative réparties du 4 novembre 2011 au 3 avril 2013. Toutefois, l'enregistrement des rencontres n'a débuté qu'à partir de mars 2012. En effet, nous avons alors pris conscience qu'il serait difficile d'analyser le processus de design de l'équipe en nous appuyant uniquement sur notre journal de bord et sur les comptes-rendus de rencontre.

L'enregistrement vidéo donne accès à des données riches, telles que la disposition des intervenantes dans la pièce, le langage non-verbal utilisé et la façon dont les notes étaient prises au tableau. Cela facilite la retranscription des séances en permettant d'identifier la personne qui parle lors de chaque intervention. De plus, la vidéo permet de diminuer les risques d'erreur lors de la retranscription à l'écrit. En effet, le support visuel offre la possibilité d'utiliser la lecture labiale lorsque la qualité de la trame sonore ne s'avère pas suffisante.

Lorsque les rencontres étaient enregistrées, nous installions la caméra au fond de la salle près de la fenêtre (voir la figure 4 pour le schéma de la salle). Ainsi, les intervenantes étaient filmées de dos ou de côté, et la caméra prenait peu d'espace dans leur champ de vision. Il nous est apparu que cela faciliterait l'intégration, voire l'oubli, de la caméra dans l'environnement des intervenantes. Nous cherchions ainsi à réduire l'inconfort généralement suscité par la présence d'une caméra. C'est également pourquoi aucune personne n'était présente derrière la caméra pour en contrôler le cadrage. Elle était toujours fixée à un trépied, dans une position fixe, et offrait une vue d'ensemble du groupe. En plus d'éviter la présence d'une personne supplémentaire dans la salle, nous limitions ainsi le besoin de procéder à des ajustements techniques au cours de la rencontre. Nous désirions que les

rencontres se déroulent de la façon la plus naturelle et authentique possible, malgré le fait que les intervenantes demeuraient conscientes qu'elles étaient filmées.¹⁶

Une fois que la cueillette des données concernant les rencontres de démarche créative a été complétée, nous avons débuté la retranscription. Deux des rencontres enregistrées ont été entièrement retranscrites dans des fichiers électroniques à l'aide d'un logiciel de traitement de texte (Word). En effet, après avoir passé en revue le contenu des enregistrements réalisés, il nous a semblé qu'il s'agissait d'un échantillon suffisamment représentatif de l'ensemble de la démarche créative. Nous avons utilisé un logiciel de lecture vidéo pour écouter et annoter les enregistrements. Nous cherchions à retranscrire intégralement les échanges entre les intervenantes afin de conserver toute la richesse du contenu discursif. Le langage parlé des intervenantes a donc été conservé, afin d'éviter une interprétation subjective des mots et de nous permettre de bien nous remémorer l'atmosphère des discussions.

3.4.3 Analyse des contenus discursifs

Pour faire l'analyse des retranscriptions des rencontres de démarche créative, nous avons privilégié une approche d'analyse inductive, qui permet de « donner un sens à un corpus de données brutes mais complexes » (Blais & Martineau, 2006, p 2). En utilisant cette forme de codification émergente, nous avons tenté de faire ressortir des échanges entre les intervenantes les phases de leur processus de design collectif ainsi que les conditions favorisant son développement.

Selon Blais & Martineau (2006), l'analyse inductive générale « s'appuie sur différentes stratégies utilisant prioritairement la lecture détaillée des données brutes pour faire émerger des catégories à partir des interprétations du chercheur qui s'appuie sur ces données brutes. En règle générale, (...) l'utilisation de l'analyse inductive permet :

- (1) de condenser des données brutes, variées et nombreuses, dans un format résumé;
- (2) d'établir des liens entre les objectifs de la recherche et les catégories découlant des données brutes;
- (3) de développer un cadre de référence ou un modèle à partir des nouvelles catégories émergentes. » (Blais & Martineau, 2006, p 3-4)

¹⁶ À l'occasion, un geste, un regard ou une parole venait confirmer que les intervenants n'oubliaient pas complètement la caméra.

Afin de décrire notre processus d'analyse, nous utiliserons les quatre étapes, proposées par Blais & Martineau (2006, p 6-8), d'une approche d'analyse inductive qui intègre la codification et mène à la réduction des données :

- Étape 1 : Préparer les données brutes;
- Étape 2 : Procéder à une lecture attentive et approfondie;
- Étape 3 : Procéder à l'identification et à la description des premières catégories;
- Étape 4 : Poursuivre la révision et le raffinement des catégories.

Ainsi, nous avons débuté notre analyse par la préparation des données brutes (étape 1). Nous avons effectivement réalisé qu'il était difficile de manipuler les données sous la forme d'un texte. Nous avons donc tout transféré dans un tableur (Excell) en prenant soin de numéroter chacune des interventions. De cette façon, lors de l'étape d'analyse du contenu, le tri des données par ordre chronologique (numérotation) ou par code d'analyse serait possible.

Ensuite, il nous a fallu faire une lecture attentive des retranscriptions (étape 2) en tentant de développer une vue d'ensemble des problématiques discutées par les intervenantes du plateau de travail. Pendant la lecture, nous notions les mots clefs qui nous venaient en tête et tentions de les mettre en relation les uns avec les autres.

De fil en aiguille, à partir de la première retranscription, nous avons identifié et défini les premières catégories (étape 3). Cette étape était particulièrement exigeante puisqu'il s'agissait d'attribuer un sens à chacune des interventions sans nous appuyer sur des codes préexistants. De plus, nous tâchions d'éviter de rechercher des résultats qui correspondaient « à tout prix » à notre questionnement de recherche ou à nos attentes, un piège contre lequel Blais & Martineau (2006, p 5) nous mettent en garde. Concrètement, cette étape consistait à attribuer un mot ou une expression à chacune des interventions. Nous lisions chacun des passages, puis tentions de les nommer et de les décrire en répondant aux questions suivantes : « Qu'est-ce que l'intervenante a voulu dire ? À quoi ses propos ont-ils servi ? Quelles fonctions ont-ils remplies? ».

Enfin, nous avons entrepris la révision et le raffinement des catégories (étape 4). La première ébauche de codage a donné naissance à plus de 40 catégories. Afin de diminuer le nombre de codes à gérer, nous avons renommé les termes ayant une signification similaire, ce qui en a diminué le nombre à environ 30. Finalement, nous avons réalisé que plusieurs codes possédaient une fonction semblable et qu'ils pouvaient être regroupés en familles. C'est ce

qu'on appelle le codage axial, qui permet de « comparer et regrouper les sous-catégories en dimension plus globale et plus large » (Blais & Martineau, 2006, p 6). Ainsi, lors du codage des autres retranscription de rencontres, ces familles de codes nous ont permis de repérer plus facilement le code à assigner à chacun des segments.

Il est à noter que lors de l'attribution des noms de codes et de familles de codes, nous étions consciente que nous choissions ces termes de façon subjective. Cependant, notre objectif était de qualifier le sens des interventions, et non de les nommer en soi. C'est donc davantage l'explication des codes qui nous semblait importante que leur nom. De plus, nous avons décrit les codes en termes simples afin de favoriser une lecture rapide et ainsi de faciliter le repérage des codes.

Il est également important de préciser que nous n'avons pas réalisé les quatre étapes décrites ci-dessus de façon séquentielle. En effet, nous avons fait beaucoup de modifications et d'aller-retour, surtout entre les étapes 3 et 4. Blais & Martineau (2006) expriment d'ailleurs cette caractéristique de l'analyse inductive en ces termes :

« Bien qu'il fasse réduire les données brutes à l'essentiel par différentes tâches de classification, de regroupements et de validation, c'est au chercheur que revient la tâche fondamentale de faire émerger une mise en ordre compréhensive et un sens explicatif global des données collectées, en utilisant les étapes décrites dans le présent article d'une façon cyclique plutôt que linéaire. » (Blais & Martineau, 2006, p 15)

Nous exposerons au chapitre 4 les résultats de l'analyse inductive des retranscriptions, c'est-à-dire les codes d'analyse utilisées et le sens qu'ils ont permis de donner aux échanges.

3.5 Retour sur les choix méthodologiques

Le choix de l'approche méthodologique de recherche-projet nous a permis d'intervenir directement dans la situation et de l'observer de l'intérieur, ce qui a donné lieu à des données diversifiées et riches. Ainsi, la tenue d'un journal de bord nous a amené à consigner nos réflexions et nos observations tout au long de l'évolution du processus réflexif de l'équipe d'intervenantes. L'enregistrement des rencontres de démarche créative et la retranscription de certains d'entre eux nous ont donné accès au discours argumentatif des intervenantes. Finalement, l'analyse de ce contenu a permis de faire émerger les

différentes phases du processus de design de l'équipe ainsi que les conditions favorisant son développement.

CHAPITRE 4

ANALYSE DES CONDITIONS FAVORISANT LA PRATIQUE RÉFLEXIVE

4 Analyse des conditions favorisant la pratique réflexive

Nous démontrerons d'abord comment les bases de la démarche créative ont été jetées, en résumant les premières attentes exprimées par les intervenantes et en racontant les phases de définition de la problématique, de recherche de solution et de mobilisation de l'équipe qui ont suivi. Puis, nous discuterons des conditions qui ont favorisé le développement de leur processus de design. L'évolution de la dynamique de l'équipe d'intervenantes sera abordée sous les angles de la cohésion du groupe, de la compréhension commune et des rapports égaux. Nous nous intéresserons aux éléments qui ont aidé les intervenantes à sortir de leurs réflexes professionnels pour converser avec la situation. Nous analyserons donc la capacité de gérer la dispersion, le partage des repères familiers, la pensée analogique, l'imagination narrative et le processus réflexif. Finalement, nous verrons ce qui leur a permis de persévérer dans la démarche créative malgré les difficultés inhérentes à tout projet de design, c'est-à-dire d'accepter l'existence de problèmes récurrents et de considérer l'incertitude comme une alliée.

4.1 Codes développés et analyse statistique des contenus discursifs

La démarche créative a été entamée en novembre 2011, et s'est poursuivie jusqu'en juin 2013. Cependant, dans le cadre de cette recherche, nous nous concentrerons sur la période s'étendant de novembre 2011 à janvier 2013, soit l'étendue couverte par la tenue de notre journal de bord et par l'enregistrement des rencontres.

Le tableau V intitulé « Caractéristiques des événements et données recueillies » présenté en annexe 3 recense de manière chronologique les données recueillies. Les premières colonnes du tableau nous renseignent sur les caractéristiques des événements décrits dans le journal de bord, alors que les colonnes suivantes nous informent sur les types de données qui ont été recueillies pour ces événements.

En parallèle au journal de bord, nous rappelons qu'une approche inductive a été utilisée pour analyser le contenu de deux retranscriptions d'enregistrements vidéo de la démarche créative. Ainsi, dans le tableau VI, nous retrouvons les 36 codes et les 7 familles de codes que nous avons développés lors de l'analyse des retranscriptions, ainsi que leur explication. L'information a été classée par ordre alphabétique de famille de code, puis par ordre

alphabétique de code d'analyse. Comme nous pouvons le constater, les intervenantes ont exprimé une grande diversité de contenu.

Il est important de rappeler que les rencontres de démarche créative duraient environ deux heures, ce qui a donné lieu à de nombreuses interventions. En effet, lors du codage des retranscriptions, nous avons considéré qu'une intervention débutait lorsqu'une intervenante prenait la parole et se terminait au moment où une autre intervenante parlait. Une fois les deux rencontres analysées, nous avons ainsi obtenu plus de 600 interventions par rencontre. Nous exposerons maintenant quelques interprétations générales que nous avons pu faire de l'analyse statistique des contenus discursifs.

Dans le tableau VII, nous présentons la fréquence d'apparition des codes et des familles de codes attribués aux interventions des rencontres de démarche créative du 13 mars 2012 et du 17 avril 2012. Les calculs ont été faits en tenant compte du nombre total d'interventions de chacune des rencontres, soit de 669 et 608 interventions respectivement. Un pourcentage donné représente donc le taux de présence d'un code, et non la proportion de temps que ce type d'intervention a occupé dans une rencontre.

En observant les données présentées, nous constatons que le taux de présence de la majorité des codes est relativement bas, soit de moins de 5%. Nous observons également que quelques codes présentent une fréquence légèrement plus élevée, soit entre 5% et 10% (en bleu) ou significativement supérieure, soit au-delà de 10% (en jaune). Il est intéressant de constater que pour les deux rencontres, le code *appui*¹⁷ est le plus présent. De même, si nous analysons la fréquence des familles de code, nous remarquons que les familles *conception* et *information* apparaissent souvent avec des taux variant de 15% à 25% (en vert) et que la famille *cohésion* atteint le plus haut taux avec plus du tiers des interventions pour les deux rencontres, soit 40% pour le 17 avril 2012 et 56% pour le 13 mars 2012 (en orange).

¹⁷ Les termes en italique constituent les noms de codes et de familles de codes décrits dans le tableau V.

Tableau VI : Description des codes d'analyse utilisés

Famille de code (fonction)	Code d'analyse (contenu verbal)	Explication
1) Alimenter discussion	Reformulation	Un énoncé est éclairci, résumé, avec de nouveaux termes ou une nouvelle tournure de phrase.
	Relance	La discussion est dirigée vers une nouvelle piste de réflexion.
	Répétition	L'énoncé est exprimé de nouveau.
	Valider	Vérifier le point de vue, la compréhension de l'autre.
2) Argumenter	Avocat du diable	Annoncer qu'on va jouer l'avocat du diable, c'est-à-dire qu'on manifeste son désaccord dans le but d'enrichir le débat.
	Justification	Justifier une préférence, un choix, une idée. Chercher à convaincre les autres de la validité de son propos. Exemples : appuyer avec des preuves, référer à des sources reconnues.
	Peser le pour et le contre	Peser les avantages et inconvénients d'une idée, démontrer un doute.
	Remettre en question	Confronter une idée en lui faisant passer le test de la réalité du terrain, poser des questions pour voir ce qui arriverait.
3) Cohésion	Appui	Une intervenante appuie la personne qui vient de s'exprimer, soit en manifestant son accord (ex : oui, c'est vrai), en démontrant sa réflexion (ex : mmm...), en manifestant son écoute (ex : ouais, ouais...) ou en remplissant le silence.
	Compléter	Compléter la phrase ou l'idée d'un autre ou trouver le mot qu'il cherche.
	Désaccord	Exprimer son désaccord.
	Empathie	Démontrer de l'empathie.
	Encourager	On motive quelqu'un ou le groupe à continuer, à aller de l'avant.
	Expressions communes	Expressions typiquement utilisées par le groupe. Elles démontrent que les membres ont développé un langage commun.
	Humour	Ce qui fait rire et détendre l'atmosphère. Exemples : ironie, blagues, <i>inside jokes</i> , rires, taquineries, scénario drôle, fausse solution, fait cocasse.
	Incomplet	L'intervenante n'a pas pu terminer sa phrase. Exemples : elle a été interrompue ou s'est tue.
	Non-jugement	L'intervenante ne juge pas l'autre.
	Recul	Revenir sur son opinion, comme pour en diminuer la valeur, la pertinence.
	Références communes	Référer à un fait, un événement connu de plusieurs membres du groupe.
	Retrait	Se retirer, se dégager de ce qui est discuté,
Satisfaction	Commentaire exprimant la satisfaction d'une intervenante par rapport à la démarche créative. Parfois lié à la logistique.	

Tableau VI : Description des codes d'analyse utilisés (suite)

Famille de code (fonction)	Code d'analyse (contenu verbal)	Explication
4) Conception	Choix d'une idée / évaluation	Retenir une idée, un concept parmi les idées trouvées.
	Critère de design	Expliquer un critère important à considérer. Exemples : valeur à respecter, fonction à remplir, qualité recherchée.
	Définition de la problématique	On tente de préciser, de mieux comprendre les différents aspects de la situation problématique.
	Hypothèse	On cherche à comprendre, à construire du sens, à expliquer le pourquoi d'une situation. Il s'agit d'une des étapes possibles de la définition de la problématique.
	Proposition	Proposer une idée, une suggestion, une solution.
	Relever un point faible	Mentionner un aspect du projet qui ne fonctionne pas bien, qui est à améliorer.
	Relever un point fort	Mentionner un aspect du projet qui fonctionne bien.
5) Information	Demande de précision	On pose une question afin de préciser, de clarifier un élément de la discussion.
	Impression	Expression d'une opinion, d'une émotion, d'une intuition ou d'un commentaire.
	Parenthèse	La discussion dévie sur un autre sujet qui n'est pas en lien avec le thème discuté. Exemples : situation vécue avec un participant.
	Précision	Apporter une nouvelle information, du contenu qui enrichit la compréhension de la situation. Fait partie de la définition de la problématique.
6) Logistique	Logistique	Question, préparation ou commentaire en lien avec le déroulement de la rencontre. Exemples : valider l'ordre du jour ou le compte-rendu, s'entendre sur le thème à discuter, vérifier le temps qui reste, accorder un tour de parole, noter ou pointer un mot au tableau, s'entendre sur la façon de prendre une décision.
7) Répertoire	Comparaison	On compare la situation avec une autre du passé ou tirée d'un autre contexte.
	Exemple	Une situation réelle du terrain est relatée.
	Mise en situation	On se place comme si on était dans la situation relatée, réelle ou fictive. Exemples : reprendre ou imaginer une discussion, se mettre dans la peau de quelqu'un d'autre, imiter sa propre voix ou celle d'une autre personne, faire des gestes, s'imaginer dans la situation, raconter ce qu'on voit.

Tableau VII : Analyse statistique des contenus discursifs

Famille de code (fonction)	Code d'analyse (contenu verbal)	Rencontre du 13 mars 2012 (Total de 669 interventions)		Rencontre du 17 avril 2012 (Total de 608 interventions)	
		Fréquence par code (%)	Fréquence par famille de code (%)	Fréquence par code (%)	Fréquence par famille de code (%)
1) Alimenter discussion	Reformulation	1	4	4	9
	Relance	1		2	
	Répétition	2		1	
	Valider	0		2	
2) Argumenter	Avocat du diable	1	5	0	13
	Justification	1		5	
	Peser le pour et le contre	2		2	
	Remettre en question	1		5	
3) Cohésion	Appui	22	56	20	40
	Compléter	2		2	
	Désaccord	0		1	
	Empathie	0		1	
	Encourager	0		1	
	Expressions communes	1		1	
	Humour	18		4	
	Incomplet	9		8	
	Non-jugement	0		0	
	Recul	0		0	
	Références communes	1		0	
	Retrait	0		0	
	Satisfaction	1		1	
4) Conception	Choix d'une idée / évaluation	1	14	0	22
	Critère de design	3		0	
	Définition de la problématique	2		6	
	Hypothèse	1		4	
	Proposition	3		9	
	Relever un point faible	1		1	
	Relever un point fort	3		1	
5) Information	Demande de précision	4	18	8	25
	Impression	1		4	
	Parenthèse	4		1	
	Précision	8		12	
6) Logistique	Logistique	7	7	5	5
7) Répertoire	Comparaison	2	8	1	10
	Exemple	2		2	
	Mise en situation	5		7	
		Total : 112%	Total : 112%	Total : 112%	Total : 124%

En général, lors des rencontres, les échanges entre les intervenantes étaient très dynamiques, c'est-à-dire qu'elles avaient tendance à intervenir souvent et moins longtemps plutôt qu'à faire de longues interventions. C'est pourquoi la grande majorité des interventions ne correspondent qu'à un code. Cependant, pour certaines interventions, plus d'un code a été attribué. C'est ce qui explique le fait que la somme des fréquences des codes et des familles de codes dépasse 100% (voir la dernière ligne du tableau VII).

Ainsi, l'analyse statistique des codes nous permet de constater les formes d'interventions les plus présentes lors des rencontres de démarche créative. Dans les sections qui suivent, nous les utiliserons comme point de départ afin d'approfondir notre compréhension sur les différents aspects du processus de design des intervenantes.

4.2 Initier le processus de design

Le 2 novembre 2011, les intervenantes ont exprimé certaines de leurs attentes face à la démarche créative, qui nous en apprennent plus sur ce qui pouvait les motiver à s'investir dans une telle démarche. En effet, elles mentionnaient vouloir développer une compréhension commune de la problématique (« ouvrir les horizons » et « se recentrer sur la vision ») et trouver des solutions satisfaisantes sur le terrain (« concrètes », « utiles » et « durables »). Lors de cette rencontre, nous avons voulu expliquer aux intervenantes en quoi la conception d'un produit était semblable à celle d'un service, tel que le plateau de travail. Pour faciliter leur compréhension, nous avons illustré le processus de design à partir d'un exemple concret. Ainsi, pour chacune des étapes présentées, nous avons établi des comparaisons entre la conception de l'objet et celle du plateau de travail. Dans les lignes qui suivent, nous verrons comment les intervenantes se sont appropriées ces étapes.

4.2.1 La définition de la problématique

Lors de la rencontre de démarche créative du 2 novembre 2011, afin de dresser un portrait des différents usagers du plateau de travail, les intervenantes ont d'abord été invitées à élaborer une carte mentale. Leurs idées ont été notées sur de grandes feuilles accrochées au mur selon les trois grandes catégories d'usagers définies par l'équipe : les employés du CJE, les clients du CJE et les acheteurs.¹⁸ L'autre élément amplement discuté concernait ce qui différenciait les besoins des jeunes du plateau de travail de ceux des autres projets. En effet,

¹⁸ Voir la photo de la carte mentale en annexe 4.

il semblait difficile d'établir un profil précis des participants du plateau de travail. Par le passé, les intervenantes les avaient souvent défini par comparaison et exclusion avec les clients des autres services et projets du CJE. Or, lors de la rencontre, elles sont parvenues à décrire les participants dans des termes nouveaux :

- Ils ont une problématique d'employabilité;
- Ils ont besoin d'un premier contact avec le marché du travail;
- Ils sont plus près du marché du travail que ceux du projet Jeunes en action;
- Ils ont une attitude plus autonome;
- Ils ont besoin de repères et d'encadrement;
- Ils n'ont pas nécessairement d'habiletés manuelles ou créatives particulières;
- Ils sont motivés à se trouver un emploi;
- Ils sont très présents au CJE et il s'agit de leur milieu de vie.¹⁹

Par la suite, nous avons invité les intervenantes à parler des éléments de l'environnement qui pouvaient influencer la conduite du projet. Elles ont principalement abordé les thèmes de l'environnement physique, du cadre de fonctionnement et de l'horaire. Selon l'analyse de l'équipe, l'aménagement des postes de travail, le choix des produits à fabriquer et la personnalité de chacun des participants avait eu des impacts importants sur l'efficacité de la production. Par exemple, plusieurs participants avaient eu de la difficulté à fabriquer certains produits à cause de leur manque de dextérité ou de patience. L'équipe a également réalisé que les règles de vie du groupe n'avaient pas été appliquées avec constance. Elles ont identifié qu'un cadre mieux établi, qui propose un horaire stable et impose des règles et des conséquences universelles pour tous, favoriserait un meilleur fonctionnement au quotidien.

4.2.2 La recherche de solutions

Une tempête d'idée s'est déroulée au cours des 30 dernières minutes de la rencontre du 2 novembre 2011 et des 75 premières minutes de celle du 4 novembre 2011. La recherche d'idées s'est amorcée autour du thème de l'horaire. Puisque les solutions proposées demeuraient très concrètes et réalistes, nous avons demandé aux intervenantes d'exprimer leurs fantasmes pour la prochaine cohorte. Nous leur avons précisé que c'était le moment de rêver au-delà de ce qui peut leur sembler raisonnable. À ce moment, elles ont commencé à trouver des idées plus farfelues et nous les avons encouragées à poursuivre dans ce sens. À plusieurs moments, la discussion avait encore tendance à demeurer très terre à terre ou à

¹⁹ Voir la photo de la carte mentale en annexe 4.

tourner en rond. Dès qu'un silence se prolongeait, nous tentions donc de les relancer avec des pistes plus créatives.

Cela nous amène à discuter de la pensée divergente et des difficultés de sa mise en œuvre. Selon l'approche de co-design, les usagers sont des partenaires dont le potentiel créatif et l'expertise peuvent être mis à profit à travers le processus de design collectif. Le rôle du designer est alors de développer des outils pour faciliter l'idéation et l'expression de leurs idées (Sanders & Stappers, 2008, p 15). Nous croyons qu'à ce stade initial de la définition de la problématique, les intervenantes avaient un plus grand besoin de soutien pour explorer leur créativité. Dans l'animation des rencontres, nous avons d'ailleurs tenté de les soutenir dans ce sens en diversifiant les techniques de création et en respectant leur rythme de travail.

Après le remue-méninges, nous avons proposé aux intervenantes de passer à l'étape de l'évaluation. Les grandes feuilles de papier sur lesquelles nous avons noté les idées du groupe ont été étendues partout dans la salle. Nous avons alors suggéré que chacune inscrive un « X » ou un crochet à côté des idées qu'elle préférerait. Après une quinzaine de minutes, nous avons rediscuté en groupe de toutes les idées qui comportaient un « X » ou plus. S'il y avait consensus pour retenir une idée, elle était encadrée en noir. Quand l'équipe jugeait qu'une solution avait du potentiel, mais qu'elle exprimait des réserves, un point d'interrogation était tracé. Des précisions ont également été inscrites en noir à côté de chaque solution potentielle.²⁰

Suite à cette rencontre du 4 novembre 2011, il a été convenu que les idées retenues allaient être résumées dans un document qui serait présenté par les intervenantes à la directrice le 8 novembre 2011, en avant-midi. À la fin de la rencontre, plusieurs intervenantes ont mentionné qu'elles avaient aimé ressentir que la séance était structurée, organisée. Nous avons demandé si elles avaient trouvé qu'il y avait de la place pour leurs idées et elles ont acquiescé unanimement. Nous avons donc l'impression que ces deux premières rencontres de démarche créative répondaient au besoin de réflexion exprimé par les intervenantes.

Suite aux rencontres de démarche créative des 2 et 4 novembre 2011, nous avons constaté que l'équipe est passée à l'action. En effet, sous la coordination de l'intervenante principale, les intervenantes ont pris plusieurs initiatives pour préparer le début de la troisième cohorte.

²⁰ Voir en annexe 5 une photo d'une partie des notes prises lors de la tempête d'idées.

Par exemple, le 18 novembre 2011, des critères de design ont été choisis pour guider la conception des produits et, le 23 novembre 2011, des priorités d'action ont été établies. Plusieurs discussions plus ou moins formelles se sont ainsi succédées de la fin novembre 2011 à la fin janvier 2012. À partir du début février 2012, les rencontres de démarche créative ont été instaurées de façon plus systématique.

4.3 Développer la dynamique de l'équipe

Il y a tout lieu de croire que la dynamique du groupe a joué un rôle essentiel dans l'instauration de la démarche créative. En effet, lors de l'analyse des retranscriptions²¹, nous avons remarqué une forte présence de la famille de code *cohésion* (56% et 40%), particulièrement des codes *appui* (22% et 20%), *humour* (18% et 4%) et *incomplet* (9% et 8%). En général, nous avons également observé que les intervenantes du plateau de travail demeuraient ouvertes et respectueuses face à ce que les autres exprimaient. À certains moments, elles se dévoilaient même dans leurs faiblesses, leurs doutes et leurs conflits intérieurs. Combiné à la présence d'humour, ces aspects témoignent de la complicité qui régnait entre les intervenantes.

4.3.1 Le renforcement de la cohésion du groupe

Le code d'analyse qui ressort le plus des transcriptions des rencontres, est celui de l'appui (22% et 20%). En effet, les intervenantes appuyaient souvent la personne qui venait de s'exprimer, soit en manifestant un accord (ex : « oui », « c'est vrai », « c'est ça », « aaah ! »), en démontrant une réflexion (ex : « mmm... »), en manifestant de l'écoute (ex : « ouais, ouais... ») ou en remplissant le silence (ex : « ok, ouais »). Ces démonstrations d'appui sont représentatives de l'écoute et de l'empathie manifestées par les intervenantes. En général, elles semblaient se mettre beaucoup dans la peau de l'autre et essayer de conserver une relation harmonieuse entre elles. Par exemple, elles annonçaient lorsqu'elles n'étaient pas d'accord (« je vais paraître plate ») ou qu'elles voulaient remettre une idée en question (« je vais faire l'avocat du diable »). On pourrait croire qu'elles essayaient de ne pas blesser leurs collègues. Lors de l'analyse des retranscriptions de rencontres, nous avons d'ailleurs relevé très peu d'interventions associées au code *désaccord*, c'est-à-dire aucune pour le 13 mars 2012 et seulement 1% des interventions le 17 avril 2012.

²¹ Voir le tableau VI : Analyse statistique des contenus discursifs

Les intervenantes ont également démontré de la complicité par l'utilisation de l'humour, que ce soit sous forme de blagues, de références à un événement antérieur, d'ironie, de jeux de mots ou de rires. Nous avons d'ailleurs relevé plusieurs interventions associées au code d'analyse *humour* lors de la rencontre du 13 mars 2012 (18%) et du 17 avril 2012 (4%). Comme l'exprime bien ces notes prises dans notre journal de bord, il se pourrait bien qu'en détendant l'atmosphère, l'humour ait aidé à développer la cohésion du groupe :

L'humour vient compenser l'incertitude et les tensions vécues pendant la rencontre. On observe beaucoup de blagues, de taquineries, de références à d'autres situations vécues par les intervenantes (inside jokes), de délires (imaginer tout un scénario autour d'une idée farfelue). Je crois que cet humour est un élément essentiel de la réussite des rencontres. L'équipe partage une complicité qui la lie et aide à passer au travers des discussions sur des sujets plus difficiles.

[Journal, 26 octobre 2012]

Dans leurs travaux en design critique, visant à rendre les consommateurs plus critiques à propos de leur mode de vie, Dunne & Raby (2016) ont étudié la question de l'humour. Pour eux, l'usage habile de la satire et de l'ironie peut engager l'audience de façon plus constructive en faisant appel à son imagination et à sa réflexion. L'humour noir et « pince-sans-rire » de même que l'absurdité seraient les types d'humour qui fonctionneraient le mieux. Par leur effet perturbateur, ils aideraient à résister à la pensée rationnelle et à l'acceptation passive. Pour pouvoir se faire sa propre idée des choses, il y aurait nécessité de vivre l'expérience du dilemme. Par exemple, la personne se questionnera sur le caractère sérieux ou réel d'une intervention ironique. Cela nous amène à penser que, lors des rencontres de démarche créative, les diverses formes d'humour ont pu agir comme mode d'expression pour générer de nouvelles idées.

Du point de vue du régime d'engagement du familial (Thévenot, 2006), il y a tout lieu de croire qu'en renforçant la cohésion du groupe les intervenantes s'assuraient d'une bonne circulation de l'information entre elles. En effet, dans ce modèle d'action, l'information est portée par l'ensemble de l'équipe et circule de proche en proche, par association de repères communs. Comme ces repères servent à juger de l'action convenable à poser dans une situation spécifique, il nous semble que les intervenantes avaient tout intérêt à entretenir de bonnes relations interpersonnelles pour être en mesure de prendre des décisions satisfaisantes.

4.3.2 La compréhension mutuelle

Au cours de l'analyse, nous avons constaté une occurrence significative d'hésitations et de phrases non complétées par les intervenantes, correspondant au code d'analyse *incomplet* (9% le 13 mars 2012 et 8% le 17 avril 2012). Cela est arrivé dans plusieurs rencontres et pour différents sujets abordés. Non seulement les intervenantes ne demandaient pas à ce que ces phrases soient complétées ou expliquées davantage, mais elles semblaient bien se comprendre entre elles. Il arrivait même souvent que l'une d'elle complète la phrase de l'autre (code d'analyse *compléter*)²², tel que dans cet exemple:

Jade : Un transfert d'info, c'est quand même plus euh... J'cherche mes mots, hein? Euh... c'est plus euh... (elle fait un geste de ramasser quelque chose avec ses mains). **[Définition de la problématique]**

Sophie : Condensé? **[Compléter]**

Jade : Oui!!! Merci! (rires) **[Humour]**

[Retranscription, 13 mars 2012, #185-187]

Certains passages tirés des enregistrements des rencontres peuvent donc être difficiles à comprendre pour une personne n'y ayant pas participé :

Jade : Mmmm... Tsé, pis j'vrais p't'être, oui, justement en réunion d'équipe là, de dire justement euh... tel jeune euh... y'a une difficulté, on le sait, a demande beaucoup de temps aux intervenantes. Euh, tsé, faire attention d'pas vous laisser embarquer, parce que bon, tsé. **[Proposition]** Parce que là, tsé mettons comme tantôt c'était Florence, mais mettons qu'c'était, qui était... Euh, qui aurait été là, là. Nathalie, euh, a arriverait pas souvent pour prendre le petit enregistreur. **[Mise en situation]**

[Retranscription, 13 mars 2012, #448]

L'intervention pourrait être résumée ainsi :

On pourrait aussi parler des jeunes, au besoin, lors des réunions d'équipe CJE. Ça pourrait aider les intervenantes qui ne sont pas sur le projet du plateau et qui n'ont donc pas accès à l'enregistreur.

Cette compréhension mutuelle entre les intervenantes pourrait s'expliquer par le fait qu'elles avaient l'habitude, de par leur formation et leur expérience professionnelle, d'exercer une écoute active et d'interpréter ce qui est dit au-delà des mots. Cependant, comme les

²² À titre indicatif, au cours des rencontres du 13 mars et 17 avril 2012, il y a eu respectivement 12 et 15 interventions où une intervenante complétait la phrase de l'autre, soit 2% des interventions.

intervenantes passaient beaucoup de temps ensemble au quotidien, on peut supposer qu'elles partageaient un ensemble de repères familiaux, tels que décrits par Thévenot (2006). Il semble alors que la démarche créative leur donnait l'occasion de mettre en commun ces petits détails de leur pratique quotidienne, spécifiques à la situation dans laquelle elles étaient engagées, pour développer une compréhension collective du projet.

4.3.3 Les rapports égalitaires

Un autre aspect a certainement contribué au développement de la dynamique de l'équipe lors des rencontres de démarche créative : l'absence de hiérarchie. En effet, peu importe leur rôle au sein de l'organisation, les intervenantes se comportaient d'égal à égal. D'ailleurs, une des caractéristiques associées au Nouveau management public est la déhiérarchisation des organisations et une auto-organisation en équipes pluridisciplinaires, c'est-à-dire une logique participative (Boltanski & Chiapello, 1999). Évidemment, comme on peut le constater dans l'extrait suivant du journal de bord, les intervenantes ne pouvaient pas faire complètement fi de la position d'autorité de la directrice et cela a pu influencer le cours des échanges :

J'étais l'animatrice de la rencontre, mais < la directrice > est intervenue à quelques reprises pour donner son avis sur le déroulement de la rencontre. En débutant, comme on ne disposait que de 45 minutes plutôt qu'une heure, j'avais proposé de couper dans le point 4, mais elle a suggéré qu'on coupe le point 3. J'étais d'accord avec ses arguments, qu'il s'agissait d'un point important pour la suite de la démarche créative, alors j'ai acquiescé. (...) Lors des interventions de < la directrice > par rapport à l'ordre du jour et à la gestion du temps de la rencontre, j'ai senti que ça m'a dérangé qu'elle intervienne, comme si elle ne faisait pas assez confiance au processus ou à ma façon de travailler. (...) C'est certain aussi que j'ai souvent l'impression que sa position hiérarchique ne me laisse pas beaucoup de place pour m'objecter, si c'était ce que je voulais faire. Je pourrais rester attentive à cet aspect car sa présence aux réunions peut probablement influencer le déroulement des rencontres et la façon d'intervenir des autres membres de l'équipe.

[Journal, 8 février 2012]

Il est intéressant de noter qu'un rapprochement peut être fait avec le concept d'équipe-projet de Boutinet (2005), où les rapports entre les membres doivent être de nature égalitaire pour conserver un fonctionnement souple et favoriser l'innovation. On pourrait ainsi penser que le fait d'amener les intervenantes à sortir de leur cadre habituel et à former une équipe-projet a transformé leur rôle et leur hiérarchie. De plus, lorsque nous animions les rencontres, nous tentions de guider la discussion sans la diriger en aidant les intervenantes à clarifier leur pensée. Cela rejoint la notion de non-directivité dans

l'accompagnement d'une équipe-projet abordé par Boutinet (2005). Cela correspond aussi avec la conception que se fait Grint (2010) des leaders lorsqu'ils sont confrontés à des problèmes pernecieux. Leur rôle serait alors de poser des questions et de collaborer avec les autres afin de s'entendre sur une compréhension collective du problème et des solutions possibles pour le résoudre.

En résumé, le climat de confiance qui s'est installé semble avoir permis aux intervenantes de discuter du projet sans se sentir jugées. Cette liberté d'expression a pu se développer grâce au sentiment d'appartenance qui liait déjà les intervenantes de l'équipe avant l'introduction de la démarche créative. On peut également l'attribuer au fait qu'elles se questionnaient déjà sur leur pratique professionnelle lors des réunions d'équipe de l'organisme.²³ Cependant, les rapports égalitaires ont certainement présenté un contexte favorable pour le développement de la dynamique du groupe.

4.4 S'aménager un espace pour converser avec la situation

Selon Datchary (2004), les formes contemporaines de travail semblent particulièrement propices à accentuer la dispersion au travail. Elle relève trois tendances, dont deux sont représentatives de la situation vécue par les intervenantes, soit l'instabilité croissante des environnements de travail et l'organisation en projets. La première nécessite une capacité d'adaptation continue et la deuxième, un engagement simultanément dans plusieurs actions et réseaux d'échange. L'auteure affirme que, par l'expérience, « le travailleur peut développer certaines aptitudes à la dispersion » (Datchary, 2004, p 183). Cependant, comme cela demande un engagement cognitif important, le travailleur peut se sentir dépassé par la situation. Il aura alors « tendance à se réfugier dans de menues tâches plutôt que d'opérer une hiérarchisation de ses priorités » (Datchary, 2004, p 190). Ainsi, pour conserver le sentiment de maîtriser la situation, le travailleur doit pouvoir prendre un recul.

L'extrait suivant du journal de bord illustre bien ce lien entre le sentiment de surcharge des intervenantes, encore présent au début de la démarche créative, et le besoin de prendre du recul. Nous avons noté ces réflexions le 7 décembre, suite à une réunion d'équipe du CJE :

²³ Cela était particulièrement le cas lors des rencontres d'intervention, où les intervenantes faisaient des études de cas par une démarche de co-développement. Il serait d'ailleurs intéressant, dans une future recherche, de se questionner sur ce qui différencie une démarche créative du co-développement.

J'ai également parlé du fait qu'on se garde généralement très peu de temps pour la réflexion, même si c'est quelque chose que la plupart d'entre nous adore faire. On oublie de s'aménager du temps pour penser, alors que la réflexion peut nous amener à sauver du temps! Il est soulevé que les impacts de la réflexion se voient davantage sur du long terme et que c'est peut-être pourquoi on mise davantage sur des tâches qui ont des retombées à court terme.

Je crois que cette discussion sur la gestion du temps a permis à l'équipe de verbaliser sur des malaises ressentis tout au long de l'année. Par rapport au projet du plateau de travail, cette problématique de gestion du temps peut nous aider à comprendre la façon dont le projet est géré dans l'équipe. Tout le monde se sent surchargé et gère les situations problématiques d'abord, ce qui laisse peu de place à la réflexion dans l'action.

J'ai d'ailleurs souvent l'impression d'avoir à rassurer les intervenantes sur la faisabilité ou le réalisme de tel ou tel produit à fabriquer. J'ai l'impression que dès qu'il y a un petit problème, elles le voient plus gros qu'il ne l'est en réalité (à cause de cette impression de surcharge) et cela diminue leur ouverture d'esprit face aux problèmes et aux changements. Je crois que si on réussit comme équipe à mieux gérer notre temps et notre sentiment de surcharge, on sera plus en mesure de réfléchir, de prévoir plus à l'avance ce qui s'en vient et de trouver des solutions plus créatives aux problèmes qui se présentent.

[Journal, 7 décembre 2011]

Il semble donc qu'en s'aménageant un espace de réflexion, les intervenantes se sont outillées pour mieux gérer leur dispersion et converser avec la situation. Cette conversation s'est manifestée chez les intervenantes par la mise en commun des repères familiers, la pensée analogique, l'imagination narrative et le développement de leur processus réflexif.

4.4.1 Le partage des repères familiers

Dans le mode de gestion par urgence initial des intervenantes, des liens peuvent être faits avec le régime du familier (Thévenot, 2006). En effet, dans ce modèle d'action, la capacité d'adaptation aux imprévus qui surviennent est distribuée dans l'ensemble de l'équipe, et non portée par une seule personne. Il est donc important que l'information circule bien afin d'éviter que des habitudes personnelles rigides ne s'installent. On peut penser qu'au début de La Sphère d'Art, les intervenantes tentaient individuellement de reproduire des gestes qui fonctionnaient bien dans d'autres projets. Cependant, puisque chaque situation est unique, ces actions ne convenaient pas nécessairement à celle du plateau de travail. En effet, le régime du familier permet une adaptation locale d'un projet qui n'est pas généralisable à d'autres contextes. Cependant, l'expérience personnelle du projet de chaque intervenante peut être partagée avec le reste de l'équipe afin d'en tirer une compréhension commune (Thévenot, 2006).

Ainsi, avec la démarche créative, les intervenantes ont pu discuter de tous ces petits gestes du quotidien qu'elles posaient habituellement sans réfléchir (et qui témoignaient de leur expertise). C'est pourquoi l'équipe d'intervenantes démarrait généralement les rencontres en discutant des bons coups et des points à améliorer observés depuis la rencontre précédente. Cela correspond aux codes d'analyse *relever un point faible* et *relever un point fort*, dont la fréquence dans les retranscriptions analysées est de 1% à 3%.²⁴ Suite à ces points de départ, il s'ensuivait un partage d'informations concrètes que l'on retrouve principalement dans les codes d'analyse *demande de précisions* (fréquence de 4% et 8%) et *précisions* (fréquence de 8% et 12%). Voici un extrait qui démontre comment les intervenantes partaient des repères personnels de leur quotidien pour arriver à définir collectivement une situation.

- Sophie : Moi, j'ajouterais dans les bons coups : les kiosques. Ce que j'ai comme impression de l'extérieur, c'est qu'il me semble que ça rend concret la qualité de leurs produits. Ils sont fiers. Je trouve que ça a l'air de leur donner une motivation. Ils reviennent et ils sont contents. Et je trouve que c'est quelque chose de plus qu'on a et qui semble bien marcher. **[Relever un point fort]**
- Bianca : Et ça leur permet aussi dans ce sens là de développer des attitudes autres que celles de la production. On le sait c'est quoi, nous, à un moment donné dans un groupe, on est plus à l'aise et on a des attitudes qui sont plus faciles à adopter. Et quand tu te retrouves avec du monde que tu ne connais pas ... **[Précision]** Justement Élise < une participante >, je vous donne cet exemple parce qu'au départ, elle était plus timide et elle ne parlait pas trop. Au kiosque, je l'ai juste vu aller un peu parce que je n'étais pas dans le même groupe qu'elle, mais elle parlait, elle se levait debout, elle montrait les objets et elle a < expliqué > que ça ne se recycle pas un disque vinyle. Ça leur permet vraiment de développer des liens... **[Exemple]**
- Coralie : Pendant que j'étais là l'autre fois, il y avait un client qui est descendu à l'atelier et c'est elle < Élise > qui l'a servi, qui a pris l'initiative de lui répondre. Et les autres étaient comme un peu figés là. **[Exemple]**
- Bianca : Moi, un kiosque, c'était quelque chose qui me faisait un peu peur parce que c'était nouveau. Et finalement, ça a bien été, c'était vraiment le fun et ils ont aimé ça! **[Impression]**
- Jade : Il y a une fierté de voir plein de monde et des fois ils vont... **[Appui]**
- Coralie : Et toi, tu as aimé ça? **[Demande de précision]**

²⁴ Voir le tableau VI: Analyse statistique des contenus discursifs

- Bianca : Oui... C'est sûr qu'il y a tout le temps une petite compétition. **[Précision]** « C'est nous autres qui en ont vendu le plus » **[Mise en situation]** et des affaires de même, mais ça va toujours rester. Hein? **[Relance]**
- Sophie : Ce n'est pas mauvais non plus. **[Remettre en question]**
- Bianca : Et non, ça leur < met > une petite pression là! **[Appui]**
- Sophie : Oui, si ça devient utilisé pour faire du dénigrement, mais c'est un peu comme à l'école, ce qu'on apprend dans la compétition, c'est que ça nous pousse à nous donner des défis et ça peut être correct. **[Comparaison]**
- Sophie : Dans la mesure où ça se fait dans un cadre respectueux. **[Précision]**
- Bianca : Et c'est justement pas dans le dénigrement. **[Appui]**
- Jade : Oui et je pense que c'est de leur rappeler aussi qu'il y a des heures de vente plus faciles que d'autres. **[Précision]** Mais justement de les changer aussi, il y a comme tout le temps... **[Incomplet]**
- Sophie : Des heures et des gens qui l'ont plus < l'habileté de vendre > que d'autres. **[Précision]** Comme dans n'importe quoi, ce n'est pas mal de ne pas l'avoir, mais ce qui est bien c'est d'avoir le < courage > de le faire même si ça fait peur. Alors ce n'est pas facile, je sors de mes souliers... **[Précision]**

[Retranscription, 13 mars 2012, #58 à #67]

Dans ce type de discussion, le défi qui se présentait aux intervenantes était de donner un sens global aux faits anecdotiques, c'est-à-dire d'interpréter les détails du quotidien de sorte qu'elles puissent en tirer des leçons pour l'ensemble de l'équipe. Thévenot (2006) parle d'ailleurs de la tension entre les engagements de proximité et la montée en généralité comme une des raisons de la méconnaissance des régimes du proche (ou du familial). Dans le segment précédent, on voit que les intervenantes y sont parvenues. En effet, elles échangent d'abord sur ce que l'animation de kiosques a permis de développer comme nouvelles attitudes chez une participante, malgré l'appréhension initiale d'une intervenante. Le sujet dévie ensuite sur les avantages et les pièges de la compétition qui s'installe parfois entre les participants lors de la vente des produits. Finalement, elles concluent sur l'importance de rappeler aux jeunes les différents facteurs qui peuvent influencer la vente et de les amener à combattre leurs peurs face aux nouvelles tâches à accomplir.

4.4.2 La pensée analogique et l'imagination narrative

Lors de l'analyse des retranscriptions, nous avons observé une certaine occurrence des codes d'analyse *comparaison* (2% et 1%) et *exemple* (2% et 2%) et *mise en situation* (fréquence de 5% et 7%), regroupés dans la famille de code *répertoire*.²⁵ Le terme répertoire, utilisé par Schön (1994), qualifie les moyens qui permettent de percevoir des similitudes entre différentes situations vécues dans la pratique. En effet, l'auteur nous démontre qu'un praticien développe son propre répertoire d'exemples, de représentations et de compréhensions. Cela lui permet de voir le présent comme une variante du passé et d'agir en conséquence. Ainsi, l'art d'un praticien reposerait sur l'étendue et la variété de son répertoire. Cette forme de raisonnement, aussi appelée pensée analogique, est très présente dans les professions créatives. Elle ne tient pas compte des particularités propres à la situation, mais par son processus rapide et facile à réviser, elle peut aider à générer de nouvelles solutions.

Schön (1994) définit la réflexion sur des similitudes perçues en fonction de la proximité conceptuelle qui relie les deux situations comparées. Si les deux phénomènes sont issus de domaines d'expérience différents, il s'agit d'une métaphore génératrice. Au contraire, s'ils proviennent du même domaine, on parle alors d'exemple type. Dans le cadre de la démarche créative, les intervenantes semblent avoir davantage eu recours à ce dernier type de comparaison. En effet, comme on peut le constater dans les extraits du tableau VIII, elles ont comparé les problématiques du plateau de travail avec des situations provenant de contextes semblables, tel qu'un autre projet en milieu communautaire, ou légèrement éloigné, tel que des employeurs du secteur privé.

²⁵ Voir le tableau VI : Analyse statistique des contenus discursifs

Tableau VIII : Extraits démontrant l'utilisation de comparaison

Intervention	Résumé de l'intervention
<p>Des fois, il ne faut pas attendre qu'ils soient tous d'accord sinon on ne peut pas rien faire. Et ce n'est pas < seulement > pour eux. C'est vrai pour plein d'autres projets. Moi, je fais souvent un comparatif avec l'École du milieu parce que ce sont deux projets qui se ressemblent. On vit la même chose. Le projet collectif, si tu veux y arriver, il faut que tu imposes un peu plus. [Comparaison] [Re transcription, 13 mars 2012, #53, Sophie]</p>	<p>Comparer avec l'École du milieu, un autre projet du CJE qui ressemble au plateau de travail.</p>
<p>Oui, si ça devient utilisé pour faire du dénigrement, mais c'est un peu comme à l'école, ce qu'on apprend dans la compétition, c'est que ça nous pousse à nous donner des défis et ça peut être correct. [Comparaison] [Re transcription, 13 mars 2012, #64, Sophie]</p>	<p>Comparer avec la compétition qui existe à l'école.</p>
<p>Je trouvais que ton exemple entre une réunion d'équipe et une réunion de discussion était bon. Il peut y en avoir < où ce sont plus des idées rapides > alors peut-être qu'en terme de fréquence, il faut que ça revienne plus souvent, mais de courte durée. Alors que l'autre, peut-être que ça revient moins souvent, mais de plus longue durée. Au bout du compte tu n'en as pas besoin d'autant. [Comparaison] [Re transcription, 13 mars 2012, #199, Sophie]</p>	<p>Référer aux réunions d'équipe et de discussion du CJE.</p>
<p>Je trouve que le cahier de bord [Comparaison] c'est un moyen qui a été utilisé, éprouvé. Et son efficacité dans les maisons de jeunes ou dans les maisons d'hébergement... On l'a tous essayé dans nos différentes expériences professionnelles et je me dis quel beau moyen. [Justification] [Re transcription, 13 mars 2012, #230, Sophie]</p>	<p>Mentionner le cahier de bord, un outil qui a fait ses preuves dans les maisons de jeunes.</p>
<p>J'ai déjà eu un boss qui nous laissait ses messages sur une petite machine enregistreuse. [Comparaison] [Re transcription, 13 mars 2012, #269, Coralie]</p>	<p>Proposer une solution utilisée dans un autre milieu de travail.</p>
<p>Je suis en train de penser et ça n'a vraiment pas rapport... Mon père était gérant d'un restaurant et pour faire l'inventaire de son stock, à toutes les fins de semaine, < il chargeait quelqu'un de le faire > Et là lui, il fait le tour de tout ça et il se dit : « Bon, alors, il reste deux petits sacs de vis... » Alors, on le sait qu'il y en a quatre qui sont passés dans cette semaine-là. Ouf! Ok, alors on réajuste le tir dans la production aussi. On fait d'autres choses pour < que ça dure tout le mois. > Mais on sait très bien qu'il va falloir commander ça, ça et ça. [Mise en situation] Et là, on va savoir combien on en passe à peu près à chaque semaine, < ce qui fait qu'on > va pouvoir mieux être rodé et à un moment donné avoir des commandes plus stables selon ce qu'on produit comme produit. [Comparaison] [Re transcription, 13 mars 2012, #605, Bianca]</p>	<p>Comparer la gestion de l'inventaire du plateau avec celle d'un restaurant.</p>
<p>Tu sais, quitte à ce que ce soit un petit projet en entrepreneuriat, un peu comme à l'École du milieu. [Comparaison] Eux autres, c'est à tous les après-midis, mais < pour nous > ça pourrait être juste à tous les vendredis après-midi. [Proposition] [Re transcription, 17 avril 2012, #121, Jade]</p>	<p>Proposer de faire un projet en entrepreneuriat comme à l'École du milieu (un autre projet du CJE).</p>
<p>Mettons que tu prends une entreprise comme Domptar, qui fait du papier. Le gars qui est dans la machine de papier, il < ne sait pas > combien de bûches de bois il y a dans la cour! Alors, il ne panique pas : il est concentré sur la tâche. C'est le gars qui fait l'inventaire des bûches et le bûcheron... eux autres, ils sont au courant. [Comparaison] [Re transcription, 17 avril 2012, #247, Julie]</p>	<p>Démontrer qu'en entreprise, il n'y a qu'une personne responsable de l'inventaire.</p>

Lors des discussions, les intervenantes se mettaient régulièrement dans la peau d'une autre personne (ex : intervenante ou jeune) et imaginaient ce que cette personne dirait dans telle ou telle situation. Cela correspond au code d'analyse *mise en situation*, présent dans 5% et 7% des interventions analysées.²⁶ À ce moment, les intervenantes pouvaient changer de voix et simuler un dialogue entre une intervenante et un jeune, par exemple. On peut penser que cela les a aidé à se voir intervenir concrètement dans l'action et à imaginer et évaluer des solutions nouvelles. Ces représentations jouent un rôle similaire à celui des prototypes dans les disciplines du design. Elles servent à expérimenter une idée dans le monde virtuel et à en vérifier les conséquences avant de la réaliser dans un contexte réel donné. En permettant l'expérimentation, ces représentations servent également à restructurer la compréhension de la problématique.

Dans l'extrait suivant, une intervenante change de ton lorsqu'elle simule ce que les jeunes disaient. Cela lui permet de se replonger dans la situation pour clarifier la problématique.

Bianca : En ce sens-là, c'est parce qu'il y a un bout qui m'est revenu en tête. Eux autres ils disaient : « Si on avait eu des consignes assez claires pis une échéance... » **[Mise en situation]** Alors le bout échéancier, je trouve qu'il est important. Eux autres < les jeunes >, dans le fond, dans leur tête, ils ne faisaient plus de la standardisation, alors ils trouvaient qu'ils perdaient leur temps, mais pour nous, c'était clair qu'ils faisaient de la standardisation. Alors, on ne se questionnait pas trop là-dessus. **[Hypothèse]**

Mais ils ont dit : « nous on savait pas qu'on avait toute la semaine pour taponner... » **[Mise en situation]** ou « il aurait fallu que vous nous le disiez, on l'aurait fait, on en aurait essayer plus. » **[Mise en situation]**

Parce là, ils n'en avaient pas essayé beaucoup < des produits > tandis qu'ils se tournaient les pouces. Alors, on n'en fera pas d'autres. Cela n'avait pas été assez clair à ce niveau-là, que c'était le temps d'essayer! **[Définition de la problématique]**

[Retranscription, 13 mars 2012, #161]

Bianca redéfinit ainsi la problématique : les participants avaient l'impression de perdre leur temps parce qu'ils n'avaient pas saisi qu'ils disposaient de ce temps pour standardiser les produits. Au contraire, pour les intervenantes, c'était clairement le moment de la standardisation. Bianca en conclut donc que les consignes et l'échéance communiquées aux participants n'étaient pas assez claires.

²⁶ Voir le tableau VI : Analyse statistique des contenus discursifs

Dans ce deuxième extrait, la mise en situation sert plutôt à évaluer une idée proposée, celle d'utiliser une enregistreuse pour résoudre le problème de communication dans l'équipe :

Sophie : Puis, ce n'est pas compliqué. Pour moi, c'est la même chose qu'un cahier de bord. C'est-à-dire qu'au lieu d'écrire, c'est un outil. Alors, je finis ma journée, et < j'attrape > l'outil. Tu as fait ta plage < d'enregistrement > et tu le remets < l'enregistreur > dans le classeur barré, parce qu'il y a de l'information confidentielle. Demain, tu rentres, tu < attrapes > l'outil et cinq minutes avant de voir les jeunes, tu écoutes : « Ah, ok! » Ou je reviens de deux semaines de vacances, fait que t'écoutes... euh, là c'est plus long là. Mais... **[Mise en situation]**

[Retranscription, 13 mars 2012, #282]

Des liens intéressants peuvent être faits entre l'utilisation des mises en situation par les intervenantes et le concept d'empathie, utilisé en design pour se mettre dans la peau des usagers et mieux comprendre leur expérience d'un objet ou d'un service. Bousbaci (2010, p 137-140) relève l'importance de développer cette capacité cognitive à adopter la perspective de l'autre chez les futurs praticiens lors de leur formation en design. Il parle des obstacles qu'ils ont à surmonter, tels que de réussir à produire l'effort mental requis et à sortir de leurs préjugés personnels, stéréotypes et premières impressions face à une situation. Il soulève finalement que c'est par un exercice pratique et répétitif que les futurs designers parviendront à parfaire cette aptitude.

Puisque l'empathie est un outil que les intervenantes utilisent beaucoup en intervention, la question qui se pose alors est : Est-ce que l'utilisation des dialogues simulés est un réflexe professionnel ou est-ce plutôt lié à l'approche design ? Comme les intervenantes ont utilisé ces mises en situation dès les toutes premières rencontres de démarche créative, nous pourrions penser qu'elles ont eu recours à des compétences déjà acquises. Par contre, on peut également croire que leur participation sur une base régulière à la démarche créative leur a permis de transposer cette capacité, utilisée en intervention individuelle, à l'échelle plus globale de l'intervention de groupe, ce qui n'était pas possible avec l'approche par plan préconisée par le NMP.

4.4.3 Le processus réflexif: expérimenter, évaluer, redéfinir

Dans l'implantation du plateau de travail, nous avons observé que les intervenantes se sont retrouvées dans une situation incertaine, instable et singulière dans laquelle elles n'étaient pas satisfaites des conséquences de leurs actions. Ces résultats inattendus et non désirés ont été l'élément déclencheur pour instaurer un espace de réflexion. Avec la démarche créative,

les intervenantes ont tenté de résoudre les problèmes en proposant des solutions, qu'elles évaluaient au fur et à mesure, ce qui modifiait leur façon de comprendre la situation. Il semble que ce processus de rétroaction était manquant au début de la mise en œuvre du plateau de travail et que son instauration a permis aux intervenantes de mieux intervenir dans la situation. Les allers-retours qu'elles faisaient entre la problématique et les solutions concordent avec le processus de la réflexion en action telle que décrite par Schön²⁷.

Pour illustrer ce processus, nous en représenterons les différentes étapes à partir d'un exemple de discussion portant sur la problématique de transfert de l'information. Le modèle qui en résulte est une spirale, composée de boucles itératives représentant autant d'allers-retour entre la situation et la problématique. Ainsi, dans la figure 6, on retrouve un résumé des échanges ayant eu lieu entre les intervenantes autour de la problématique du transfert de l'information. La discussion, qui comporte quatre boucles de rétroaction (A, B, C et D) a débuté avec le constat que l'information ne circulait pas de façon fluide entre les intervenantes. Une intervenante a proposé d'utiliser les courriels (A1) pour faire les suivis nécessaires sur ce qui se passe au plateau de travail. En parlant de cette idée, les intervenantes ont trouvé que les messages électroniques avaient l'avantage d'être rapides et confidentiels, mais qu'il pouvait arriver qu'ils ne soient pas lus (A2). Cette évaluation des conséquences leur a permis de réaliser l'importance que le moyen choisi soit accessible à toutes et leur compréhension de la problématique a évolué en conséquence (A3).

En faisant référence à un document existant du CJE pour guider la tenue de dossiers, une intervenante a suggéré que les dossiers individuels des jeunes soient accessibles à toutes (B1). Cependant, cette idée non plus n'a pas réussi à passer le test de l'expérimentation : plusieurs difficultés ont été relevées telles que le manque de temps pour s'y référer et le respect de la politique de tenue de dossiers (B2). Une intervenante a alors soulevé l'importance, au début d'une période de travail, de pouvoir se faire une idée rapide des éléments sur lesquels elle doit porter une attention particulière (B3).

À ce moment, une autre intervenante s'est rappelée du journal de bord comme outil de suivi pour les interventions de groupe éprouvé dans différents milieux (C1). En s'imaginant l'utiliser, les intervenantes ont trouvé qu'il était efficace pour conserver des traces des idées qui leur viennent rapidement en tête (l'expression qu'elles utilisaient est « pop-up »). Elles trouvaient cependant que ce n'était pas utile pour les plans d'action des jeunes, qu'il y avait

²⁷ Voir Figure 2 : Le processus de la réflexion en action.

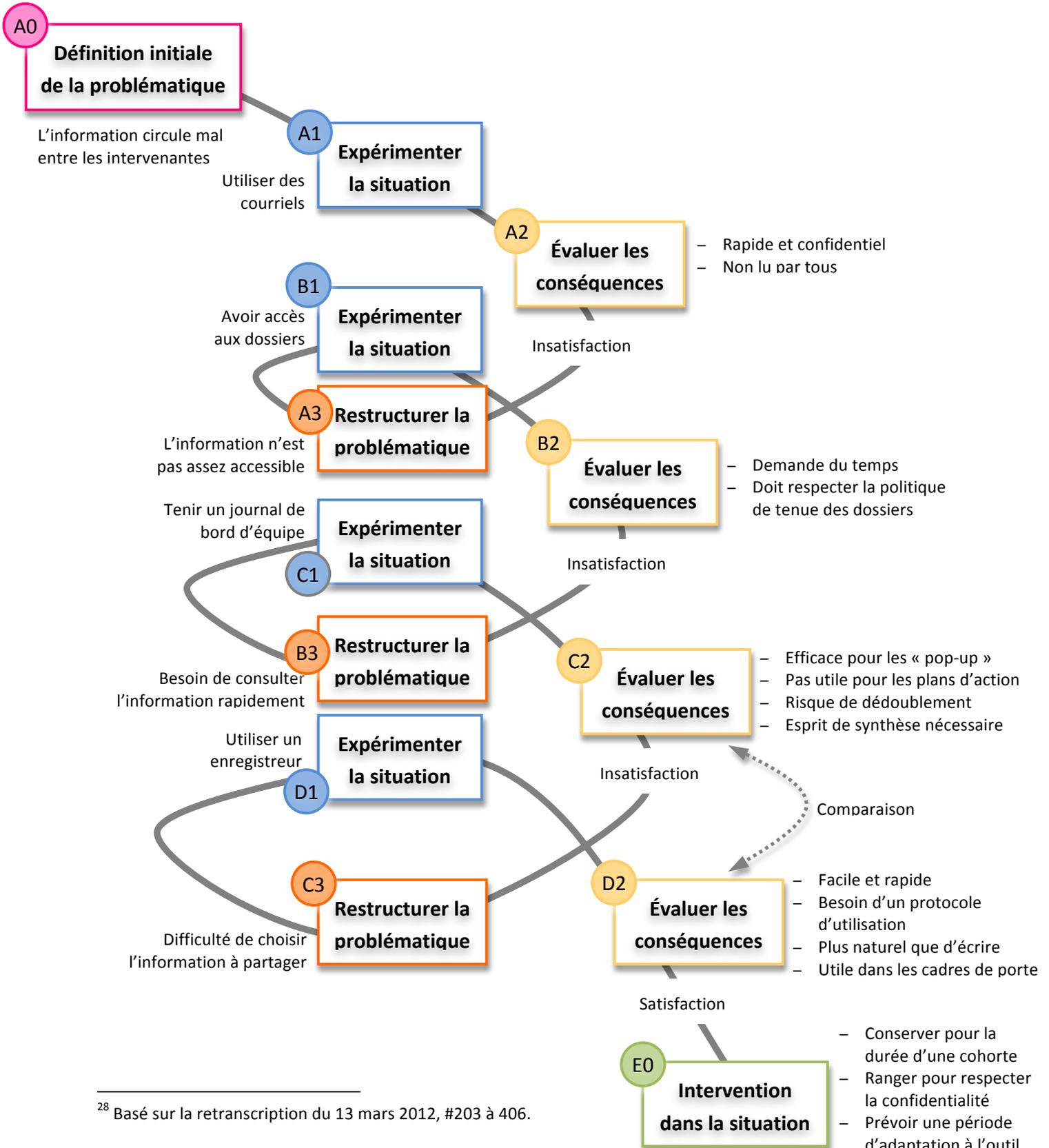
un risque de dédoubler le travail et qu'un bon esprit de synthèse était nécessaire pour que l'outil soit efficace. Le manque de temps a également été répété comme argument pour remettre en question l'idée (C2). Cette évaluation des conséquences possibles du journal de bord a été plus élaborée que les précédentes. Une intervenante a d'ailleurs affirmée que c'était complexe et une autre lui a répondu : « Ben écoute, on trouve des nouveaux problèmes là, et on va trouver des solutions là aussi! » [Retranscription, 13 mars 2012, #255]

Cette troisième boucle itérative a permis aux intervenantes de réaliser la difficulté qu'elles ont à évaluer l'information pertinente à transmettre à leurs collègues (C3). C'est alors qu'une nouvelle idée a été expérimentée, celle d'enregistrer l'information à partager aux autres (D1). Les intervenantes ont trouvé que c'était plus facile et rapide à utiliser que les moyens précédents. Elles trouvaient également avantageux de conserver le naturel de la conversation : « tu parles deux, trois minutes et tu dis les principales affaires, comme on se fait dans les cadres de porte. » [Retranscription, 13 mars 2012, #273] (D2) Cependant, elles entrevoyaient des obstacles techniques et elles ont fait quelques allers-retours entre l'idée du journal de bord (C1) et celle de l'enregistreur (D1) afin de valider l'idée la plus satisfaisante. Elles ont d'ailleurs perçu des similitudes entre les deux idées : l'enregistreur étant vu comme un journal de bord oral dans lequel on parle au lieu d'écrire. [Retranscription, 13 mars 2012, #282]

Finalement, des sous-solutions aux difficultés envisagées ont été trouvées pour l'enregistreur : les extraits audio seraient conservés pour la durée d'une cohorte (environ six mois), l'enregistreur serait toujours rangé au même endroit pour en faciliter l'accès et respecter la confidentialité. Les intervenantes étaient également conscientes qu'il leur fallait prévoir une période d'adaptation à ce nouvel outil avant qu'elles ne développent le réflexe de l'utiliser. [Retranscription, 13 mars 2012, #406] L'idée allait donc pouvoir être expérimentée dans la situation réelle (E0).

À travers ces quatre boucles de rétroaction, nous avons pu observer que la définition de la problématique des intervenantes s'est enrichie d'une boucle à l'autre. En effet, elle a tour à tour été définie comme étant une mauvaise circulation de l'information (A0), une difficulté d'accessibilité de l'information (A3), un besoin que l'information puisse être consultée rapidement (B3) et enfin une difficulté à choisir l'information à partager (C3). C'est cette dernière restructuration de la problématique, qui englobe également les précédentes, qui a permis de trouver une solution satisfaisante pour toute l'équipe.

Figure 6 : Exemple de processus réflexif ²⁸



²⁸ Basé sur la retranscription du 13 mars 2012, #203 à 406.

4.5 Persévérer dans la démarche

Après être parvenu à s'aménager un espace pour converser avec la situation, d'autres obstacles ont mis à rude épreuve la persévérance des intervenantes. Pour arriver à les surmonter, il leur a fallu accepter l'existence de problèmes récurrents et apprendre à travailler avec l'incertitude qui en résulte.

4.5.1 Accepter l'existence de problèmes récurrents

D'une rencontre de démarche créative à une autre, certains problèmes discutés par les intervenantes étaient récurrents. En d'autres mots, même après avoir testé plusieurs solutions sur le terrain, ils ne semblaient jamais être complètement résolus. Ainsi, en parcourant les comptes-rendus et les retranscriptions de rencontre, nous avons relevé ces quelques exemples :

- l'ambiguïté du rôle des intervenantes (entre autorité et compréhension);
- le fonctionnement de la production et des ventes;
- la démotivation cyclique des jeunes;
- la dynamique du groupe;
- la cohérence de l'application des règles d'une intervenante à l'autre;
- la standardisation des produits;
- l'approvisionnement en matériel;
- la gestion des outils et de l'inventaire.

Cela peut nous rappeler le concept de problème pernicieux (*wicked problems*), qui a été exposé précédemment.²⁹ Cette idée qu'il n'existe pas de solution idéale ou définitive à un problème de design, seulement des solutions suffisamment satisfaisantes, a d'ailleurs été présentée aux intervenantes et elles y reconnaissaient leur propre vécu du projet. Par exemple, alors que neuf rencontres de démarche créative avaient déjà eu lieu, voici ce que la directrice a affirmé alors que nous présentions l'avancement de cette recherche à l'équipe d'intervenantes :

²⁹ Voir la section 2.2 portant sur l'expérimentation de projets d'insertion.

Sophie Pas de solutions, ça ne veut pas dire pas de moyens pour essayer d'arranger le problème. Être pessimiste, c'est se dire : « il y a un problème et plus rien à faire ». Là, il y a un problème, on a mis des éléments en place, on a essayé, on a fait des allers-retours. On essaie encore en sachant que c'est un problème récurrent, qu'il n'y a pas juste une solution à ce problème-là.

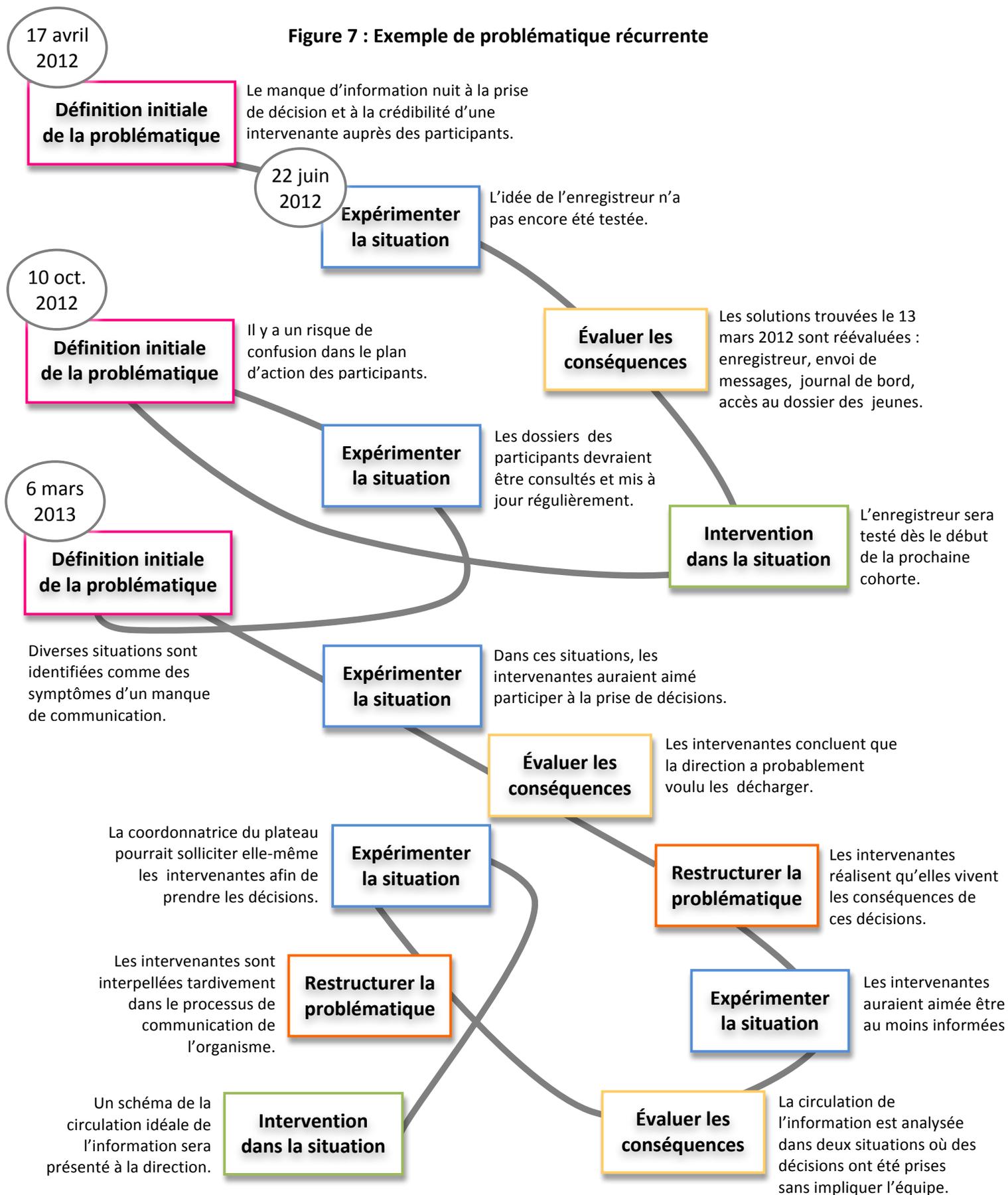
[Journal, 17 octobre 2012]

La problématique du transfert d'information dont il a été question dans la figure 6 est un bel exemple de problème récurrent. En effet, le thème a d'abord été nommé comme un point à améliorer lors de la rencontre de démarche créative du 8 février 2012. Ensuite, il a été discuté en profondeur lors de la rencontre du 13 mars 2012, où la définition de la problématique s'est davantage développée et plusieurs solutions ont été expérimentées. L'idée d'utiliser un enregistreur pour transférer l'information entre intervenantes devait être testée dans la réalité. Cependant, la problématique a été remise à l'ordre du jour de quatre autres rencontres, soit les 17 avril, 22 juin et 10 octobre 2012 ainsi que le 6 mars 2013.

La figure 7 illustre le processus réflexif de l'équipe au cours de ces quatre rencontres. Réalisée à partir des comptes-rendus, elle permet d'observer l'évolution de la compréhension de la problématique de communication par les intervenantes sur un horizon d'un an. Nous remarquons que l'équipe a progressivement pris conscience de l'impact de la communication sur différents aspects du projet. Ainsi, lors de la rencontre du 17 avril, une intervenante a mentionné que le manque d'information nuisait à sa prise de décision et à sa crédibilité auprès des jeunes. Le 10 octobre, l'équipe prenait conscience du risque de confusion qui pouvait survenir dans le plan d'action des participants dû au fait qu'il y avait plusieurs intervenantes impliquées auprès d'eux. Finalement, le 6 mars, les intervenantes ont analysé diverses situations³⁰ où des décisions avaient été prises sans qu'elles ne soient consultées. Elles ont alors pris conscience d'enjeux plus complexes, telle que la logique d'action différente qui prévaut sur le terrain (régime du familial) par rapport à celle de l'administration (régime du plan). Les intervenantes sont arrivées à la conclusion qu'elles étaient interpellées tardivement dans le processus de communication de l'organisme et elles sont intervenues dans la situation en proposant un schéma idéal de circulation de l'information à la directrice.

³⁰ Les exemples du passé dont les intervenantes discutent lors de la rencontre du 6 mars 2013 s'étendent du début de la troisième cohorte à la fin de la quatrième et couvrent donc une année complète.

Figure 7 : Exemple de problématique récurrente



Nous avons pu observer le processus réflexif des intervenantes du plateau de travail à l'œuvre à petite échelle, à l'intérieur d'une même rencontre de démarche créative, et à plus grande échelle, c'est-à-dire d'une rencontre à l'autre, alors qu'une problématique récurrente était redéfinie encore et encore. L'équipe continuait donc d'essayer de résoudre les problèmes malgré leur caractère pernicieux. Cela nous amène à croire que les intervenantes ont persévéré dans la démarche créative parce qu'elles avaient accepté que certains problèmes ne seraient jamais complètement résolus.

4.5.2 Considérer l'incertitude comme une alliée

Dans la démarche créative entreprise par les intervenantes, nous avons observé qu'elles remettaient continuellement en question leur compréhension de la situation en interagissant avec les autres. Dans l'analyse du contenu discursif, trois codes d'analyse reflètent bien cette attitude, soit *avocat du diable* (fréquence de 1% et 0%), *peser le pour et le contre* (fréquence de 2% et 2%) et *remettre en question* (fréquence de 1 et 5%).³¹ Dans notre journal de bord, nous avons également noté que les intervenantes utilisaient beaucoup d'expressions ou de phrases qui démontraient une certaine hésitation, tel que « je ne sais pas si c'est pareil pour vous mais... », « peut-être qu'on fait toutes pareil » ou « euh, tsé... je ne le sais pas mais... » [Journal, 26 octobre 2012] Elles essayaient parfois de convaincre avec des arguments, mais elles faisaient aussi souvent part de leurs doutes. Comme si elles parlaient d'abord pour clarifier leurs idées (et non clarifier leurs idées, puis parler), un peu comme la fonction du croquis dans les disciplines du design. Les intervenantes semblaient conscientes de leur confusion et cherchaient à la valider avec les autres (« je ne sais pas si vous comprenez ce que je veux dire »).

Dans cette description de l'attitude des intervenantes, nous pouvons reconnaître les caractéristiques du modèle II de l'apprentissage organisationnel d'Argyris & Schön (1999)³². Encore une fois, on reconnaît bien le contexte qui a amené les intervenantes à rechercher un temps d'arrêt pour réfléchir à la problématique du projet, ainsi que l'apprentissage qui a résulté de l'expérimentation de solutions et de l'évaluation des conséquences. Il nous semble que les rencontres de démarche créative ont permis à l'équipe d'intervention de passer d'une attitude organisationnelle défensive (modèle I) à une approche plus ouverte (modèle II) face à l'incertitude du projet.

³¹ Voir le tableau VI : Analyse statistique des contenus discursifs

³² Voir section 2.4

Dans les deux extraits suivants du journal de bord, alors que l'équipe n'avait entamé la démarche créative que depuis trois mois, nous pouvons observer la difficulté qu'éprouvait une intervenante à considérer l'incertitude comme une alliée. Comme il s'agissait de la directrice, la situation a mobilisé plusieurs membres de l'équipe d'intervention qui tenaient à ce que la démarche créative se poursuive.

Extrait 1 : Discussion avec deux intervenantes (Jade et Bianca)

J'ai parlé avec Jade de mon impression que Sophie <la directrice> semblait résistante à la poursuite de la démarche. Sophie a dit qu'elle avait de la difficulté à bien saisir ce qui fait partie de la démarche créative ou non. Elle ne semble pas à l'aise dans les zones de flou. Elle a également peur qu'on passe trop de temps là-dessus, alors que nous <l'équipe d'intervenantes>, on a plutôt l'impression que ça nous en fait sauver. On s'est dit qu'on pourrait se voir demain en début d'après-midi et que si Sophie ne peut pas être des nôtres, on pourrait la rencontrer par la suite avec des propositions de solutions.

[Journal, 14 février 2012]

Extrait 2 : Discussion avec la directrice

Après ma rencontre avec Bianca et Jade, je suis allée voir Sophie pour vérifier mes impressions. À la rencontre du 8 février, j'ai eu l'impression que Sophie était résistante à la démarche créative, qu'elle mettait les freins, qu'elle n'en comprenait plus trop l'utilité. Avec Jade, on se disait qu'elle ne semblait pas à l'aise dans ce qui est plus flou, moins défini.

Sophie m'a confirmé qu'elle a besoin de structure, de pouvoir mettre les choses dans des petites cases. Elle croit qu'elle n'a pas autant de tolérance au flou que je peux en avoir. J'ai parlé que ce n'était pas toujours facile pour moi non plus, mais que j'avais appris à nager là-dedans lors des projets de design qu'on faisait à l'université. Je lui ai expliqué qu'il y a toujours des moments où on n'est plus trop sûr où on s'en va, que le processus de design n'est jamais linéaire, qu'on peut franchir une étape et y revenir plus tard, que ce mouvement en boucles fait partie de la démarche.

Elle a ajouté que son rôle de gestionnaire teinte beaucoup ses questionnements. Elle a le souci qu'un équilibre se fasse entre les différents services du Carrefour <CJE>. Beaucoup de temps a été investi dans le projet du plateau de travail, beaucoup plus qu'elle ne le croyait au départ. Le besoin est là et c'est correct, mais elle ne pensait pas que ce projet demanderait autant d'énergie et de concertation dans l'équipe.

[Journal, 14 février 2012]

Dans ces extraits, nous pouvons constater la gamme d'émotions que l'incertitude peut faire vivre aux membres d'une équipe. Dans ce cas-ci, la directrice confirme l'impression des autres intervenantes : sa tolérance envers ce qui est flou a des limites. Sa responsabilité de gestionnaire l'amène à se soucier d'atteindre un certain équilibre dans le temps, l'énergie et

les ressources alloués au projet. Elle exprime d'ailleurs très bien en parlant de son besoin de structurer et d'organiser les choses.

4.6 Bilan de l'analyse des résultats

Lors de l'analyse des résultats, nous nous sommes efforcée de faire en sorte que ce soit d'abord le terrain qui parle, mais nous avons rapidement constaté que des ressemblances intéressantes existaient entre une quinzaine de codes d'analyse et les termes associés à la pratique réflexive (Schön, 1994). Établir ces correspondances nous a permis de valider la présence du processus réflexif dans les rencontres de démarche créative. En effet, on y retrouve les trois principales phases du processus itératif : expérimenter la situation, évaluer les conséquences et restructurer la problématique. Le tableau IX présente les similitudes observées.

Tableau IX: Correspondance des codes avec le processus de la pratique réflexive

Famille de code	Code d'analyse	Processus de la pratique réflexive
Répertoire	<ul style="list-style-type: none"> - Comparaison - Exemple - Mise en situation 	Expérimenter la situation
Conception	<ul style="list-style-type: none"> - Proposition 	
Argumenter	<ul style="list-style-type: none"> - Avocat du diable - Justification - Peser le pour et le contre - Remettre en question 	Évaluer les conséquences
Conception	<ul style="list-style-type: none"> - Relever un point fort - Relever un point faible - Évaluation 	
Information	<ul style="list-style-type: none"> - Demande de précision - Précision 	Restructurer la problématique
Conception	<ul style="list-style-type: none"> - Définition de la problématique - Hypothèse - Critère de design - Choix d'une idée / évaluation 	

Lors des rencontres, nous avons également remarqué que les intervenantes arrivaient à reconnaître les erreurs de l'équipe et à interagir de façon conviviale entre elles. Nous y reconnaissons le modèle II de l'apprentissage organisationnel (Argyris & Schön, 1999) et les

particularités d'une équipe-projet (Boutinet, 2005), qui échappe temporairement à la hiérarchie. La participation à la démarche créative a amené les intervenantes à parler des petits détails de leur quotidien et donc, à mettre en commun leurs repères familiers du projet. Elles se sont ainsi libérées de la coordination en plan imposée par l'organisme subventionnaire pour entrer dans le régime du proche (Thévenot, 2006), par lequel elles ont pu apporter des ajustements locaux au plateau de travail. Cette expérimentation constitue une caractéristique importante de l'approche design, de même que la mise en commun de l'expertise des différents acteurs engagés dans la situation. Au final, les intervenantes ont pu intervenir de façon plus satisfaisante en redéfinissant constamment la problématique dans un contexte où les problèmes sont de nature pernicieuse (Rittel & Webber, 1973).

CHAPITRE 5

CONCLUSION

5 Conclusion

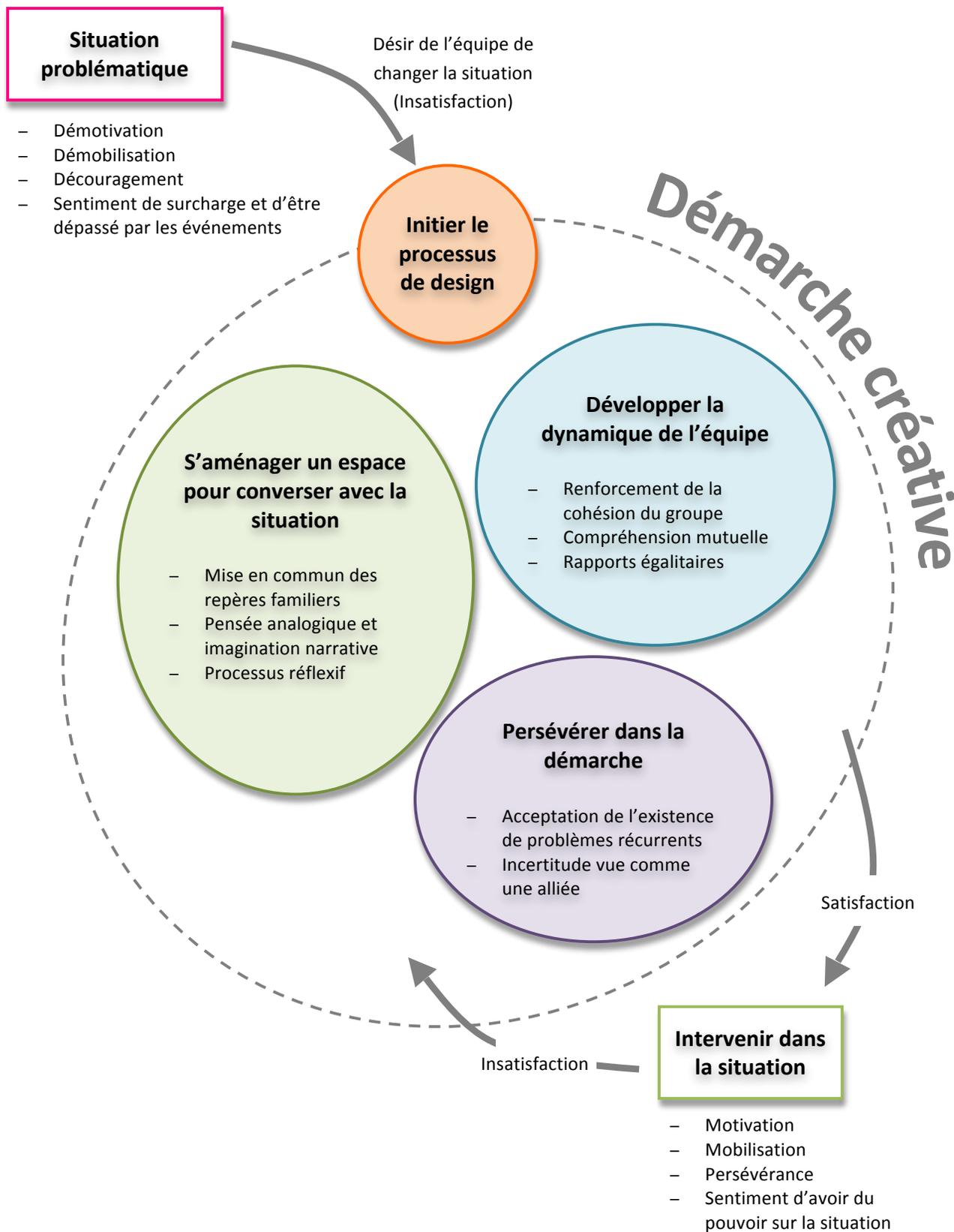
L'analyse des données recueillies nous a permis de constater la fécondité de la démarche créative. En effet, elle a soutenu les intervenantes dans leur recherche de solutions et leur a permis d'intervenir de façon plus satisfaisante dans la situation. Dans le résumé des conditions favorisant la pratique réflexive, nous verrons comment, sous l'impulsion d'un désir de changement, l'équipe d'intervention est parvenue à développer une dynamique d'équipe particulière, à s'aménager un espace pour converser avec la situation et à persévérer malgré les embûches. Puis, nous aborderons les indicateurs de satisfaction liée à la démarche créative, les difficultés rencontrées et divers éléments de réflexion pour l'avenir de ce type de processus collectif.

5.1 Résumé des conditions ayant favorisé la pratique réflexive

Nous tenterons de résumer les conditions qui ont favorisé le développement d'une pratique réflexive chez les intervenantes et d'illustrer nos propos à l'aide de la figure 8, où le cercle pointillé représente la démarche créative dans son ensemble. La figure met en relation ce processus avec, comme point de départ, la situation problématique initiale et, comme résultat de chacune des rencontres, l'intervention dans la situation, c'est-à-dire dans le projet de plateau de travail. Puisque les intervenantes développaient continuellement les différents aspects favorisant leur pratique réflexive, les flèches grises représentent le mouvement d'aller-retour entre les rencontres et l'intervention dans la situation.

Lors du récit de la genèse du plateau de travail, nous avons observé qu'il y avait eu une coupure entre l'étape de conception du projet, d'abord réalisée pour répondre à des critères administratifs, et la mise en œuvre, qui cherchait à répondre aux besoins des participants et des intervenantes. Cela a engendré une certaine scission entre le projet idéal imaginé par les intervenantes et le projet qui pouvait réellement être mis en place. La gestion par plan, caractéristique du NMP, n'a pas facilité l'adaptation du projet au contexte unique dans lequel il s'inscrivait et il a même déplacé le stress de l'atteinte des résultats sur les épaules des intervenantes. La démotivation et l'épuisement ont poussé les intervenantes à vouloir prendre un temps de réflexion. L'attitude initiale de l'équipe a été ajoutée sous l'encadré *situation problématique* de la figure 8. Nous reconnaissons ici le risque de

Figure 8 : Conditions ayant favorisé la pratique réflexive de l'équipe d'intervention



découragement, de démobilisation ou de paralysie, dont parlait Boutinet (2005) lorsque des acteurs sont confrontés aux échecs inévitables d'un projet, ainsi que l'incubation de nouvelles idées qui peut en résulter.

Il semble que les intervenantes sont parvenues à reconnaître la modestie du projet par rapport à ses ambitions de départ et à vouloir tirer des conclusions de leurs erreurs. Nous croyons que c'est ce **désir de changer la situation** qui a servi d'élément déclencheur pour instaurer la démarche créative. Dans la figure 8 ce désir a été représenté par une flèche partant de la situation problématique et se dirigeant vers la démarche créative. Nous croyons qu'il a insufflé aux intervenantes la motivation pour investir le temps et l'énergie nécessaire pour **initier le processus de design** (cercle orange). Dans le cas de l'équipe d'intervenantes, ce processus a débuté avec les deux séances intensives de définition de la problématique et de recherche de solutions. Puisque cette étape était particulièrement cruciale à la réussite de l'instauration de la démarche créative, elle est représentée comme se situant à cheval entre la situation problématique initiale et la démarche créative. Nous nous rappelons que pendant et après ces deux séances, une mobilisation de l'équipe a été constatée dans les activités quotidiennes liées au plateau de travail. Il semble que cette adhésion des intervenantes à la démarche créative a modifié leur attitude face au projet, qui est passée du découragement à la mobilisation.

Le **développement de la dynamique de l'équipe** a joué un rôle essentiel dans la poursuite de la démarche créative (ovale bleu de la figure 8). En effet, les intervenantes se soutenaient entre elles et utilisaient régulièrement l'humour pour détendre l'atmosphère, ce qui a contribué à renforcer la cohésion du groupe. Elles partageaient également une compréhension commune de la situation. Cela leur a permis de s'assurer que l'information, qui était portée par l'ensemble de l'équipe, puisse circuler entre elles, de proche en proche, par association de repères familiers communs (Thévenot, 2006). Ainsi, les intervenantes pouvaient évaluer si leurs actions convenaient à la situation spécifique dans laquelle elles étaient engagées. Les rapports égalitaires entre les membres de l'équipe ont également permis de conserver un fonctionnement souple et de favoriser l'innovation, tel que le suppose la notion d'équipe-projet (Boutinet, 2005).

Avant l'instauration de la démarche créative, il semble que les intervenantes apportaient des changements par une sorte de réflexe professionnel. Ce mode de gestion par urgence a progressivement laissé place à une pratique plus réflexive. Leurs discussions ne servaient plus simplement à ventiler les frustrations, mais bien à mieux comprendre ce qui se passait et

à tenter de trouver des solutions. Au cours de notre analyse des données, nous avons fait ressortir ces cinq éléments, qui ont aidé les intervenantes à **s'aménager un espace pour converser avec la situation** (ovale vert de la figure 8): mettre en commun leurs repères familiers, mettre en œuvre leur pensée analogique et leur imagination narrative et utiliser le processus réflexif.

Enfin, il nous semble que les intervenantes ont réussi à **persévérer dans la démarche créative** (ovale mauve de la figure 8) parce qu'elles ont accepté l'existence de problèmes récurrents (Rittel & Webber, 1973) et qu'elles ont considéré l'incertitude comme une alliée. Cela leur a permis de tirer des enseignements de leurs erreurs en adoptant le modèle II de l'apprentissage organisationnel (Schön & Argyris, 1999). Notons que l'investissement de temps et d'énergie des intervenantes dans la démarche créative s'est effectué autant sur le plan personnel que collectif. En partageant leurs réussites et leurs échecs, elles ont accepté de prendre conscience de leurs limites comme intervenantes et comme équipe. Sans savoir où cela les mènerait, elles ont dépassé leurs doutes et leurs incertitudes pour faire confiance au processus et s'y engager entièrement.

Nous avons constaté que cet engagement des intervenantes dans la démarche créative a eu des effets bénéfiques sur leur attitude face au projet. En effet, au fur et à mesure que les intervenantes avançaient dans la démarche, elles ont démontré davantage de motivation et de mobilisation dans le quotidien du plateau de travail. Sous l'encadré *intervenir dans la situation* de la figure 8, nous retrouvons l'attitude de l'équipe une fois qu'elle s'est engagée dans la démarche créative. Alors qu'elles disaient se sentir essoufflées et dépassées par la situation avant l'instauration de la démarche créative, il semble qu'elles aient graduellement ressenti qu'elles avaient du pouvoir sur la situation.

5.2 Indicateurs de satisfaction et difficultés rencontrées

L'instauration de la démarche créative au sein de l'équipe d'intervenantes du plateau de travail a suscité toute une gamme d'émotions, incluant un bon niveau de satisfaction. En effet, il n'était pas obligatoire pour les intervenantes de participer aux rencontres de démarche créative. Pourtant, le taux de participation était toujours élevé, même si les rencontres avaient lieu environ une fois par mois. Considérant les autres engagements des intervenantes, cette forte participation nous apparaît comme un indicateur de leur motivation à participer à la démarche créative.

La démarche créative semble avoir été fructueuse puisqu'au fur et à mesure de son instauration, les membres de l'équipe ont manifesté moins d'insécurité, de frustrations et de démotivation face au projet. Des extraits du journal de bord démontrent également les changements positifs que les intervenantes constataient. Par exemple, trois mois à peine après le début de la démarche créative³³, une intervenante a mentionné qu'il y avait moins de conflits, ce qui a été appuyé par l'ensemble du groupe. La directrice était très satisfaite des changements et elle a mentionné que le plateau de travail avait le potentiel de devenir un organisme à part entière. Elle a également ajouté que l'équipe avait besoin de se donner encore du temps, par la démarche créative, pour s'approprier davantage le projet et l'ajuster.

Face à l'enthousiasme des intervenantes du plateau de travail, plusieurs membres de l'équipe du CJE ont manifesté le désir d'instaurer une démarche créative pour réaliser le plan d'action de l'organisme ainsi que l'optimisation de ses services. En effet, les intervenantes ont trouvé que cela leur permettrait de se sentir libre de parler des vraies choses, de bien se faire entendre et d'avoir du pouvoir sur les changements à venir.³⁴ À priori, ce raisonnement peut nous sembler contradictoire : les intervenantes désiraient élaborer des plans à l'aide du processus de design alors que l'introduction de l'approche design visait justement à les libérer du plan. Il semble, en fait, que les intervenantes aient attribué tous les bénéfices tirés de la démarche créative à la méthode employée. Or, nous croyons que c'est plutôt leur engagement dans le processus qui leur a permis d'en retirer autant de satisfaction. En effet, elles ont pris au sérieux des problèmes qui n'avaient pas encore d'existence au regard de la planification par objectifs³⁵ et elles ont essayé de les résoudre de façon créative. Nous pouvons penser qu'une diversité de méthodes aurait pu être tout aussi pertinente dans ce cadre, mais sans leur engagement, rien n'aurait vraiment changé.

D'ailleurs, alors que le développement de la pratique réflexive des intervenantes par le processus de design a suscité beaucoup d'enthousiasme, il ne faut pas oublier les difficultés qui se sont également dressées sur leur route. Le découragement et la démotivation sont réapparus à certains moments, tels qu'en début de cohorte (après la « lune de miel » d'un nouveau groupe de participants), lors de conflits fréquents entre les participants et pendant

³³ Ces propos ont été recueillis lors de la réunion d'équipe du CJE du 15 février 2012.

³⁴ Propos recueillis lors d'une réunion de l'équipe CJE le 14 décembre 2011.

³⁵ Pour justifier la révision d'un plan, il faut une comptabilisation de problèmes, qui dépend elle-même du temps qu'on se donne pour le faire entre chaque bilan.

les vacances de l'intervenante principale. Les intervenantes recommençaient alors à discuter des problèmes de façon informelle. À certains moments, l'incertitude quant au renouvellement du financement du projet a également entraîné une démotivation de l'intervenante principale, qui cherchait alors d'autres objectifs pour La Sphère d'Art (ex : la transformer en entreprise d'insertion). Pourtant, malgré ces doutes et difficultés, les intervenantes sont demeurées constantes dans leur participation à la démarche créative.

Nous pouvons alors nous questionner sur ce qui fait paraître ces rencontres si bénéfiques. Parmi les commentaires reçus³⁶, nous retrouvons le fait que ce soit une démarche structurée, qui donne une direction et fournit des résultats concrets. Selon les intervenantes, elle leur a permis de sortir de la routine pour parler des bons coups et difficultés, définir la problématique et envisager des solutions. La reconnaissance de ces avantages a certainement contribué à leur persévérance dans la démarche créative.

5.3 Pistes de réflexion pour l'avenir

À partir du 11 septembre 2012, soit près d'un an après le début de la démarche créative, l'ordre du jour était préparé sur place au début de chaque rencontre. Cet exemple démontre une certaine appropriation du processus par les intervenantes. En effet, nous n'avions plus à établir à l'avance les thèmes à discuter. Il nous a d'ailleurs semblé que notre rôle d'animation s'est progressivement estompé et que nos interventions se sont davantage intégrées à celles des autres, comme si le groupe était parvenu à s'autoréguler avec le temps. Cela nous amène à croire que le fait de partager la responsabilité de la démarche créative et de s'y engager ensemble en poursuivant un objectif commun, a eu un impact significatif sur le développement de la pratique réflexive.

En consultant les comptes-rendus des rencontres, nous avons constaté qu'à partir de juin 2012, les dates des rencontres ont été planifiées pour les six mois suivants, alors qu'auparavant, elles étaient déterminées quelques semaines à l'avance seulement. La démarche créative s'est donc progressivement formalisée et elle a perduré dans le temps. Cependant, nous avons observé un certain essoufflement après environ un an et demi. Nous avons alors eu l'impression que les intervenantes se remettaient moins en question et nous nous sommes questionnée sur ce qui arriverait si nous cessions d'animer ces rencontres :

³⁶ Ces commentaires ont été partagés lors de la démarche créative du 8 février 2012 alors que nous demandions aux intervenantes quelles étaient leurs attentes face à la poursuite de la démarche créative

« Auraient-elles toujours lieu et seraient-elles aussi productives? » Nous avons interrogé les intervenantes à ce sujet et elles croyaient que la démarche créative se poursuivrait normalement. Cependant, comme les relations interpersonnelles constituent le principal outil de travail des intervenantes, nous envisageons la possibilité qu'elles pouvaient vouloir éviter de nous décevoir. Une question se pose alors : si un acteur externe au CJE avait tenté d'animer la démarche créative à notre place, les intervenantes auraient-elles aussi bien participé? Cela nous interroge également sur l'appropriation réelle de la démarche créative par les intervenantes. Y aurait-il des conditions à remplir pour permettre d'introduire le processus de design dans la gestion d'une organisation de façon à la fois durable et souple?

L'essoufflement perçu de la démarche créative nous rappelle le risque de sclérose dont Boutinet (2005) faisait mention à propos des cercles de qualité. Nous pourrions alors nous poser la question à savoir si la démarche créative, en se prolongeant dans le temps, ne risquerait pas de devenir une structure permanente et de s'enfermer dans une routine bureaucratique. Ainsi, pour être créative, la démarche devrait-elle nécessairement demeurer temporaire? Nous croyons qu'il demeure possible de pérenniser l'approche design dans les organisations et qu'une grande diversité d'acteurs auraient tout intérêt à y participer. Au Québec, plusieurs l'ont déjà compris et ont mis sur pied des processus de participation citoyenne, de concertation, de consultations publiques ou de mobilisation des collectivités. Cependant, nous croyons qu'un large pan reste à développer, celui du design de services et de politiques publiques.

Nous pensons que la pratique réflexive développée par le processus de design aide à contrer les effets néfastes de l'approche par plan, telle que l'influence des critères de financement sur la conception initiale du projet. Par exemple, la démarche créative a permis aux intervenantes d'ajuster le fonctionnement du plateau de travail afin de mieux répondre aux besoins sociaux des jeunes. De même, elle a contrebalancé la responsabilité de l'atteinte des résultats, qui avait été déplacée sur les épaules des intervenantes, en leur donnant le pouvoir d'agir sur la situation, ce qui a diminué leur sentiment de surcharge et augmenté leur satisfaction, leur motivation et leur mobilisation dans le projet du plateau de travail.

Ce qui est étonnant c'est qu'il nous semble que le seul fait d'avoir nommé les rencontres sous le terme de « démarche créative » ait amené les intervenantes à démontrer de la créativité. En effet, comme nous l'avons vu, le matériel disponible, l'aménagement de la salle et le déroulement des rencontres étaient tout à fait ordinaires. Il aurait pu s'agir de n'importe quelle réunion d'équipe, mais il en a été tout autrement. Il semble donc bel et bien

qu'il existe une grammaire pragmatique en design qui induit un modèle d'action très différent de celui préconisé par le Nouveau management public.

Le design social et participatif vise à amener les acteurs engagés dans une situation à partager leur expertise et à trouver ensemble des solutions adaptées aux réalités locales d'un projet social. Nous avons vu que certaines conditions favorise le développement d'un tel processus, soit le désir de changer la situation, la dynamique de l'équipe, l'aménagement d'un espace pour converser avec la situation et la persévérance dans la démarche. L'approche design, telle qu'elle a été mise en œuvre par l'équipe d'intervention du plateau de travail du Carrefour jeunesse-emploi des Chutes-de-la-Chaudière, est porteuse de promesses pour l'expérimentation et l'adaptation de futurs projets d'insertion. Nous souhaitons que leur initiative inspire des intervenants de divers horizons à vouloir se réappropriier leurs projets et s'investir dans une approche design dont ils retireront certainement une plus grande satisfaction.

BIBLIOGRAPHIE

Bibliographie

AMAR, Anne & BERTHIER, Ludovic (2007). "Le nouveau management public: avantages et limites", *Gestion et Management Publics*, Vol.5, Décembre 2007, [en ligne], consulté le 02 juillet 2015. URL :

http://www.airmap.fr/images/stories/pdf/GMP/GMP2007_5.4.AmarBerthier.pdf

ANDRÉ, Pierre avec la collaboration de P. Martin et G. Lanmafankpotin (2012). « Participation citoyenne », dans L. Côté et J.-F. Savard (dir.), *Le Dictionnaire encyclopédique de l'administration publique*, [en ligne], consulté le 02 juillet 2015. URL :

http://www.dictionnaire.enap.ca/dictionnaire/docs/definitions/defintions_francais/participation_citoyenne.pdf

ARMSTRONG, Leah, BAILEY, Jocelyn, JULIER Guy, KIMBELL, Lucy (2014). 'Social Design Futures: HEI Research and the AHRC', University of Brighton and Victoria and Albert Museum.

BARIBEAU, C. (2005). « Le journal de bord du chercheur », *Recherches Qualitatives – Hors Série – numéro 2*, pp. 98-114

BASON, Christian (2012). « Leading Social Design: What does it take? », *Social Space*, p 24-29.

BASON, Christian (2014). « Design for Policy », Gower Publishing, Ltd.

BERARD, Jean & VALDENNAIRE, Mathieu (2013). « L'expérimentation pour renouveler les politiques publiques ? », *La Vie des idées*, [en ligne], consulté le 06 juillet 2015. URL :

<http://www.laviedesidees.fr/L-experimentation-pour-renouveler.html>

BLAIS, M., & MARTINEAU, S. (2006). « L'analyse inductive générale: description d'une démarche visant à donner un sens à des données brutes. », *Recherches qualitatives*, vol. 26, no 2, p 1-18.

BOLTANSKI, Luc & CHIAPELLO, Ève (1999). « Le nouvel esprit du capitalisme », vol. 10, Paris: Gallimard.

- BOUILLON, Jean-Luc & MAAS, Élise (2009). « Figures de l'individu au travail, figures du « collaborateur » », *Communication et organisation*, 2009, no 36, pp. 57-68, [en ligne], consulté le 02 juillet 2015. URL : <http://communicationorganisation.revues.org/912>
- BOUSBACI, Rabah (2010). « S'exercer à l'empathie : une expérience pédagogique en design d'intérieur », *Les ateliers de l'éthique / The Ethics Forum*, volume 5, numéro 2, automne 2010, p 126-143.
- BOUTINET, Jean-Pierre (2005). « Anthropologie du projet », 1ère édition «Quadrige», Paris, Presses universitaires.
- BROWN, Tim (2008). « Design thinking », *Harvard business review* », vol. 86, no 6, p 1-10.
- BROWN, Tim, & WYATT, Jocelyn (2010). « Design thinking for social innovation », *Annual Review of Policy Design*, vol. 3, no 1, p 31-35.
- BUCHANAN, Richard (1992). « Wicked Problems in Design Thinking », *Design Issues*, vol. 8, no 2, p 5–21.
- CHARBONNEAU, Michèle (2012). « Nouveau management public », dans L. Côté et J.-F. Savard (dir.), *Le Dictionnaire encyclopédique de l'administration publique*, [en ligne], consulté le 02 juillet 2015. URL : http://www.dictionnaire.enap.ca/dictionnaire/docs/definitions/defintions_francais/nouveau_mp.pdf
- CROSS, Nigel (1982). *Designerly ways of knowing*. *Design Studies*, 3(4) pp. 221–227.
- CROSS, Nigel (1995). « Discovering design ability. » In *Discovering Design: Explorations in Design Studies*. Edited by Richard Buchanan and Victor Margolin. Chicago: University of Chicago Press.
- CROSS, Nigel & DORST, Kees (2001). « Creativity in the design process: co-evolution of problem–solution », *Design studies*, vol. 22, no 5, p 425-437.
- CROSS, Nigel et CLAYBURN CROSS, Anita *Observations of teamwork and social processes in design*

DATCHARY, Caroline (2004). « Prendre au sérieux la question de la dispersion au travail, le cas d'une agence de création d'événements », Réseaux, volume 3, numéro 125, p 175-192, consulté le 06 juillet 2015. URL : <http://www.cairn.info/revue-reseaux-2004-3-page-175.htm>

DESLAURIERS, J.-P. (1991). Recherche qualitative. Guide pratique. Montréal : McGraw-Hill La Chenelière.

DORST, Kees (2010). « The nature of Design thinking », in Design thinking research symposium, DAB Documents.

DUNNE, Anthony, & RABY, Fiona (2013). « Speculative everything: design, fiction, and social dreaming », MIT Press.

EMERY, Yves (2005). « La gestion par les résultats dans les organisations publiques : De l'idée aux défis de la réalisation », Téléscope, volume 12, numéro 3, p 1-11, consulté le 06 juillet 2015. URL : http://www.telescope.enap.ca/Telescope/docs/Index/Vol_12_no_3/Telv12n3_emery.pdf

EMERY, Yves & GIAUQUE, David (2005). Paradoxes de la gestion publique, Paris, L'Harmattan. Cité dans CHARBONNEAU, Michèle (2012). « Nouveau management public », dans L. Côté et J.-F. Savard (dir.), Le Dictionnaire encyclopédique de l'administration publique, [en ligne], consulté le 02 juillet 2015. URL : http://www.dictionnaire.enap.ca/dictionnaire/docs/definitions/defintions_francais/nouveau_mp.pdf

FINDELI, A. (2004). « La recherche-projet: une méthode pour la recherche en design », communication présentée au 1er Symposium de recherche sur le design tenu à la HGK de Bâle sous les auspices du Swiss Design Network, 13-14 mai.

FINDELI, A. & Coste A. (2007). « De la recherche-crédation à la recherche-projet : un cadre théorique et méthodologique pour la recherche architecturale », Lieux communs, no 10, p 139-161

FRÉTIGNÉ, Cédric (2001). « Boltanski Luc, Chiapello Eve, Le nouvel esprit du capitalisme », Revue française de sociologie, 2001, vol. 42, no 1, p 171-176, [en ligne], consulté le 02 juillet 2015. URL : http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/rfsoc_0035-2969_2001_num_42_1_5341

GARUD, Raghu, JAIN, Sanjay, & TUERTSCHER, Philipp (2008). « Incomplete by design and designing for incompleteness », *Organization Studies*, vol. 29, no 3, p 351-371.

GRINT, Keith (2010). « Wicked problems and clumsy solutions: the role of leadership. » Cranfield University. BAMB Publications, [en ligne], consulté le 08 août 2015. URL : <http://leadershipforchange.org.uk/wp-content/uploads/Keith-Grint-Wicked-Problems-handout.pdf>

HATCHUEL, Armand (2002). « Toward Design Theory and expandable rationality : the unfinished program of Herbert Simon », *Journal of Management and Governance*, vol. 5, no 3, p 260-273.

KIMBELL, Lucy (2011a). « Designing for Service as One Way of Designing Services », *International Journal of Design*, vol. 5, no 2, p 41-52.

KIMBELL, Lucy (2011b). « Rethinking Design Thinking: Part I », *Design and Culture*, vol. 3, no 3, p 285-306.

KIMBELL, Lucy (2012). « Rethinking Design Thinking: Part II », *Design and Culture*, vol. 4, no 2, p 129-148.

MARGOLIN, Victor & MARGOLIN, Sylvia (2002). « A “Social Model” of Design: Issues of Practice and Research », *Design issues*, vol. 18, no 4, p 24-30.

MILLER, Derek B. et RUDNICK, Lisa (2012). « A Framework Document for Evidence-Based Programme Design on Reintegration », *Annual Review of Policy Design*, vol. 1, no 1, p. 1-45.

MORRISON, Val (2013). « Les problèmes vicieux et les politiques publiques. » Montréal, Québec : Centre de collaboration nationale sur les politiques publiques et la sante, [en ligne], consulté le 07 juillet 2015. URL : https://www.inspq.qc.ca/pdf/publications/1840_Problemes_Vicieux_Politiques.pdf

PAILLÉ, P. (1994). « L'analyse par théorisation ancrée », *Cahiers de recherche sociologique*, no23, pp. 147-181

PAPANEEK, Victor (1985). « Design for the real world : human ecology and social change », Chicago : Academy Chicago, 2^e édition.

RITTEL, Horst W. J. (1987). *The Reasoning of Designers*, Arbeitspapier zum International Congress on Planning and Design Theory in Boston, August 1987. Schriftenreihe des Instituts fuer Grundlagen der Planung, Universitaet Stuttgart 1988

RITTEL, Horst W. J. & WEBBER, Melvin M (1973). « Planning problems are wicked problems » in CROSS, Nigel (1984), *Developments in design methodology*, John Wiley & Sons.

SANDERS, Elizabeth B.-N. & STAPPERS, Pieter Jan (2008). « Co-creation and the new landscapes of design », *CoDesign*, vol. 4, no 1, p. 5-18.

SANDERS, Elizabeth B.-N., (2006). « Design research in 2006 », *Design research quarterly*, vol.1, no 1, p 1-8.

SANDERS, Liz (2008). « An evolving map of design practice and design research », *Interactions*, vol. 15, no 6, p 13-17.

SANDERS, Liz & STAPPERS, Pieter Jan (2014). « From designing to co-designing to collective dreaming: three slices in time », *Interactions*, vol. 21, no 6, p. 24-33.

SCHÖN, Donald A. (1994). « Le praticien réflexif: à la recherche du savoir caché dans l'agir professionnel », Montréal: Éditions Logiques.

SCHÖN, Donald A., ARGYRIS, Chris (1999). « Théorie et pratique professionnelle: comment en accroître l'efficacité », Outremont, Québec: Éditions Logiques.

SIMON, Herbert A. (1969). « *Sciences of the Artificial* », Massachusetts Institute of Technology Press, Cambridge.

THÉVENOT, Laurent (2006). « L'action au pluriel – sociologie des régimes d'engagement », Éditions La Découverte.

ANNEXE 1

ANNEXE 2

Portfolio 2011

Produits standards



Livre-boîte
(modèles variés)



Vide-poche
(finis variés)



Crochets muraux
(grands - modèles variés)



Crochets muraux
(grands - modèles variés)



Bracelet
(modèles variés)



Crochets muraux
(petits - modèles variés)



Crochets muraux
(petits - modèles variés)



Porte-crayons

Modèles uniques



Bracelet à mots



Bracelet médiéval



Boîtes à tiroirs



Personnage décoratif



Informations

www.cjchutes.com/laspheredart
plateaudetravail@cjchutes.com
418 834-4334

225, rue Montfort
Saint-Romuald (Québec)
G6W 3L8

ANNEXE 3

Tableau V : Caractéristiques des événements et données recueillies

Caractéristiques des événements				Type de données recueillies				
Description de l'événement	Date	Personnes impliquées	Durée	Réflexions	Ordre du jour	Compte-rendu	Photos	Enregistrement vidéo
Préparation de la rencontre	1er novembre 2011	1		✓				
Rencontre de l'équipe plateau	2 novembre 2011	6	2 h	✓				
Brainstorming	4 novembre 2011	4	3 h	✓	✓	✓	✓	
Rencontre avec Jade	18 novembre 2011	2		✓				
Rencontre avec Sophie et Jade	23 novembre 2011	3		✓				
Rencontre avec Sophie	25 novembre 2011	2						
Rencontre avec Jade	28 novembre 2011	2		✓				
Aménagement de la salle	2 décembre 2011	2						
Déroulement de la réunion d'équipe	7 décembre 2011	9		✓				
Déroulement de la réunion de discussion	7 décembre 2011	9		✓				
Déroulement de la rencontre de planification	7 décembre 2011	2		✓				
Déroulement de l'atelier de créativité 1 (1e partie)	13 décembre 2011	9	3 h	✓	✓			
Déroulement de l'atelier de créativité 1 (2e partie)	14 décembre 2011	8	3 h	✓	✓		✓	
Discussion sur le plan d'action 2012-2013 du CJE	14 décembre 2011	11		✓				
Fin de la production pour la remise de prix à Purimax	16 décembre 2011	9		✓			✓	
Topo sur la résistance au changement	20 décembre 2011	2		✓				
Discussion de la genèse du projet	21 décembre 2011	2		✓				
Discussion sur le plateau de travail	23 décembre 2011	2						
Topo pour la rencontre de l'équipe plateau	23 janvier 2012	2		✓				
Discussion sur le plateau de travail	31 janvier 2012	2		✓				

Tableau V : Caractéristiques des événements et données recueillies (suite)

Caractéristiques des événements				Type de données recueillies				
Description de l'événement	Date	Personnes impliquées	Durée	Réflexions	Ordre du jour	Compte-rendu	Photos	Enregistrement vidéo
Réflexions personnelles pour la démarche créative	2 février 2012	1		✓				
Topo pour la rencontre de l'équipe plateau	6 février 2012	2		✓				
Déroulement de l'atelier de créativité 3	7 février 2012	9	7 h	✓	✓			
Discussion d'équipe	8 février 2012	8		✓				
Démarche créative	8 février 2012	4	1 h	✓	✓	✓		
Discussion avec Jade et Bianca	14 février 2012	3		✓				
Discussion avec Sophie	14 février 2012	2		✓				
Rencontre d'équipe	15 février 2012	8						
Réflexions sur la problématique	17 février 2012	1		✓				
Atelier de standardisation	21 février 2012	7	3 h	✓	✓	✓	✓	
Suivi de l'atelier de standardisation	24 février 2012	10						
Discussion sur les standards de qualité des porte-crayons	28 février 2012	2		✓				
Atelier de créativité	6 mars 2012	9	7 h	✓				
Démarche créative	13 mars 2012	4	2 h	✓	✓	✓	✓	✓
Achats	15 mars 2012	1		✓				
Topo avec Jade	21 mars 2012	2		✓				
Atelier de créativité	23 mars 2012	6	3 h	✓				
Démarche créative	17 avril 2012	4	2 h	✓	✓	✓	✓	✓
Atelier de créativité	20 avril 2012	8	3 h	✓			✓	

Tableau V : Caractéristiques des événements et données recueillies (suite)

Caractéristiques des événements				Type de données recueillies				
Description de l'événement	Date	Personnes impliquées	Durée	Réflexions	Ordre du jour	Compte-rendu	Photos	Enregistrement vidéo
Atelier de créativité	27 avril 2012	8	3 h	✓			✓	
Analyse de la transcription de la démarche créative	18 mai 2012	1		✓				
Démarche créative	29 mai 2012	4	2h	✓	✓	✓	✓	✓
Démarche créative	22 juin 2012	5	2h	✓	✓	✓		✓
Démarche créative	14 août 2012	4	2h	✓	✓	✓	✓	✓
Démarche créative	11 septembre 2012	3	2h	✓	✓	✓	✓	✓
Réflexions sur l'évolution de la démarche créative	2 octobre 2012	1		✓				
Réflexions	9 octobre 2012	1		✓				
Démarche créative	10 octobre 2012	4	2h	✓	✓	✓	✓	✓
Réflexions sur le volet entrepreneurial	10 octobre 2012	1		✓				
Présentation de mon projet de recherche	17 octobre 2012	1		✓				
Déroulement du projet focus-group	17 octobre 2012	1		✓				
Réflexions	26 octobre 2012	1		✓				
Rencontre sur l'optimisation des services	31 octobre 2012	1		✓				
Démarche créative	31 octobre 2012	5	2h	✓	✓	✓	✓	✓
Rencontre sur l'optimisation des services	7 novembre 2012	1		✓				
Séminaire Design et Société	9 novembre 2012	1		✓				
Topo sur l'optimisation des services avec Sophie	29 novembre 2012	2		✓				
Topo 2 sur l'optimisation des services avec Sophie	4 décembre 2012	2		✓				
Démarche créative	5 décembre 2012	6	2h	✓	✓	✓	✓	✓

Tableau V : Caractéristiques des événements et données recueillies (suite)

Caractéristiques des événements				Type de données recueillies				
Description de l'événement	Date	Personnes impliquées	Durée	Réflexions	Ordre du jour	Compte-rendu	Photos	Enregistrement vidéo
Démarche d'optimisation des services	12 décembre 2012	1		✓				
Démarche d'optimisation des services	19 décembre 2012	1		✓				
Remise en question	7 janvier 2013	1		✓				
Démarche créative	16 janvier 2013	8	2h	✓	✓	✓	✓	✓
Discussion sur l'atelier d'initiation au design	22 janvier 2013	2		✓				

ANNEXE 4

ANNEXE 5

⊖ = consensus

⊙ = a du potentiel (à retravailler)

Horaires

- stabilité am/pm
- ⊙ 1/2 h sport après dîner
- ⊙ activité récompense Van pm
- heures d'ouverture fixes (ventes)
- ⊙ inclure service-orientation emploi
- ⊙ associer un type d'atelier à 1 sem (cycles)
 - ↳ ex: kiosque marchand. pm de 4 à 5 sem
 - ↳ avoir + d'activités extér. = changer d'air
 - ↳ après pause - 15 min fumer + 15 min marche
 - ↳ débuter à 12h → à 19h
 - la fds
 - blocs de 1 h. plutôt que 3

Fantasmes!

- ⊙ grande salle
- machines industrielles
- ⊙ un espace aéré
- ⊙ cartes de punch (horodateur)
- " " numérique
- ⊙ une Van CJE par transport
- 2 intermédiaires (ressources t. plan)
- une salle de classe (ateliers)
- ↳ schémas + bureau
- ⊙ profs - ébéniste
- université
- étudiants
- ⊙ ventes marketing
- ⊙ jeux
- ⊙ profs / perso
- ⊙ commande pdf (site web)
- ⊙ réflexion sur mesure

- bloc production: spécifique au rôles de chaque participant

- horaire différent par chape

- ⊙ 45 min dîner
- 2 h dîner
- beaux produits d'emballage
- ⊙ chercher commandites
- ⊙ der. partenariats
- envelopper qqc de gras
- ↳ ex: atri-bus, autobus
- ⊙ 2 intermédiaires

→ moins de stress pour manger

→ + que 1/2 h

→ cadre stable pour tour

attention à ne pas encherir

↳ ex: activités gratuites Musée

↳ surtout pour élargir

↳ clients d'affaires

Planif

intermédiaires / bas → budget?

(Brainstorming) Tempête d'idées solutions

- ⊙ produits haut de gamme
- ⊙ accès gymnase
- ⊙ activités extérieures
- ⊙ activité extérieures - entreprenariat
- ↳ ex: monter un voyage à l'étranger
- ↳ partenariat avec La Masure, Serris Demers, La Grenier
- ↳ travail physique dehors agriculture
- ↳ activités avec autre organisme
- ↳ ex: Passerelle
- ⊙ jeux fiers - de leur production
- ↳ avoir
- ⊙ jeux fiers - de leur production
- ↳ avoir
- ⊙ jeux fiers - de leur production
- ↳ avoir
- ⊙ jeux fiers - de leur production
- ↳ avoir

différents pour apparence

↳ gérer par

plateaux

↳ jeux: profit perso

↳ commande pdf (site web)

↳ réflexion sur mesure

↳ organiser p

↳ Accueil inconditionnel

↳ clients de se côtoyer

↳ partenariats

↳ tous part

↳ Avoir clarde

↳ Faire du sur on

↳ bel emballage en carton

↳ mise sur aspect technique avec gens (besoin ingrédients, ajouter fruits secs...)