

Anticipation, Objets Et Fixation, Leurs Rôles Dans Le Processus D'innovation

Dynamiques observées dans les ateliers d'innovation organisationnelle

Par Eloïse CHANAVAT

Karl-Emanuel DIONNE _ HEC Montréal _ Directeur de recherche

Sciences de la gestion (Spécialisation Innovation & entrepreneuriat)

Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maîtrise ès sciences en gestion (M. Sc.)

Septembre 2025

Eloïse CHANAVAT

HEC Montréal

Résumé

Ce mémoire examine les dynamiques collaboratives dans les ateliers d'innovation organisationnelle, en portant une attention particulière aux liens entre anticipations, fixations, objets collaboratifs et facilitation. Si la littérature en design thinking insiste sur le rôle des outils et de la créativité collective, elle explore peu la manière dont les anticipations préalables à l'atelier structurent les trajectoires des équipes et conditionnent l'émergence ou le dépassement des fixations.

La recherche repose sur une méthodologie qualitative interprétative, appliquée à quatre équipes participantes au programme Impacts+ dans le réseau de la santé et des services sociaux québécois. Le matériau empirique combine observations de terrain, artefacts produits en atelier et notes analytiques, codées à l'aide d'une grille articulant anticipations, fixations, objets et facilitation.

Les résultats mettent en évidence trois constats majeurs. D'abord, les anticipations constituent une force ambivalente : elles mobilisent mais peuvent rigidifier le problème dès sa définition. Ensuite, les fixations apparaissent comme des mécanismes de régulation implicite : bloquantes à forte intensité, mais stabilisatrices lorsqu'elles restent modérées. Enfin, les objets et la facilitation se révèlent des médiateurs ambivalents, tantôt déclencheurs de reformulation, tantôt renforçateurs de conformité, selon leur appropriation et leur cadrage. L'analyse transversale conduit à une typologie des trajectoires collectives : verrouillage précoce, conformité procédurale et ouverture régulée.

Ces résultats contribuent à enrichir la compréhension des dynamiques collaboratives en articulant anticipations et fixations, rarement étudiées ensemble.

Mots-clés : innovation collaborative ; design thinking ; anticipations ; fixations ; objets collaboratifs ; facilitation ; dynamiques collectives.

Abstract

This thesis explores collective dynamics in organizational innovation workshops, with a particular focus on the interplay between anticipations, fixations, collaborative objects, and facilitation. While the design thinking literature emphasizes the role of tools and collective creativity, it rarely examines how initial anticipations structure team trajectories and condition the emergence or overcoming of fixations.

The research is based on a qualitative and interpretive methodology, applied to four teams participating in the Impacts+ program within the Québec health and social services network. Empirical material combines field observations, workshop artefacts, and analytical notes, coded through a grid articulating anticipations, fixations, objects, and facilitation.

Findings highlight three key insights. First, anticipations are ambivalent: they mobilize participants but can also rigidify the problem from the start. Second, fixations act as implicit regulatory mechanisms: highly constraining when intense, but stabilizing when moderate. Third, objects and facilitation operate as ambivalent mediators, either enabling reformulation or reinforcing conformity, depending on appropriation and framing. The cross-team analysis leads to a typology of collective trajectories: early lock-in, procedural conformity, and regulated openness.

This research contributes to the literature by linking anticipations and fixations, two dimensions rarely studied together. It also provides practical implications for the design of innovation workshops and managerial recommendations regarding preparation, facilitation, and the integration of learnings.

Keywords: collaborative innovation; design thinking; anticipations; fixations; boundary objects; facilitation; collective dynamics.

Table des matières

CHAPITRE 1. MISE EN CONTEXTE	8
1.1. L'INNOVATION COLLABORATIVE DANS LE RÉSEAU DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX	8
1.2. PROBLÉMATIQUE	11
1.2.1. BASE THÉORIQUE	12
1.2.2. LE TERRAIN D'ÉTUDE	13
1.2.3. OBJECTIF DU MÉMOIRE ET QUESTION DE RECHERCHE	14
1.3. PLAN DU MÉMOIRE	17
CHAPITRE 2. REVUE DE LITTÉRATURE	20
2.1. LE DESIGN THINKING COMME CADRE D'INNOVATION COLLECTIVE	21
2.2. FONDEMENTS THÉORIQUES DE LA FIXATION EN DESIGN	23
2.3. TYPOLOGIES ET CLASSIFICATIONS CONTEMPORAINES DE LA FIXATION	25
2.4. FACTEURS DÉCLENCHEURS ET EFFETS DES FIXATIONS	26
2.4.1. STIMULI INITIAUX ET EXEMPLES FOURNIS	27
2.4.2. CONSIGNES ET ATTENTES IMPLICITES	27
2.4.3. DYNAMIQUES AFFECTIVES ET SOCIALES	28
2.4.4. CADRES MÉTHODOLOGIQUES ET INSTITUTIONNELS	28
2.4.5. SYNTHÈSE	28
2.5. LES ANTICIPATIONS COMME STRUCTURES DE L'ACTION COLLECTIVE	29
2.5.1. TYPOLOGIES DE L'ANTICIPATION	29
2.5.2. DIMENSION COLLECTIVE ET ÉTHIQUE	30
2.5.3. DIMENSION SYSTÉMIQUE ET ORGANISATIONNELLE	31
2.5.4. ANTICIPATION COMME FACTEUR DE RÉGULATION	31
2.5.5. SYNTHÈSE ET OUVERTURE	31
2.6. LES OBJETS COMME MÉDIATEURS AMBIVALENTS DES DYNAMIQUES DE FIXATION ET DE COLLABORATION	32
2.6.1. OBJETS COMME MÉDIATEURS COLLECTIFS	32
2.6.2. AMBIVALENCES ET EFFETS PARADOXAUX	33
2.6.3. OBJETS ET STRUCTURATION DES ANTICIPATIONS	33
2.6.4. ARTICULATION AVEC LA FACILITATION	34
2.7. LE RÔLE DE LA FACILITATION DANS LA RÉGULATION DES DYNAMIQUES COLLABORATIVES	34
2.7.1. FACILITATION ET MISE EN TENSION DES OBJETS	35
2.7.2. FACILITATION ET RÉGULATION DES ANTICIPATIONS	35
2.7.3. FACILITATION ET GESTION DE LA DIVERGENCE SOCIALE	36
2.8. CONCLUSION DE LA REVUE DE LITTÉRATURE	37
2.9. MÉCANISME THÉORIQUE	38
2.9.1. PROPOSITIONS EXPLICATIVES ISSUES DE L'ANALYSE	39
CHAPITRE 3. LA MÉTHODOLOGIE	41
3.1. TERRAIN D'ÉTUDES : PROGRAMME IMPACTS+	41
3.1.1. PRÉSENTATION DU PROGRAMME IMPACTS+	41
3.1.2. L'EXCURSION ÉTUDIÉE	42
3.1.3. LES ÉQUIPES PARTICIPANTES	44
3.1.4. LES OBJETS ET FACILITATEURS MOBILISÉS	45
3.1.5. SUITE DE L'ATELIER	47
3.2. DESIGN DE RECHERCHE	48
3.3. COLLECTE DE DONNÉES	49
3.3.1. OBSERVATIONS DIRECTES	50

3.3.2.	ENTRETIENS SEMI-DIRIGÉS	50
3.3.3.	ANALYSE DES ARTEFACTS	51
3.3.4.	JUSTIFICATION DES INSTRUMENTS	52
3.4.	ANALYSE DES DONNÉES	53
3.4.1.	CODAGE INITIAL ET AFFINAGE INDUCTIF	53
3.4.2.	SÉQUENCE D'ANALYSE	54
3.4.3.	OUTILS D'ANALYSE	54
3.4.4.	TRAÇABILITÉ DE L'ANALYSE	55
3.4.5.	RÔLE DE LA CHERCHEUSE	55
3.5.	CONSIDÉRATIONS ÉTHIQUES ET LIMITES MÉTHODOLOGIQUES	56
3.5.1.	CONSIDÉRATIONS ÉTHIQUES	56
3.5.2.	LIMITES MÉTHODOLOGIQUES	57
CHAPITRE 4. RÉSULTATS		59
4.1.	CADRE ANALYTIQUE OPÉRATIONNALISÉ	59
4.2.	ANALYSE INTRA-ÉQUIPE	60
4.2.1.	ÉQUIPE A	61
4.2.2.	ÉQUIPE B	63
4.2.3.	ÉQUIPE C	64
4.2.4.	ÉQUIPE D	66
4.3.	ANALYSE INTER-ÉQUIPES	69
4.3.1.	ANTICIPATIONS INITIALES	70
4.3.2.	FIXATIONS OBSERVÉES	75
4.3.3.	RÔLE DES OBJETS COLLABORATIFS	82
4.3.4.	INFLUENCE DE LA FACILITATION	92
4.4.	DYNAMIQUES TRANSVERSALES	97
4.4.1.	ANTICIPATIONS COMME MOTEUR OU FREIN	97
4.4.2.	OBJETS ET FACILITATION COMME MÉDIATEURS AMBIVALENTS	98
4.4.3.	FIXATIONS COMME RÉGULATION IMPLICITE	99
4.5.	SYNTHÈSE DES RÉSULTATS	100
CHAPITRE 5. DISCUSSION		103
5.1.	ANTICIPATION ET FIXATION : ENTRE MOTEUR ET VERROUILLAGE	104
5.2.	OBJETS ET FACILITATION : DES MÉDIATEURS AMBIVALENTS	105
5.3.	UNE TYPOLOGIE DES TRAJECTOIRES COLLECTIVES	106
5.4.	APPORTS THÉORIQUES	107
5.5.	IMPLICATIONS PRATIQUES POUR L'INNOVATION COLLABORATIVE	109
5.6.	RECOMMANDATIONS MANAGÉRIALES	110
5.7.	LIMITES ET PISTES DE RECHERCHE FUTURES	112
CHAPITRE 6. CONCLUSION		116
BIBLIOGRAPHIE		118
ANNEXES		123
ANNEXE 1.	GUIDE D'ENTRETIEN SEMI-DIRIGÉ	123
ANNEXE 2.	OUTILS D'OBSERVATION	124
ANNEXE 3.	CITATIONS ATLAS.TI SÉLECTIONNÉES ET ARTICULATION AVEC LES RÉSULTATS	127
ANNEXE 4.	GRILLE DE CODAGE	128
ANNEXE 5.	ARTEFACTS PRODUITS LORS DE L'ATELIER IMPACTS+	129
ANNEXE 6.	NOTE ÉTHIQUE ET PROCÉDURES DE RECHERCHE	135
ANNEXE 7.	TRANSPARENCE ET INTÉGRITÉ	136
ANNEXE 8.	CALENDRIER DES OBSERVATIONS ET ENTRETIENS	139

Liste des tableaux

TABEAU 1 - PRÉSENTATION PROGRAMME IMPACTS+	42
TABEAU 2- ÉTAPES DE L'EXCURSION IMPACTS+	43
TABEAU 3 - PRINCIPAUX OUTILS UTILISÉS LORS DE L'ATELIER	47
TABEAU 4 - SYNTHÈSES DES DONNÉES COLLECTÉES	52
TABEAU 5 - SYNTHÈSE DES ANALYSES PAR ÉQUIPE	69
TABEAU 6 - EFFETS DES ANTICIPATIONS INITIALES SUR LE DÉMARRAGE	75
TABEAU 7 - TYPES DE FIXATIONS OBSERVÉES	76

Liste des figures

FIGURE 1 - SYNTHÈSE DU MÉCANISME THÉORIQUE	39
FIGURE 2 - QUADRANTS D'ANALYSE ET RÔLE PIVOT DE LA FACILITATION	60
FIGURE 3 - TRAJECTOIRES ANTICIPATOIRES DES ÉQUIPES LORS DE L'ENTRÉE EN ATELIER	73
FIGURE 4 - TEMPORALITÉ DES FIXATIONS DANS LE CYCLE DE L'ATELIER	78
FIGURE 5 - INTENSITÉ DES FIXATIONS PAR ÉQUIPE	80
FIGURE 6 - AMBIVALENCE DES OBJETS COLLABORATIFS : ENTRE STRUCTURATION ET VERROUILLAGE	90
FIGURE 7 - BRAINSTORMING SUR PARCOURS USAGER - ÉQUIPE D	129
FIGURE 8 - CARTE D'EMPATHIE PREC - ÉQUIPE C	130
FIGURE 9 - DÉFI FORMULÉ PAR L'ÉQUIPE B	131
FIGURE 10 - EXEMPLE FOURNI LORS DE L'ATELIER	131
FIGURE 11 - PARCOURS USAGER - ÉQUIPE A	132
FIGURE 12 - NAPKIN PITCH DE L'ÉQUIPE C	133
FIGURE 13 - NAPKIN PITCH DE L'ÉQUIPE A	134

Remerciements

Je tiens d'abord à exprimer ma gratitude à mon directeur de recherche, Karl-Emanuel Dionne (HEC Montréal), pour son accompagnement rigoureux et bienveillant. Ses conseils méthodologiques, ses retours exigeants et sa disponibilité ont guidé chacune des étapes de ce mémoire.

Je souhaite remercier tout particulièrement Valérie Emond (Conseillère en innovation, Pôle Innovation, Direction de la recherche, de l'innovation et de l'apprentissage, CISSS MO). Interlocutrice directe tout au long du projet, elle a organisé, géré et facilité le programme Impacts+, rendant possible l'accès au terrain et la conduite de la recherche dans des conditions exemplaires. Son rôle a été déterminant dans la qualité des données recueillies et dans la pertinence des résultats, qui lui sont en partie adressés.

Mes remerciements vont également aux deux chercheuses qui m'ont accompagnée lors de l'observation de l'atelier, ainsi qu'à mon directeur de mémoire qui était à nos côtés. Leur regard attentif, leurs échanges méthodologiques et leur soutien sur le terrain ont nourri l'analyse et renforcé la fiabilité des interprétations.

J'exprime enfin ma reconnaissance à l'ensemble des participantes et participants aux ateliers du programme Impacts+ pour le temps accordé et la richesse de leurs contributions. Conformément aux engagements de confidentialité et d'éthique, les équipes ne sont pas nommées et l'anonymat est préservé ; je les remercie pour leur confiance et leur ouverture, sans lesquelles ce travail n'aurait pu aboutir.

Ce mémoire s'inscrit dans le cadre du programme de M.Sc. Innovation & entrepreneuriat de HEC Montréal, que je remercie pour l'encadrement scientifique et l'accès aux ressources nécessaires à la conduite d'une recherche responsable.

Chapitre 1. Mise en contexte

1.1. L'innovation collaborative dans le réseau de la santé et des services sociaux

L'innovation organisationnelle est désormais reconnue comme un levier essentiel de transformation, en particulier dans les environnements complexes et fortement institutionnalisés (Brown & Katz, 2009 ; Carlile, 2004 ; Dorst, 2011). Elle suppose des dynamiques collaboratives permettant de dépasser les frontières de connaissances et de créer de nouvelles solutions collectives. Ce défi est particulièrement marqué dans les organisations publiques, et plus encore dans le réseau québécois de la santé et des services sociaux. Ce réseau, vaste et complexe, se distingue par la diversité des services offerts, la lourdeur de ses structures administratives et la rareté des ressources disponibles, autant de caractéristiques qui en font un environnement difficile à transformer rapidement. Comme l'ont montré March (1991) et Brown & Katz (2009), les organisations de grande taille tendent à privilégier des logiques d'exploitation, centrées sur la standardisation et l'efficacité opérationnelle, au détriment des logiques d'exploration, qui reposent sur l'expérimentation, la découverte et la prise de risque. Or, l'innovation suppose précisément la capacité de maintenir un équilibre fragile entre ces deux logiques, équilibre particulièrement difficile à atteindre dans les institutions publiques de grande envergure.

La difficulté à transformer les pratiques organisationnelles a également été largement soulignée dans les travaux sur les routines. Celles-ci constituent à la fois des ressources de stabilité et des vecteurs d'inertie, car elles orientent l'action collective vers la répétition de schémas établis (Feldman & Pentland, 2003 ; Becker, 2004 ; Nelson & Winter, 1985). Elles ne sont pas figées mais performatives, constamment recrées dans l'action, ce qui explique à la fois leur capacité

d'adaptation et leur tendance à enfermer les organisations dans des trajectoires connues (Pentland & Feldman, 2005). Dans un réseau comme celui de la santé, ces routines jouent un rôle essentiel pour assurer la continuité des services, mais elles rendent d'autant plus difficile l'introduction de nouvelles pratiques.

C'est précisément face à cette rigidité que des approches inspirées du design thinking et de l'innovation collaborative apparaissent comme des leviers intéressants, en favorisant la créativité et l'exploration de solutions inédites (Brown & Katz, 2009 ; Dorst, 2011 ; Liedtka, 2015). Dans le domaine de la santé, ce dilemme est accentué par la pression constante exercée sur les équipes de première ligne, souvent absorbées par l'urgence de répondre aux besoins quotidiens. Greenhalgh et al. (2017) rappellent ainsi que, dans de tels environnements, l'innovation organisationnelle ne peut pas être pensée comme une simple adoption de technologies ou de protocoles nouveaux. Elle doit aussi s'incarner dans des pratiques de collaboration, dans des espaces de réflexion partagée, et dans des outils qui permettent aux équipes de reconfigurer collectivement leurs manières de travailler.

L'innovation collaborative s'inscrit précisément dans cette perspective. Elle repose sur le principe que les meilleures idées émergent de la confrontation de points de vue diversifiés, gestionnaires, professionnels, intervenants, parfois même usagers, et que c'est dans la mise en commun de ces savoirs que peuvent apparaître des solutions pertinentes et durables. La littérature sur la gestion de l'innovation souligne d'ailleurs l'importance des espaces intermédiaires pour favoriser ces dynamiques. Cohendet, Grandadam et Simon (2010) parlent à ce propos de *middleground*, une couche organisationnelle ou communautaire qui relie le « terrain » (*underground*), riche en idées et en expérimentations, et les structures formelles (*upperground*), qui assurent la légitimité et l'intégration des solutions. Dans la même logique, Dionne et Carlile (2025) montrent comment les espaces d'innovation ouverts permettent la confrontation et la traduction de savoirs hétérogènes, en soulignant le rôle des cycles

pragmatiques de collaboration pour transformer des connaissances fragmentées en solutions collectives. Ces espaces de médiation apparaissent ainsi comme des conditions essentielles pour transformer une idée émergente en innovation durable.

C'est dans cette logique que s'inscrivent les approches de design thinking, de plus en plus mobilisées dans le secteur public pour stimuler la créativité collective et mettre les usagers au cœur du processus d'innovation. Les artefacts et outils collaboratifs, cartes d'empathie, parcours usagers, brainstorming, jouent ici un rôle central. En matérialisant des représentations implicites et en rendant visibles des points de vue divergents, ils favorisent la co-construction et la reformulation de problèmes complexes (Carlile, 2002 ; Osterwalder et al., 2010). Mais ces mêmes objets peuvent aussi, lorsqu'ils sont mal introduits ou utilisés de manière mécanique, renforcer des blocages et enfermer les équipes dans des façons de penser familières (Youmans & Arciszewski, 2014).

Au Québec, le programme Impacts+, développé par le pôle innovation du CISSS de la Montérégie-Ouest, incarne une telle démarche. Il propose aux équipes une journée de démarrage intensive, inspirée du design thinking, au cours de laquelle elles identifient un problème, explorent des pistes de solution et élaborent un prototype. Cette journée est suivie d'un accompagnement de plusieurs mois pour tester et ajuster les solutions retenues. L'ambition du programme est double : rendre l'innovation accessible à toutes les équipes, quels que soient leur service ou leur niveau hiérarchique, et favoriser l'implantation concrète de solutions simples mais adaptées aux réalités de terrain.

Toutefois, l'expérience montre que ces démarches, malgré leur potentiel, produisent des résultats contrastés. Certaines équipes parviennent à mobiliser les outils pour reformuler leurs problématiques et imaginer des solutions innovantes. D'autres, au contraire, se heurtent à des résistances, se replient sur leurs pratiques existantes ou se désengagent en cours de route. Ces écarts interpellent et soulignent l'importance de mieux comprendre les dynamiques collectives

qui traversent les ateliers collaboratifs. Deux dimensions apparaissent alors particulièrement déterminantes : l'anticipation, soit les attentes, projections et craintes qui structurent la posture des participantes dès l'amont (Coutellec & Weil-Dubuc, 2016), et la fixation, soit les blocages cognitifs, comportementaux ou organisationnels qui limitent la reformulation des problèmes et l'exploration de solutions nouvelles (Youmans & Arciszewski, 2014).

L'analyse de ces dimensions constitue un enjeu à la fois théorique et pratique. Théorique, car elle permet de mieux comprendre les conditions dans lesquelles des dispositifs d'innovation collaborative produisent ou non des apprentissages collectifs. Pratique, car elle peut éclairer la conception et l'animation de futurs ateliers, en identifiant les leviers et les pièges à éviter. C'est dans ce cadre que s'inscrit la présente recherche, consacrée à l'étude des dynamiques d'anticipation et de fixation observées au sein de quatre équipes participantes au programme Impacts+.

1.2. Problématique

L'innovation collaborative, bien qu'elle suscite un intérêt croissant dans le réseau de la santé et des services sociaux, demeure une démarche fragile. Si les programmes tels qu'Impacts+ offrent un cadre stimulant et structuré, leur efficacité dépend largement des dynamiques qui émergent au sein des équipes participantes. L'observation de terrain met en évidence des contrastes marqués : certaines équipes réussissent à s'approprier la méthodologie et à coconstruire des solutions innovantes, tandis que d'autres peinent à dépasser des blocages cognitifs ou relationnels. Pour comprendre ces écarts, il est nécessaire d'articuler une réflexion à la fois théorique et empirique : théorique, en identifiant les concepts qui permettent de saisir ces dynamiques collectives, et empirique, en examinant leur manifestation dans un contexte concret comme celui du CISSS MO.

1.2.1. Base théorique

La littérature en gestion de l'innovation souligne le rôle déterminant des espaces de collaboration dans la transformation des pratiques. Comme le proposent Cohendet, Grandadam et Simon (2010), le concept de middleground illustre la fonction d'intermédiaire entre la créativité émergente du terrain (underground) et les structures institutionnelles établies (upperground). Dans ces espaces, des objets, des pratiques et des dynamiques relationnelles favorisent la circulation et la maturation des idées.

Cependant, ces espaces ne sont pas neutres : ils sont traversés par des tensions qui peuvent soit stimuler, soit bloquer l'innovation. Deux dimensions apparaissent centrales dans ce processus. La première est celle de l'anticipation. Dans une perspective interprétative, nous mobilisons les travaux prospectifs comme cadre de sens pour qualifier les postures anticipatoires (Coutellec & Weil-Dubuc, 2016). L'anticipation renvoie ainsi aux attentes, projections et représentations que les participantes construisent vis-à-vis du dispositif dans lequel elles s'engagent. Elle peut être prédictive (attente rigide de résultats), adaptative (ouverture flexible au processus) ou projective (vision transformatrice et idéalisante). Ces postures façonnent le sens que les acteurs attribuent à l'atelier et influencent directement leur manière d'y investir temps et énergie (Weick, 1995 ; Beckert, 2016 ; Grosjean & Bonneville, 2020).

La deuxième dimension est celle de la fixation. Introduite par Jansson et Smith (1991) dans le domaine du design industriel, la notion de fixation désigne la difficulté à s'éloigner de solutions familières, même lorsqu'elles s'avèrent inadéquates. Ce concept a depuis été élargi pour inclure différents blocages cognitifs, comportementaux ou organisationnels (Crilly, 2019). Dans le champ de l'innovation collaborative, Youmans et Arciszewski (2014) précisent que la fixation peut être conceptuelle (difficulté à reformuler un problème), expérientielle (attachement excessif à l'expérience passée) ou intentionnelle (résistance explicite au changement). Dans les ateliers, ces fixations se traduisent par une adhésion mécanique aux pratiques existantes, un

usage superficiel des outils ou encore un retrait collectif face à l'exploration de nouvelles pistes (Chrysikou & Weisberg, 2005).

Ces deux dimensions interagissent étroitement. Une anticipation trop rigide peut renforcer les fixations, tandis qu'une anticipation plus ouverte peut contribuer à les dépasser. Les objets mobilisés et la qualité de la facilitation jouent alors un rôle décisif : selon la manière dont ils sont introduits et animés, ils peuvent agir comme leviers de déblocage ou, au contraire, cristalliser les résistances (Carlile, 2002).

En somme, la littérature suggère que les dynamiques d'anticipation et de fixation structurent en profondeur la trajectoire des ateliers collaboratifs. Pourtant, elles sont rarement étudiées conjointement. Les recherches sur la fixation proviennent surtout du design industriel et de l'ingénierie, tandis que l'anticipation est explorée dans les études prospectives ou le management public. Peu de travaux les articulent dans le cadre de programmes d'innovation organisationnelle, et encore moins dans le domaine de la santé, où la complexité institutionnelle et la pression opérationnelle renforcent ces phénomènes. C'est ce double angle, encore peu exploré, que cherche à éclairer la présente recherche.

1.2.2. Le terrain d'étude

Le présent mémoire prend pour terrain le programme Impacts+, mis en œuvre au sein du CISSS de la Montérégie-Ouest. Conçu par le pôle innovation, ce programme vise à rendre l'innovation accessible à toutes les équipes en leur offrant un cadre de réflexion et de prototypage inspiré du design thinking. Il se déploie selon deux modalités : une journée d'atelier seulement, ou une excursion comprenant un atelier et un accompagnement de six mois.

Quatre équipes ont participé à la cohorte observée. Elles étaient composées de gestionnaires, de professionnelles de réadaptation (PREC) et d'intervenantes issues de différents points de service et de diverses spécialisations. Les activités proposées lors de la journée d'atelier suivaient les étapes classiques du design thinking : empathie (carte d'empathie, persona),

définition du problème (parcours usager, formulation du défi), idéation (brainstorming, regroupement et priorisation), prototypage (napkin pitch, pitch final) et, pour certaines, planification de tests d'hypothèses.

L'observation de terrain, enrichie par des entrevues avec les participantes et les facilitatrices, met en évidence des contrastes marqués. Dans certaines équipes, les outils ont suscité des déclics collectifs et permis une reformulation du problème. Dans d'autres, ils ont été utilisés de façon mécanique, renforçant des fixations existantes. De même, les anticipations, entendues comme les attentes, projections ou craintes des participantes dès l'amont (Coutellec & Weil-Dubuc, 2016), ont fortement orienté la dynamique et l'issue des ateliers. Ce matériau empirique offre une occasion unique de documenter les liens entre anticipation, fixation et rôle des objets dans un programme d'innovation organisationnelle en santé. Ces dimensions, identifiées dans la littérature, se trouvent ici éclairées par leur observation en contexte.

1.2.3. Objectif du mémoire et question de recherche

L'objectif de ce mémoire est d'approfondir la compréhension des dynamiques d'innovation collaborative dans le réseau de la santé et des services sociaux, en examinant l'articulation entre anticipations et phénomènes de fixation au sein d'ateliers de type design thinking. Deux objectifs complémentaires sont poursuivis. Le premier est de caractériser la manière dont anticipations et fixations se manifestent et interagissent dans des ateliers d'innovation organisationnelle. Le second est d'établir dans quelles conditions les objets et la facilitation contribuent soit au dépassement soit au renforcement de ces fixations.

Sur le plan théorique, la recherche vise à mettre en dialogue deux corpus rarement articulés. Le premier regroupe les travaux sur l'anticipation, entendue comme les attentes, projections et cadrages ex ante (Coutellec et Weil-Dubuc, 2016 ; Weick, 1995 ; Beckert, 2016). Le second concerne la design fixation, qui désigne les blocages cognitifs, fonctionnels ou procéduraux

freinant l'exploration de solutions (Jansson et Smith, 1991 ; Youmans et Arciszewski, 2014). Plutôt que de les considérer séparément, ce mémoire analyse leur interaction dans des dispositifs concrets d'innovation organisationnelle.

Dans une perspective interprétative, nous proposons de lire les dynamiques observées à travers un mécanisme structurant. La nature et la rigidité des anticipations cadrent l'espace de recherche des équipes. Les objets, tels que les outils visuels, canevas et artefacts, ainsi que la facilitation, à travers le cadrage, le timing et le degré d'ouverture, jouent un rôle médiateur en assouplissant ou en durcissant ces anticipations. Selon cette médiation, les dynamiques collectives tendent soit vers des trajectoires de fixation, soit vers des trajectoires de dépassement. Ce mécanisme n'était pas formulé comme une hypothèse a priori ; il a émergé de l'analyse du terrain, puis a été consolidé par un deuxième cycle d'analyse et par des allers-retours avec la littérature. Il s'agit donc d'une proposition abductive, construite à partir des données empiriques et enrichie par l'ancrage théorique.

Sur le plan pratique, l'étude éclaire les conditions d'usage efficaces des objets et de la facilitation dans des ateliers collaboratifs. Si ces leviers sont puissants, leur emploi mécanique ou sur-prescriptif peut paradoxalement renforcer les fixations qu'ils sont censés dépasser. Les résultats visent donc à outiller la conception et l'animation d'ateliers de création et d'innovation, en identifiant des principes de design, des séquences favorables et des points de vigilance.

Enfin, sur le plan méthodologique, la recherche repose sur une étude de cas du programme Impacts+ au CISSS de la Montérégie-Ouest. Elle mobilise l'observation participante, des entretiens et l'analyse d'artefacts produits pendant et après les ateliers. Cette triangulation permet de saisir finement les dynamiques collectives en jeu.

1.2.3.1. Question de recherche

La question centrale de ce mémoire de recherche est la suivante :

Comment les formes d'anticipation, les objets et la facilitation mobilisés dans les ateliers collaboratifs influencent-ils l'apparition ou le dépassement des fixations collectives ?

Cette question peut se diviser en quatre sous-questions :

1. Quelles formes d'anticipation les participantes expriment-elles avant et pendant les ateliers, et comment orientent-elles la posture collective ?
2. Quelles manifestations de fixation observe-t-on dans les dynamiques d'équipe ?
3. De quelle manière les objets et la facilitation influencent-ils les dynamiques collectives, en contribuant soit à renforcer soit à desserrer les fixations ?
4. Quelles conditions sont associées à des trajectoires où l'innovation collective est effectivement stimulée et appropriée ?

Ces sous-questions traduisent la logique d'exploration retenue dans ce mémoire. Elles se complètent en couvrant successivement les différentes dimensions de l'objet de recherche. L'attention portée aux anticipations initiales permet d'éclairer les représentations qui structurent d'emblée la posture collective des équipes. L'examen des fixations met ensuite en évidence les blocages qui freinent ou contraignent l'innovation. L'analyse du rôle des objets et de la facilitation vient relier ces deux dimensions en montrant comment certaines pratiques et outils peuvent contribuer soit à renforcer, soit à dépasser ces blocages. Enfin, l'étude des conditions associées à des trajectoires plus créatives et appropriées permet de tirer des enseignements opérationnels. Ensemble, ces sous-questions offrent une grille cohérente qui

articule attentes, obstacles, leviers et effets, et elles s’imbriquent pour répondre de manière intégrée à la question générale de recherche.

1.3. Plan du mémoire

Ce mémoire est structuré en six chapitres qui suivent une progression logique allant du contexte général jusqu’aux contributions théoriques et pratiques de la recherche. Le premier chapitre a présenté la mise en contexte et la problématique. Il a introduit les concepts clés qui guideront l’analyse, en particulier les notions d’anticipation et de fixation, et a mis en lumière leur pertinence pour comprendre les dynamiques observées dans les ateliers collaboratifs. Enfin, il a précisé les objectifs poursuivis, la question de recherche et les sous-questions qui orientent le travail.

Le deuxième chapitre est consacré à la revue de littérature. Il approfondit les fondements théoriques mobilisés pour analyser le terrain, à travers trois volets complémentaires : les travaux sur l’anticipation et ses différentes formes (prédictive, adaptative, projective), les recherches sur la fixation et ses déclinaisons (conceptuelle, expérientielle, comportementale, organisationnelle), et enfin la littérature sur le rôle des objets et de la facilitation dans les démarches collaboratives. Cette revue permet de dégager un cadre théorique formalisé qui sert de base à l’analyse empirique.

Le troisième chapitre décrit la méthodologie de recherche. Il présente le programme Impacts+ comme terrain d’étude, en précisant ses objectifs, son déroulement et ses modalités d’accompagnement. Il détaille ensuite les méthodes de collecte de données mobilisées (observations d’ateliers, entrevues, documents produits, photos, analyses comparatives inter-équipes) ainsi que la stratégie d’analyse adoptée, inspirée de l’approche de Langley (1999) et

des typologies issues de la littérature. Les limites méthodologiques de l'étude y sont également discutées.

Le quatrième chapitre expose les résultats de l'étude. Dans un premier temps, chaque équipe participante est présentée de manière détaillée, en mettant en évidence ses anticipations, ses dynamiques de fixation et sa trajectoire d'atelier. Dans un second temps, une analyse transversale compare les résultats entre équipes et met en lumière des patterns récurrents, des contrastes significatifs et le rôle ambivalent des objets et de la facilitation.

Le cinquième chapitre est consacré à la discussion. Les résultats empiriques y sont mis en perspective avec la littérature existante, afin de dégager les apports théoriques et conceptuels de la recherche. Cette discussion permet notamment de préciser le lien entre anticipation et fixation, de souligner l'importance des désalignements d'anticipation au sein des équipes, et d'interroger le rôle ambivalent des artefacts dans les dynamiques collaboratives. Elle propose également des recommandations pratiques à destination des concepteurs et animateurs d'ateliers, en identifiant les leviers efficaces et les pièges à éviter.

Enfin, le sixième chapitre conclut le mémoire. Il rappelle les principaux résultats de la recherche, en distingue les contributions théoriques et pratiques, et souligne ses limites. Il ouvre également des pistes pour de futures recherches, notamment autour de la généralisation des résultats à d'autres contextes organisationnels et de l'approfondissement du lien entre innovation collaborative, dynamiques d'anticipation et design fixation.

La mise en contexte a permis de situer l'enjeu de cette recherche dans le cadre plus large de l'innovation collaborative et de montrer en quoi le réseau de la santé constitue un terrain particulièrement pertinent pour analyser les dynamiques d'anticipation et de fixation. La complexité organisationnelle, la pression constante sur les équipes et la rareté des ressources en font un environnement où ces phénomènes se manifestent de manière aiguë et observable. La

problématique a montré que, malgré le potentiel des démarches comme le programme Impacts+, ces dispositifs sont traversés par des dynamiques collectives parfois fragiles, où les anticipations des participantes et les phénomènes de fixation influencent directement la trajectoire et les résultats des ateliers. L'objectif de ce mémoire est ainsi de mieux comprendre ces dynamiques, d'en analyser les manifestations concrètes et d'identifier les conditions qui favorisent le dépassement des blocages.

Pour répondre à cette question, il est nécessaire d'approfondir le cadre conceptuel qui sous-tend l'analyse. Le chapitre suivant propose donc une revue de littérature structurée autour de trois volets complémentaires, l'anticipation, la fixation et le rôle des objets et de la facilitation.

Chapitre 2. Revue de littérature

Cette revue de littérature a pour objectif de situer les concepts clés qui éclaireront l'analyse des dynamiques collaboratives observées dans le cadre du programme Impacts+. Elle s'inscrit dans une démarche interprétative de type abductif, où le cadre théorique est construit en aller-retour avec les données empiriques afin de donner sens aux phénomènes observés. L'ambition n'est donc pas de valider des hypothèses préétablies, mais de proposer une lecture théorique qui rende compte des régularités émergentes du terrain.

Plutôt que de reprendre les enjeux déjà présentés en introduction, cette section met en lumière les apports et les limites de la littérature existante afin de dégager un espace de questionnement encore peu exploré. Si les recherches sur le design thinking décrivent les ateliers collaboratifs comme des dispositifs porteurs de créativité, elles en soulignent aussi les limites et les effets parfois ambivalents. La littérature sur la fixation, issue du design et de l'ingénierie, analyse quant à elle les blocages cognitifs, procéduraux ou comportementaux, mais elle reste souvent centrée sur l'individu et rarement articulée aux dynamiques collectives. Les travaux sur l'anticipation, de leur côté, montrent comment les représentations du futur orientent l'action, mais ils sont encore peu mobilisés pour analyser des dispositifs d'innovation organisationnelle. Enfin, les recherches sur les objets et la facilitation insistent sur leur rôle central dans la dynamique des ateliers, sans toujours les relier aux phénomènes d'anticipation et de fixation.

En parallèle, la littérature sur les routines a largement montré que les pratiques organisationnelles constituent à la fois des ressources de stabilité et des sources d'inertie (Feldman & Pentland, 2003 ; Becker, 2004). Ces apports permettent de souligner la difficulté structurelle à transformer les pratiques collectives et renforcent l'intérêt d'examiner comment anticipation et fixation pèsent sur les dynamiques collaboratives.

L'examen de ces différents volets permet ainsi de dégager un gap théorique précis : si chaque corpus apporte des éléments de compréhension, leurs articulations restent encore largement inexplorées. Peu de travaux analysent conjointement l'anticipation et la fixation dans des ateliers d'innovation, et encore moins dans le contexte organisationnel de la santé. Comprendre comment ces phénomènes interagissent, et comment les objets et la facilitation peuvent en infléchir le cours, constitue donc un enjeu à la fois théorique et pratique. C'est à ce besoin que cette revue de littérature entend répondre, en préparant un cadre analytique intégré qui guidera l'analyse empirique des ateliers Impacts+.

2.1. Le design thinking comme cadre d'innovation collective

Le design thinking s'est progressivement imposé comme une approche de référence pour aborder des problèmes complexes et stimuler l'innovation dans des contextes incertains. Issu du design industriel, il a été largement adopté dans des domaines variés tels que le management, la santé, l'éducation ou encore les politiques publiques (Johansson-Sköldberg, Woodilla & Çetinkaya, 2013 ; Kimbell, 2011). Son succès tient à sa capacité à proposer un cadre structuré de co-construction, fondé sur l'itération, l'expérimentation et l'autonomisation des acteurs (Brown & Katz, 2009).

Défini comme une approche centrée sur les usagers, le design thinking combine empathie, prototypage rapide et cycles itératifs. Tim Brown et Barry Katz (2009) en ont offert une vision accessible et largement diffusée, tandis que des contributions académiques, comme celles de Liedtka (2015), en ont affiné la portée théorique. Selon cette dernière, le design thinking permet de réduire certains biais cognitifs grâce à une logique inductive fondée sur l'expérimentation et la reformulation continue des problèmes. Il devient alors non seulement une méthode, mais

aussi un changement de posture organisationnelle, valorisant l'apprentissage par l'échec et l'adaptation constante (Carlgren, Rauth & Elmquist, 2016).

D'autres auteurs ont mis en évidence la spécificité épistémologique de cette approche. Dorst (2011) la décrit comme une démarche abductive, située entre pensée analytique et intuitive, qui permet de générer des solutions dans des situations où les problèmes ne sont pas encore stabilisés. Cette perspective rejoint la C-K theory de Le Masson, Weil et Hatchuel (2006), qui conçoit l'innovation comme un élargissement de l'espace conceptuel (C) en interaction avec les connaissances établies (K), soutenu par des objets intermédiaires jouant un rôle structurant. Verganti (2009) prolonge cette réflexion en montrant comment le design peut transformer la signification des objets et ainsi ouvrir des voies d'innovation radicale.

Sur le plan organisationnel, Cooper, Junginger et Lockwood (2009) insistent de leur côté sur la nécessité de formaliser les pratiques collaboratives à travers des outils, des routines et une culture de la visualisation. Là où Dorst ou Le Masson mettent en avant la plasticité et l'incertitude créatrice du processus, Cooper et ses collègues soulignent l'importance de conditions structurelles pour que le design thinking s'ancre durablement dans les organisations. Boland et Collopy (2004) vont dans le même sens en appelant à « penser le management comme un design », reliant ainsi processus créatif et pilotage stratégique.

Ces approches, bien que distinctes, convergent pour mettre en évidence trois dimensions essentielles : l'articulation du sensible, du cognitif et de l'organisationnel ; le rôle central des objets et représentations dans la création collective ; et la recherche constante d'un équilibre entre divergence et convergence.

Dans le cadre du programme Impacts+, ces perspectives permettent de concevoir les ateliers collaboratifs comme des espaces d'expérimentation partagée, où les outils mobilisés (carte d'empathie, parcours usagers, napkin pitch, etc.) ne sont pas de simples supports, mais de

véritables médiateurs des dynamiques collectives. Leur utilisation peut stimuler l'ouverture, mais aussi contribuer à des blocages si elle reste mécanique ou peu appropriée. Le design thinking constitue ainsi un double cadre : un cadre d'action, en structurant les ateliers, et une grille d'analyse, en rendant visibles les tensions entre exploration et verrouillage, entre projection collective et appropriation individuelle. Cette ambivalence prépare directement l'examen des phénomènes de fixation, qui feront l'objet de la section suivante.

2.2. Fondements théoriques de la fixation en design

Si le design thinking est pensé comme une méthode favorisant l'ouverture, l'exploration créative et l'itération, la littérature montre que ces dynamiques sont loin d'être garanties. De nombreuses études empiriques ont mis en évidence la récurrence de phénomènes de fixation cognitive, susceptibles de contraindre les processus de conception et de réduire la diversité des idées produites. Ces mécanismes apparaissent parfois dès la formulation initiale du problème et demeurent souvent inconscients pour les participants eux-mêmes. Dans le cadre du programme Impacts+, comprendre la nature et les effets de ces fixations devient essentiel pour analyser la dynamique réelle des groupes et ajuster les dispositifs d'accompagnement.

Le concept de design fixation a été introduit par Jansson et Smith (1991), qui ont montré que même des designers professionnels avaient tendance à reproduire des éléments déjà rencontrés, y compris lorsqu'ils étaient inappropriés. La simple exposition à des exemples peut agir comme un ancrage invisible, orientant la pensée vers des trajectoires connues et réduisant la capacité à explorer des solutions inédites. Ce constat souligne l'ambivalence des aides initiales : loin de toujours soutenir l'exploration, elles peuvent figer le raisonnement créatif.

Les travaux de Purcell et Gero (1996) approfondissent cette intuition en distinguant plusieurs formes de fixation. La fixation fonctionnelle conduit à s'attacher à une manière spécifique

d'utiliser un objet ; la fixation structurale enferme la réflexion dans une configuration particulière ; la fixation procédurale rigidifie la méthode elle-même. Cette typologie élargit l'analyse au-delà des idées de solution pour inclure les modes d'organisation et de collaboration, ce qui la rend particulièrement pertinente pour comprendre les moments d'enlisement dans des ateliers collectifs. Chrysikou et Weisberg (2005) montrent par ailleurs que le format des problèmes et la nature des exemples fournis influencent directement les capacités d'idéation : des représentations trop concrètes ou trop illustrées peuvent induire une focalisation excessive, au détriment d'une pensée divergente. Crilly (2019) confirme cette perspective en soulignant que la fixation peut se manifester à plusieurs niveaux, de la cognition individuelle aux dynamiques sociales et organisationnelles, renforçant ainsi les routines existantes. De leur côté, Youmans et Arciszewski (2014) distinguent différentes formes de fixation dans le travail collaboratif, qu'elles soient conceptuelles, expérientielles ou intentionnelles, montrant que le phénomène ne relève pas seulement de la psychologie individuelle mais aussi des dynamiques collectives.

Ainsi, le concept de fixation ne s'oppose pas au design thinking : il en révèle plutôt les tensions internes. Là où le design thinking cherche à ouvrir de nouveaux possibles, la fixation met en lumière les forces de repli, souvent inconscientes, qui ramènent vers des solutions familières ou des routines établies. Elle ne signe pas nécessairement un échec, mais constitue un point d'alerte pour comprendre la dynamique réelle des groupes. Son analyse devient alors un prisme critique pour évaluer la portée des ateliers collaboratifs, en interrogeant leurs effets concrets au-delà de leurs intentions affichées.

Enfin, ces phénomènes ne se limitent pas aux mécanismes cognitifs : ils s'articulent aussi avec les anticipations initiales des participants. Une anticipation trop rigide ou menaçante peut renforcer les fixations, alors qu'une anticipation plus ouverte peut aider à les dépasser. Cette

articulation, encore peu étudiée conjointement dans la littérature, sera approfondie dans la section suivante consacrée à l'anticipation.

2.3. Typologies et classifications contemporaines de la fixation

Alors que les premières études associaient la fixation à des biais cognitifs individuels, les recherches récentes en proposent une lecture plus systémique, mieux adaptée à l'analyse des dynamiques collectives. Elles mettent en évidence à la fois la diversité des formes de fixation et les conditions de leur émergence, offrant un cadre critique particulièrement utile pour comprendre les ateliers collaboratifs tels qu'Impacts+.

Youmans et Arciszewski (2014) distinguent trois grandes catégories. La fixation conceptuelle correspond à la difficulté de reformuler un problème initial, qui reste implicite mais structure durablement les échanges. La fixation knowledge-based découle d'un recours excessif à l'expérience ou aux solutions déjà connues, qui conduit au rejet spontané des idées nouvelles. Enfin, la fixation comportementale se manifeste par des attitudes de retrait, de passivité ou de résistance implicite, qui limitent la participation active et la reformulation collective. Cette typologie, en déplaçant l'attention du contenu des idées vers les postures et interactions, est particulièrement adaptée à l'étude de situations où les blocages ne résident pas tant dans les solutions proposées que dans les manières de faire.

Wasserbaur et Sakao (2020) proposent quant à eux de distinguer fixation et limitation. La première correspond à un blocage involontaire, souvent inconscient ; la seconde renvoie à une restriction volontaire du champ des possibles, justifiée par des contraintes objectives de temps, de ressources ou de périmètre. Cette distinction est cruciale dans le contexte d'Impacts+, où certains cadrages méthodologiques, comme le remplissage rapide d'un canevas, peuvent être vécus comme des freins, alors qu'ils visent en réalité à soutenir la progression. L'enjeu est donc

de discerner ce qui relève d'un verrouillage contre-productif et ce qui constitue une contrainte productive.

Au-delà de la typologie, plusieurs travaux récents s'intéressent aux conditions d'émergence des fixations. Bonnardel et al. (2017) montrent que les consignes et le contexte d'évaluation influencent fortement les comportements : lorsqu'il est attendu une solution « réaliste » ou « faisable » , les participants ont tendance à produire des réponses plus normatives, renforçant des fixations procédurales ou stratégiques. De leur côté, Ezzat, Agogué, Le Masson et Weil (2020) démontrent que la nature des exemples fournis, selon qu'ils soient concrets ou abstraits, module la capacité des participants à explorer des trajectoires divergentes. Un stimulus trop concret favorise l'ancrage formel et la reproduction, tandis qu'un stimulus plus abstrait soutient la divergence. Ces résultats font écho aux observations des ateliers Impacts+, où certains outils visuels, selon leur présentation, pouvaient induire une logique de conformité plutôt qu'une ouverture.

Ces contributions soulignent que la fixation ne doit pas être interprétée comme une défaillance individuelle, mais comme un indicateur de tension collective, produit par l'interaction entre posture cognitive, contraintes méthodologiques et environnement relationnel. Loin d'être un échec, elle constitue un signal qu'un désalignement ou une saturation freine temporairement l'exploration. Cette lecture ouvre vers une articulation nouvelle : certaines formes d'anticipation, lorsqu'elles sont rigides ou menaçantes, tendent à renforcer ces fixations, tandis qu'une anticipation plus ouverte peut créer les conditions de leur dépassement. C'est ce lien entre anticipation et fixation qui sera développé dans la section suivante.

2.4. Facteurs déclencheurs et effets des fixations

Après avoir présenté les formes que peut prendre la fixation, il importe d'en examiner les conditions concrètes d'apparition. En contexte collaboratif, la fixation ne surgit jamais de manière isolée : elle résulte d'une combinaison de stimuli externes, de contraintes contextuelles et de dispositions internes des participants. L'analyse de ces facteurs permet non seulement de comprendre pourquoi certains groupes se retrouvent dans des impasses créatives, mais aussi d'identifier les leviers sur lesquels agir pour prévenir ou dépasser ces blocages.

2.4.1. Stimuli initiaux et exemples fournis

Un facteur déterminant tient à la nature des exemples ou modèles proposés en amont du travail de conception. Chrysikou et Weisberg (2005) ont montré que des représentations visuelles très concrètes orientent fortement la pensée des participants et réduisent leur capacité à s'en détacher. La fixation ne provient alors pas d'un déficit d'idées, mais d'un ancrage cognitif déclenché par la forme même de l'exemple. Dans les ateliers Impacts+, certains canevas (ex. la définition du défi) ont pu induire de telles convergences prématurées : en suggérant implicitement une manière « attendue » de répondre, ils ont limité l'exploration.

Les travaux d'Ezzat, Agogué, Le Masson et Weil (2020) confirment que le degré d'abstraction des stimuli joue un rôle clé. Des exemples trop spécifiques renforcent les fixations conceptuelles ou fonctionnelles, tandis que des exemples plus abstraits ou métaphoriques soutiennent la divergence. Pour les facilitateurs, le défi est donc d'offrir un cadre compréhensible sans imposer une trajectoire unique.

2.4.2. Consignes et attentes implicites

Les consignes constituent un second levier critique. Bonnardel et al. (2017) ont montré que des instructions trop normatives, orientées vers la recherche d'une « bonne solution », encouragent la conformité et renforcent les fixations procédurales. À l'inverse, des consignes plus ouvertes, tolérant l'inachevé et l'expérimentation, favorisent la divergence. Ces effets sont

particulièrement marqués chez les participants peu expérimentés, plus enclins à chercher des indices implicites de validation. Dans les ateliers Impacts+, plusieurs participantes ont exprimé leur désarroi face à des attentes perçues comme implicites : ne sachant pas ce qui était « attendu », elles ont reproduit des schémas familiers au lieu d’oser s’écarter des sentiers battus.

2.4.3. Dynamiques affectives et sociales

Au-delà des consignes et des stimuli, le climat émotionnel et relationnel joue un rôle souvent sous-estimé. Lubart et al. (2015) soulignent que le stress, la peur du jugement ou l’insécurité cognitive conduisent fréquemment les individus à se replier sur des solutions connues. Dans un contexte collectif, cela se traduit par une recherche prématurée de consensus, une réticence à contester une idée dominante ou un retrait face à l’incertitude. Ces phénomènes sont visibles dans certains ateliers Impacts+, où la dynamique de groupe elle-même est devenue un facteur de blocage : par crainte de fragiliser la cohésion, les participantes évitaient d’exprimer des idées trop divergentes.

2.4.4. Cadres méthodologiques et institutionnels

Enfin, certaines recherches invitent à élargir l’analyse à des dimensions plus systémiques. Klein (2023) décrit le design comme une « mise en scène » où, derrière l’apparente ouverture, des attentes institutionnelles implicites orientent fortement l’exploration. La fixation devient alors le produit d’un cadrage organisationnel invisible : les participants ne se replient pas faute d’idées, mais parce que la légitimité de certaines pistes est déjà compromise par des règles implicites ou des contraintes de performance. Ce type d’effet est particulièrement pertinent pour analyser Impacts+, où les participantes savaient que les solutions devaient rester réalistes et applicables dans un délai restreint, ce qui a parfois limité l’exploration créative.

2.4.5. Synthèse

Ces apports montrent que la fixation n'est pas un accident du raisonnement individuel, mais un produit systémique : elle apparaît lorsque les conditions cognitives, matérielles, sociales ou institutionnelles rendent l'exploration trop coûteuse, risquée ou ambiguë. Les exemples proposés, les outils utilisés, la formulation des consignes, le climat relationnel ou encore les attentes organisationnelles agissent comme autant de déclencheurs. Dans le cas d'Impacts+, certaines séquences de blocage ne doivent donc pas être comprises comme des « échecs méthodologiques », mais comme le résultat local de la convergence de ces facteurs.

Enfin, ces déclencheurs n'agissent pas indépendamment des représentations initiales des participantes : les anticipations qu'elles portent vis-à-vis de l'atelier, attentes de résultats rapides, peur de perdre du temps, ou au contraire ouverture à l'exploration, conditionnent fortement la manière dont ces facteurs seront vécus, soit comme des contraintes bloquantes, soit comme des opportunités de reformulation. Cette articulation entre fixation et anticipation sera explorée dans la section suivante.

2.5. Les anticipations comme structures de l'action collective

L'examen des mécanismes de fixation a montré qu'ils ne sont pas de simples accidents cognitifs, mais qu'ils prennent souvent racine dans des anticipations préalables : attentes trop rigides, désalignements implicites ou projections anxiogènes. Pour comprendre pleinement la dynamique d'apparition ou de dépassement des fixations, il est donc nécessaire d'analyser l'anticipation comme une structure invisible de l'action collective, qui configure à l'avance les postures adoptées, les usages des outils et les modes de collaboration.

2.5.1. Typologies de l'anticipation

Dans le champ de la conception, l'anticipation ne se réduit pas à la planification ou à la prévision rationnelle : elle constitue un cadre mental et relationnel qui oriente la dynamique collective. Coutellec et Weil-Dubuc (2016) distinguent trois formes principales :

- L'anticipation prédictive, centrée sur des résultats attendus ou redoutés, qui enferme les participantes dans des postures de conformité ou de protection et favorise l'émergence de fixations procédurales ou comportementales.
- L'anticipation adaptative, plus souple mais parfois passive, qui consiste à se laisser porter par le processus. Cette ouverture apparente peut en réalité conduire à une dépendance aux routines sécurisantes.
- L'anticipation projective, tournée vers un futur désirable et transformateur, qui devient un moteur d'ouverture, à condition qu'elle soit partagée et soutenue par le dispositif.

Ces catégories offrent un cadre analytique utile pour interpréter les postures observées dans Impacts+, où certaines équipes se sont montrées contraintes par des attentes rigides, tandis que d'autres ont adopté une posture plus exploratoire.

2.5.2. Dimension collective et éthique

Au-delà de cette typologie, Coutellec et al. (2019) insiste sur la dimension éthique et politique de l'anticipation. Anticiper, ce n'est pas seulement prédire l'avenir, mais s'y engager collectivement et débattre des visions souhaitées. L'anticipation devient alors un acte relationnel, qui permet de construire un horizon commun. Lorsque ces anticipations sont absentes ou désalignées, elles génèrent des tensions implicites entre membres du groupe, chacune et chacun projetant ses propres attentes. Dans Impacts+, ces désalignements se sont traduits par des blocages relationnels, une perte de leadership partagé et des malentendus persistants qui ont figé certaines dynamiques.

2.5.3. Dimension systémique et organisationnelle

D'un point de vue plus fondamental, Poli (2010) considère l'anticipation comme une propriété constitutive de tout système social ou vivant : elle se manifeste par la capacité à préfigurer des états futurs et à réagir à des signaux faibles. Toute activité de design est donc anticipatoire par nature. Mais cette anticipation peut être ouverte et exploratoire ou, au contraire, fermée et défensive, ce qui explique en partie pourquoi des dispositifs similaires produisent des résultats contrastés. Dans le même esprit, Avenier et Schmitt (2007) montrent que des anticipations collectives mal clarifiées conduisent à des malentendus stratégiques, des désengagements ou de l'inertie organisationnelle. Dans les ateliers de co-construction, ces effets se traduisent par des incompréhensions sur les finalités, des désaccords sur les priorités ou des ruptures d'implication, autant de symptômes que l'on peut relier aux formes de fixation identifiées précédemment.

2.5.4. Anticipation comme facteur de régulation

Enfin, Miller (2007) met en évidence le rôle régulateur de l'anticipation dans les démarches participatives. Elle permet aux acteurs de calibrer leurs contributions et de s'approprier les outils. Lorsqu'elle est absente ou implicite, elle crée une incertitude paralysante ou un repli stratégique. Les observations d'Impacts+ confirment ce constat : certaines équipes, faute d'une projection claire sur l'après-atelier, se sont limitées à remplir les outils de manière mécanique, tandis que d'autres, portées par une vision commune, ont réussi à dépasser leurs blocages.

2.5.5. Synthèse et ouverture

La littérature sur l'anticipation montre donc qu'elle structure en amont les postures individuelles, les interactions collectives et l'usage des outils, bien avant que des fixations ne deviennent visibles. Elle éclaire pourquoi des démarches méthodologiques identiques peuvent

produire des effets si différents d'une équipe à l'autre : elles s'inscrivent dans des écologies d'anticipation distinctes, parfois convergentes, parfois en tension. Toutefois, la relation dynamique entre anticipation et fixation reste encore peu explorée, en particulier dans le cadre d'ateliers collaboratifs. C'est précisément à cette articulation que ce mémoire souhaite contribuer.

Dans cette perspective, la section suivante s'intéressera au rôle des objets et de la facilitation : non pas comme outils neutres, mais comme médiateurs qui peuvent renforcer ou, au contraire, transformer les anticipations et les fixations collectives selon la manière dont ils sont introduits et appropriés.

2.6. Les objets comme médiateurs ambivalents des dynamiques de fixation et de collaboration

2.6.1. Objets comme médiateurs collectifs

Dans les démarches d'innovation collaborative, les objets mobilisés (canevas, cartes, matrices, supports visuels, artefacts de prototypage) ne sont jamais neutres. Ils structurent les échanges, soutiennent la mémoire collective, matérialisent des hypothèses de travail et orientent les dynamiques de groupe. Leur rôle dépasse la fonction d'outil : ils agissent comme des médiateurs cognitifs, sociaux et symboliques, capables de soutenir ou d'entraver les processus de création. Cette ambivalence, largement documentée dans la littérature, est au cœur des fixations observées dans les ateliers Impacts+.

Les travaux de Vinck (2009) ont conceptualisé les objets intermédiaires comme des supports de coordination temporaire, permettant de faire circuler les idées et d'articuler les représentations. Dans cette perspective, les objets stabilisent provisoirement les échanges,

facilitant la convergence sans nécessairement figer les solutions. Nicolini, Mengis et Swan (2012) prolongent cette réflexion en soulignant la pluralité des fonctions des artefacts : coordination, interprétation, légitimation, traduction. Les objets évoluent ainsi au fil du projet, en fonction des rôles et des tensions propres à chaque collectif.

2.6.2. Ambivalences et effets paradoxaux

Toutefois, la capacité des objets à soutenir la collaboration n'est jamais garantie. Crilly, Moultrie et Clarkson (2004) ont montré que les artefacts portent en eux des prescriptions implicites, sur leur usage attendu, le type de solution visée, la logique du projet, qui peuvent induire des comportements normatifs, au détriment de la créativité. Lorsqu'ils sont perçus comme de simples grilles à remplir plutôt que comme des espaces d'exploration, ils tendent à renforcer des fixations conceptuelles, procédurales ou comportementales.

Dans le cadre d'Impacts+, cette ambivalence est manifeste. Certains outils, comme la carte d'empathie, ont été utilisés de façon mécanique, générant des effets de repli stratégique ou de conformisme. À l'inverse, d'autres artefacts, tels que les parcours usagers, ont parfois provoqué de véritables déclics cognitifs, recentré l'attention sur le potentiel d'action et soutenu la reformulation collective. Ces contrastes montrent que les effets des objets dépendent moins de leur nature que de leur usage situé.

2.6.3. Objets et structuration des anticipations

Les objets jouent également un rôle déterminant dans la formation des anticipations collectives. En matérialisant certaines hypothèses, en rendant visibles des scénarios ou en activant des imaginaires partagés, ils contribuent à façonner la manière dont les participantes se projettent dans l'avenir. Cette fonction projective peut renforcer l'engagement et la convergence, mais elle peut aussi induire des formes de verrouillage si les représentations ne sont pas discutées.

Lorsqu'un artefact cristallise une vision unique du futur, sans laisser place à la divergence, il peut devenir un vecteur de rigidification, renforçant les anticipations défensives ou menaçantes.

2.6.4. Articulation avec la facilitation

Enfin, les objets ne produisent pas leurs effets de manière isolée. Leur impact dépend étroitement du cadre relationnel et de la qualité de la facilitation. Une animation active, capable d'explicitier l'intention d'un outil, d'en observer les effets en temps réel et d'en proposer des détournements créatifs, peut transformer un artefact potentiellement figé en levier de reformulation. À l'inverse, une facilitation passive ou procédurale laisse s'installer des fixations silencieuses, amplifiées par la structure même de l'objet.

C'est donc dans l'interaction entre objets, anticipations et facilitation que se joue la dynamique collective. Loin d'être des supports techniques neutres, les artefacts deviennent des médiateurs qui, selon les conditions de leur mobilisation, peuvent soit renforcer les blocages, soit ouvrir des possibilités nouvelles.

Les objets mobilisés dans les ateliers collaboratifs apparaissent ainsi comme des éléments à la fois cognitifs, sociaux et symboliques, situés au croisement des anticipations, des postures individuelles et des dispositifs d'animation. Leur potentiel transformateur ou leur pouvoir de verrouillage ne réside pas dans leur forme intrinsèque, mais dans leur usage, les interactions qu'ils suscitent et les régulations qui les accompagnent.

2.7. Le rôle de la facilitation dans la régulation des dynamiques collaboratives

La section précédente a montré l’ambivalence des objets dans les démarches collaboratives : ils peuvent soutenir la créativité ou, au contraire, induire des fixations lorsqu’ils sont utilisés de manière normative. Leur impact ne peut toutefois être compris indépendamment de la facilitation, qui constitue un vecteur central de régulation. Le rôle du facilitateur dépasse la simple gestion du temps ou des étapes d’un atelier : il ou elle agit comme médiateur cognitif et relationnel, capable d’ajuster en temps réel les dynamiques du groupe, de relancer les échanges et de prévenir l’installation de blocages.

2.7.1. Facilitation et mise en tension des objets

L’une des fonctions essentielles de la facilitation réside dans la manière d’introduire et d’animer les artefacts. Coughlan, Suri et Canales (2007) montrent que les prototypes ne génèrent de transformation que lorsqu’ils sont mobilisés dans une logique de dialogue. Loin d’être une fin en soi, l’objet doit devenir un support d’inconfort créatif, qui oblige les participantes à expliciter leurs représentations et à confronter leurs interprétations. Pour que cet inconfort soit fertile, il doit être accompagné et scénarisé. Une facilitation active explicite l’intention des outils, observe leurs effets et ajuste leur usage. À l’inverse, une facilitation passive laisse les artefacts fonctionner comme des grilles à remplir, renforçant ainsi les fixations conceptuelles ou procédurales.

2.7.2. Facilitation et régulation des anticipations

La facilitation joue aussi un rôle décisif dans la gestion des anticipations collectives. Comme nous l’avons vu, celles-ci peuvent diverger fortement : certaines participantes attendent une solution « clé en main », d’autres une discussion ouverte ; certaines anticipent une logique de validation, d’autres une logique d’exploration. Ces désalignements, lorsqu’ils ne sont pas identifiés, engendrent tensions silencieuses, malentendus ou blocages relationnels. Le facilitateur est en position de détecter ces désajustements et de les mettre en discussion,

permettant parfois de reformuler collectivement les horizons de projection. Ce travail discret contribue à prévenir l'émergence de fixations comportementales ou stratégiques issues d'attentes contradictoires.

2.7.3. Facilitation et gestion de la divergence sociale

Un troisième rôle essentiel concerne la préservation de la divergence au sein des groupes. Les travaux de Nemeth (1986) ont montré que les groupes tendent spontanément vers le consensus, au détriment de la créativité. Les voix minoritaires, lorsqu'elles sont maintenues dans le débat, stimulent la pensée divergente et favorisent la restructuration cognitive. Dans un atelier collaboratif, le facilitateur agit comme garant de cet espace de confrontation constructive : il veille à ce qu'aucun leader ne verrouille le processus et à ce que les alternatives puissent émerger, même lorsqu'elles ne sont pas immédiatement consensuelles. La facilitation devient ainsi un contrepoids à la fixation sociale, aussi limitante que la fixation cognitive.

L'ensemble de ces fonctions montre que la facilitation ne peut être réduite à une posture neutre ou à une série de gestes techniques. Elle constitue un acte d'interprétation et de modulation permanente, qui s'exerce sur trois plans simultanés : les outils, les anticipations et les relations sociales. Dans le cadre des ateliers Impacts+, les équipes ayant surmonté des moments de blocage ont bénéficié non seulement d'objets flexibles, mais surtout d'une animation capable d'ouvrir l'usage de ces objets, de soutenir leur appropriation et de maintenir vivantes les tensions fertiles.

Ainsi, la facilitation apparaît comme le pivot entre anticipation et fixation, entre outils et usages, entre structure et ouverture. Elle ne garantit pas la créativité, mais elle en crée les conditions. En ce sens, elle constitue un levier d'action majeur pour comprendre et influencer les dynamiques d'innovation collective.

2.8. Conclusion de la revue de littérature

Cette revue de littérature a permis de mettre en lumière les tensions et ambivalences qui traversent les démarches d'innovation collaborative, et de construire le cadre théorique qui guidera l'analyse du programme Impacts+.

L'examen des travaux sur la fixation a montré que les blocages observés dans les processus créatifs ne sont pas de simples accidents cognitifs, mais des phénomènes systémiques. Ils prennent des formes variées (conceptuelles, procédurales, comportementales ou organisationnelles) et résultent de l'interaction entre postures individuelles, contraintes méthodologiques et dynamiques collectives. La fixation ne traduit pas nécessairement un échec, mais constitue un indicateur de tension, révélateur des limites momentanées d'un collectif à explorer de nouvelles trajectoires.

Pour comprendre l'origine de ces blocages, la littérature sur l'anticipation s'est révélée précieuse. Les anticipations prédictives, adaptatives ou projectives configurent en amont les postures individuelles et collectives, influençant directement la manière dont les participantes s'engagent dans le processus. Des anticipations désalignées ou rigides créent un terreau favorable aux fixations, tandis que des anticipations partagées et ouvertes facilitent la reformulation et la créativité collective. L'anticipation apparaît ainsi comme une structure invisible qui oriente l'action bien avant que les blocages ne deviennent visibles.

Les objets collaboratifs jouent, quant à eux, un rôle ambivalent. Supports de coordination et de projection, ils peuvent stimuler la divergence et soutenir la reformulation collective, mais aussi induire des comportements normatifs lorsqu'ils sont perçus comme des canevas à remplir. Leur potentiel transformateur ne réside pas dans leur forme, mais dans leur usage situé, dans la manière dont ils structurent les anticipations et interagissent avec les dynamiques du groupe.

Enfin, la facilitation apparaît comme le pivot central de cette articulation. Elle module les effets des objets, régule les anticipations collectives et préserve la divergence sociale. Une facilitation attentive peut transformer des points de blocage en opportunités de reformulation, tandis qu'une facilitation passive laisse s'installer des fixations durables.

Dans l'ensemble, cette revue met en évidence une articulation dynamique entre fixation, anticipation, objets et facilitation. Ces dimensions ne doivent pas être envisagées séparément, mais comme des éléments interdépendants qui configurent la trajectoire d'un atelier collaboratif. C'est à travers leur interaction que se joue la capacité d'un collectif à dépasser ses blocages et à produire des apprentissages partagés.

Ce cadre théorique intégré constitue la grille d'analyse mobilisée dans la suite du mémoire. Le prochain chapitre présentera la méthodologie de recherche : le terrain étudié (programme Impacts+), les méthodes de collecte de données (observations, entretiens, artefacts produits) et la stratégie d'analyse qui permettra de mettre en relation ces concepts théoriques avec les dynamiques observées sur le terrain.

2.9. Mécanisme théorique

L'analyse des données amène à proposer le mécanisme suivant. Les anticipations initiales, définies par leur contenu, leur valence et surtout leur rigidité, cadrent l'espace de problème perçu au moment d'entrer en atelier. Cet espace peut ensuite être infléchi par deux leviers situés au niveau du dispositif. Le premier concerne les objets mobilisés, dont le degré d'ouverture ou de prescription, la granularité et la capacité d'ambiguïté productive influencent la manière dont les participantes investissent le travail collectif. Le second levier correspond à la facilitation,

qui opère à travers le cadrage initial, le séquençage entre divergence et convergence, le questionnement réflexif et la gestion du temps. Par leur action conjointe, ces leviers peuvent assouplir ou durcir les anticipations, soit en élargissant l'espace de recherche et en favorisant la reformulation, soit en le resserrant autour de solutions déjà connues. Les dynamiques d'équipe qui en résultent tendent alors vers des trajectoires de fixation, caractérisées par la réutilisation de schémas, une fermeture prématurée et une faible variété d'exploration, ou vers des trajectoires de dépassement, marquées par la génération d'idées diversifiées, des recombinaisons et une appropriation collective. Ce mécanisme est lui-même modulé par des conditions contextuelles, comme la composition des équipes, la pression temporelle ou les contraintes organisationnelles, qui agissent en arrière-plan.

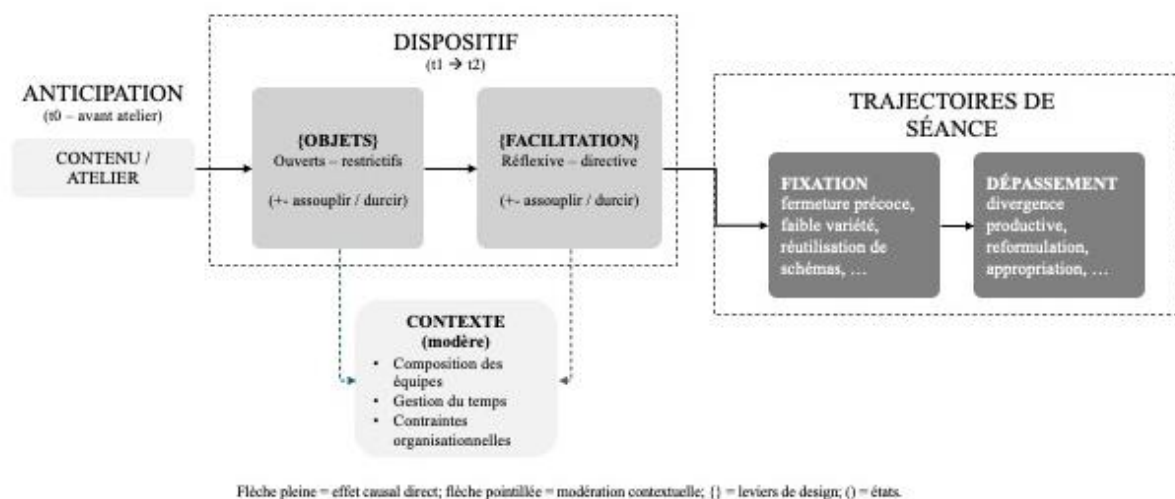


Figure 1 - Synthèse du mécanisme théorique

2.9.1. Propositions explicatives issues de l'analyse

P1 – Effet direct des anticipations :

Lorsque les anticipations sont très rigides et définies dès le départ, l'espace de problème est perçu de manière restreinte. Cela accroît le risque de fixation, qui se manifeste par une fermeture

précoce de la réflexion, une faible diversité de pistes envisagées et une récurrence d'idées déjà connues.

P2 – Rôle des objets (effet modérateur) :

À niveau d'anticipation égal, certains objets influencent différemment la dynamique. Des objets ouverts, qui laissent place à plusieurs interprétations, atténuent le risque de fixation en stimulant des recadrages variés. À l'inverse, des objets prescriptifs et contraignants renforcent la rigidité des anticipations, limitant la diversité des catégories générées.

P3 – Rôle de la facilitation (effet modérateur) :

La manière dont la facilitation est exercée joue aussi un rôle déterminant. Une facilitation réflexive, qui questionne, explicite les hypothèses et alterne des phases de divergence et de convergence, contribue à réduire la probabilité de fixation. Une facilitation directive, centrée sur des solutions-type et validant rapidement un cadre unique, tend au contraire à la renforcer.

P4 – Effet du séquençage (gestion du temps) :

Le moment d'introduction des outils est également décisif. L'usage précoce d'objets ouverts, combiné à une phase de divergence facilitée avant toute prescription contraignante, augmente les chances de dépasser la fixation. À l'inverse, une prescription immédiate enferme plus rapidement le groupe dans un cadre restreint.

Chapitre 3. La méthodologie

Ce chapitre présente la méthodologie adoptée pour répondre à la question de recherche. Après avoir décrit le terrain étudié et les modalités de l’excursion observée (3.1), nous détaillerons les méthodes de collecte de données mobilisées (3.2) ainsi que la stratégie d’analyse retenue (3.3). Enfin, nous préciserons les considérations éthiques et les limites associées à cette démarche (3.4).

3.1. Terrain d’études : Programme Impacts+

La présente section décrit le terrain de recherche retenu : une excursion consacrée à l’optimisation des listes d’attente en réadaptation. Après une présentation générale du programme et de la thématique étudiée (3.1.1 et 3.1.2), seront détaillés la composition des équipes participantes (3.1.3), les objets et facilitateurs mobilisés durant l’atelier (3.1.4), ainsi que le suivi post-atelier (3.1.5).

3.1.1. Présentation du programme Impacts+

Le terrain de cette recherche est le programme Impacts+, conçu et porté par le Pôle innovation du CISSS MO. Ce programme vise à rendre l’innovation organisationnelle accessible aux équipes de première ligne en leur proposant un accompagnement structuré, inspiré de la méthodologie du design thinking. Il repose sur deux formats distincts :

- la journée de démarrage, une formule ponctuelle centrée sur l’exploration d’une problématique précise au cours d’un atelier collaboratif d’une journée ;

- l'excursion, qui combine cette journée initiale à un accompagnement personnalisé sur plusieurs mois, afin de soutenir l'expérimentation et l'implantation des solutions générées (version observée).

Le tableau suivant présente une synthèse du programme Impacts+ et de ses principales caractéristiques, permettant de situer le dispositif dans lequel s'inscrit l'étude.

Organisme porteur	Pôle innovation, CISSS de la Montérégie-Ouest
Objectif général	Soutenir l'émergence et l'expérimentation de solutions innovantes par les équipes
Méthodologie	Design thinking (empathie, définition, idéation, prototypage, expérimentation)
Formules proposées	1. Journée de démarrage (atelier unique) 2. Excursion (atelier + suivi)
Excursion étudiée	Optimisation des listes d'attente et de la priorisation des patients
Public ciblé	Équipes de terrain ou administratives (professionnels, gestionnaires, parfois patients et/ou proches)

Tableau 1 - Présentation programme Impacts+

L'excursion étudiée dans le cadre de ce mémoire appartient à cette seconde modalité. Elle portait sur une thématique transversale jugée prioritaire par la direction : l'optimisation de la gestion des listes d'attente et de la priorisation des patients dans des centres de réadaptation. Les équipes participantes provenaient de différents points de service, avec leurs pratiques et contraintes propres, ce qui a permis d'observer comment des collectifs aux réalités organisationnelles diverses s'engagent dans une même démarche d'innovation.

3.1.2. L'excursion étudiée

L'excursion observée dans le cadre de cette recherche portait sur une problématique commune identifiée comme prioritaire par la direction : l'optimisation de la gestion des listes d'attente et de la priorisation des patients dans des centres de réadaptation. Ce choix de thématique visait à mobiliser des équipes issues de points de service différents autour d'un enjeu transversal, tout en respectant leurs réalités organisationnelles propres.

L'excursion s'est déployée en plusieurs étapes successives, combinant des temps collectifs et des accompagnements personnalisés. Chaque étape, détaillée dans le tableau ci-dessous, a contribué, de manière spécifique, à structurer les dynamiques observées.

Étape	Objectif principal	Participants	Durée / Modalité
Benchmark	Fournir un état des pratiques similaires et transférables	Équipe innovation, toutes les équipes	Lecture documentaire
Rencontre préparatoire	Présenter la démarche et la problématique ; partager le benchmark	Toutes les équipes + Pôle innovation	2 h / Visioconférence
Atelier	Explorer et co-construire des solutions (empathie, définition, idéation, prototypage)	Toutes les équipes, facilitateurs, observateurs	1 journée / Présentiel
Rencontres de suivi	Accompagner l'expérimentation et l'ajustement des solutions	Chaque équipe séparément + guide d'excursion	Variable / Visioconférence
Rencontre de ravitaillement	Partager avancements, apprentissages et défis	Toutes les équipes	2 h / Visioconférence
Rencontre de clôture	Présenter les résultats finaux (annulée pour la majorité des équipes)	Certaines équipes	1 h / Visioconférence

Tableau 2- Étapes de l'excursion Impacts+

Ces étapes successives permettent de comprendre l'excursion comme un processus itératif, alternant entre exploration collective et ajustements locaux. Elles offrent un cadre riche pour analyser la manière dont les anticipations initiales, les objets mobilisés et la facilitation influencent les dynamiques de fixation ou de dépassement observées.

3.1.3. Les équipes participantes

Quatre équipes issues de différents centres de réadaptation ont pris part à l'excursion observée. Afin de préserver la confidentialité et l'anonymat, elles sont désignées par des pseudonymes (Équipe A, Équipe B, Équipe C, Équipe D) sans mention de leur point de service précis.

Chaque équipe était composée de trois à six membres, représentant une diversité de fonctions : professionnelles de la réadaptation (PREC), gestionnaires/cheffes, intervenantes et une agente planification programmation de recherche (APPR). Ce choix de composition visait à refléter la pluralité des points de vue et des expériences dans la résolution des problématiques liées à la gestion des listes d'attente.

La sélection des équipes a été réalisée par leur coordonnatrice, en collaboration avec le Pôle innovation, sur base de volontariat et selon trois critères principaux :

1. la pertinence de la problématique identifiée par rapport à la thématique de l'excursion ;
2. la disponibilité de l'équipe à s'engager dans le processus ;
3. la présence d'un gestionnaire prêt à soutenir la démarche dans son milieu.

Bien que les modalités de sélection aient été similaires, les équipes différaient par leur composition, leur expérience antérieure avec le programme Impacts+, et la qualité de leurs relations de travail préexistantes. Ces éléments sont particulièrement importants pour l'analyse, puisqu'ils conditionnent à la fois les anticipations initiales, la dynamique de collaboration et la propension à entrer dans ou à dépasser des fixations collectives.

L'équipe A était composée de six participantes, dont quatre PREC et deux cheffes. Elles se connaissaient déjà au moins de vue et certaines travaillaient ensemble au quotidien. De plus l'une des cheffes a joué un rôle structurant puisqu'elle avait initié la participation au programme et participé à la préparation de l'excursion avec leur coordonnatrice. La cohésion globale était réelle, même si elles venaient de différents points de service. L'atelier a été facilité par un émissaire¹, pour qui il s'agissait d'une première expérience.

L'équipe B rassemblait trois membres : une PREC, une intervenante et une cheffe. La relation préexistante entre la cheffe et la PREC était forte, la première ayant invité la seconde. Cette petite équipe fonctionnait de manière soudée, bien que certaines tensions aient émergé au cours de l'atelier. La facilitation était assurée par une membre du pôle innovation.

L'équipe C comptait quatre participantes : une PREC, une intervenante (également PREC dans une autre équipe), une gestionnaire et une APPR. Trois d'entre elles se connaissaient bien et collaboraient déjà au quotidien, tandis que l'APPR, plus périphérique, ne les connaissait que de vue. L'atelier a été animé par une facilitatrice issue du pôle innovation.

Enfin, l'équipe D réunissait trois participantes : deux PREC intérimaires, qui occupaient habituellement des postes d'intervenantes, et une cheffe intérimaire, habituellement PREC. Les relations étaient solides, car il s'agissait d'une équipe habituée à travailler ensemble depuis longtemps. La facilitation a été assurée par une émissaire, également à sa première expérience, qui était en même temps la coordonnatrice de toutes les équipes et l'instigatrice de cette excursion. Cette dernière équipe n'était sous sa supervision que depuis peu de temps.

3.1.4. Les objets et facilitateurs mobilisés

¹ Les émissaires sont des volontaires, employés du CISSS MO, ayant suivi une formation de facilitateur avec le pôle innovation.

L'atelier a mobilisé une variété d'objets collaboratifs (canevas, cartes, matrices, techniques de génération d'idées) conçus pour soutenir les différentes étapes du design thinking (empathie, définition, idéation, prototypage). Ces outils avaient pour fonction de structurer les échanges, matérialiser les représentations collectives et favoriser la convergence. Toutefois, comme l'a montré la littérature, leur effet ne peut être considéré comme neutre : ils agissent comme des médiateurs cognitifs et sociaux, dont l'appropriation dépend des anticipations des participantes et du rôle de la facilitation.

Le tableau suivant présente les principaux objets utilisés² lors de l'atelier, leurs objectifs et les productions attendues.

	Objectif	Moment d'utilisation	Production attendue
Carte d'empathie	Comprendre l'expérience usager	Phase empathie	2 cartes préremplies (Usager et Intervenant) à adapter et 1 vide à remplir (PREC)
Parcours usager	Visualiser le cheminement actuel et ses points de friction	Phase définition	Schéma des étapes de la priorisation et identification des points critiques
Canevas de défi	Formuler le problème criant et un rêve à atteindre	Phase définition	Phrase à trou à compléter
Brainstorming	Générer un large éventail d'idées	Phase idéation	Liste d'idées diversifiées et priorisation de celles à travailler
Napkin pitch	Formaliser la solution choisie	Phase prototypage	Fiche synthétique présentant la solution, ses objectifs et les parties impliquées dans sa mise en place
Pitch oral	Partager et défendre la solution	Phase prototypage	Présentation courte devant l'ensemble des participantes pour recueillir des retours

² Les exemples et canevas sont présentés en Annexe

Tests d'hypothèses	Formuler des hypothèses et un plan de test	Phase prototypage	Identifier des hypothèses nécessitant des vérifications et tests et planifier les actions à prendre
---------------------------	--	-------------------	---

Tableau 3 - Principaux outils utilisés lors de l'atelier

Au-delà des objets, chaque équipe bénéficiait de l'accompagnement d'un facilitateur facilitatrice issu du Pôle innovation. Leur rôle ne se limitait pas à une gestion procédurale de l'atelier : ils étaient chargés de stimuler la participation, de clarifier l'usage des outils et de réguler les dynamiques de groupe. Leur posture visait à encourager l'exploration et la co-construction, tout en laissant l'équipe maîtresse de ses choix.

Dans la pratique, les facilitateurs intervenaient également pour gérer le temps, reformuler les enjeux ou recentrer les discussions en cas de dispersion. Leur présence était donc déterminante pour transformer les objets en leviers de reformulation plutôt qu'en facteurs de verrouillage. C'est précisément dans cette articulation entre objets, anticipations et facilitation que se jouent les dynamiques de fixation et de dépassement qui constituent le cœur de cette recherche.

3.1.5. Suite de l'atelier

L'excursion ne s'est pas limitée à la journée d'atelier : elle s'est prolongée par plusieurs activités de suivi, destinées à accompagner la mise en œuvre des solutions dans les milieux respectifs. Ces étapes post-atelier sont essentielles pour comprendre comment les dynamiques observées en atelier se sont prolongées, transformées ou parfois figées.

- Rencontres de suivi personnalisées : organisées à distance via Teams, elles ont permis d'accompagner les équipes dans la planification de tests, l'ajustement des prototypes et la résolution de difficultés concrètes. Leur fréquence variait selon les besoins, ce qui a donné lieu à des rythmes d'avancement différenciés entre équipes.
- Séances de travail autonomes : parallèlement, les équipes ont tenu des rencontres internes, sans la présence du Pôle innovation, pour poursuivre l'adaptation des outils,

planifier les tâches et préparer des indicateurs de suivi. Ces moments, plus informels, ont souvent révélé la manière dont les équipes s'appropriaient (ou non) les acquis de l'atelier.

- Rencontre de ravitaillement : trois mois après l'atelier, toutes les équipes ont été réunies pour partager leurs avancements, leurs apprentissages et les difficultés rencontrées. Cette mise en commun visait à stimuler l'entraide et l'inspiration croisée, tout en rendant visibles les écarts de trajectoire entre équipes.
- Rencontre de clôture : bien qu'initialement prévue pour l'ensemble des équipes, elle n'a été tenue que partiellement en raison de contraintes de ressources et de l'arrêt de certains projets. Cette annulation illustre les tensions entre ambition initiale et réalités organisationnelles, et constitue un élément significatif pour comprendre certaines dynamiques de désengagement.

En somme, la suite de l'atelier montre que l'accompagnement post-événement est tout aussi déterminant que la journée initiale. Les rencontres de suivi et de ravitaillement, lorsqu'elles étaient bien investies, ont joué un rôle de régulation des anticipations et de soutien à la reformulation. À l'inverse, l'absence d'une clôture commune a pu accentuer certains blocages, en privant les équipes d'un espace collectif de reconnaissance et de projection.

3.2. Design de recherche

Le protocole de recherche déposé auprès du comité d'éthique décrivait initialement une démarche à visée quasi-expérimentale, visant à comparer deux éditions du programme Impacts+ afin d'évaluer les effets différenciés de l'accompagnement. Cette orientation

s'inspirait de la grounded theory, avec l'idée de dégager des régularités à partir de la comparaison de corpus multiples.

Toutefois, dans le cadre du présent mémoire, le design de recherche a été recentré sur une étude de cas qualitative interprétative, portant exclusivement sur une édition spécifique du programme Impacts+. Ce choix s'explique par plusieurs facteurs : d'une part, l'annulation ou la modification de certaines activités prévues dans le protocole (notamment la rencontre de clôture pour plusieurs équipes) a limité la possibilité d'effectuer une comparaison systématique entre deux éditions complètes. D'autre part, les données recueillies se sont révélées particulièrement riches pour une seule cohorte, ouvrant la possibilité d'une analyse approfondie des dynamiques internes plutôt que d'une comparaison statistique entre groupes.

L'orientation adoptée vise donc à comprendre en profondeur les mécanismes d'anticipation, de fixation et de régulation observés dans les ateliers collaboratifs, plutôt qu'à mesurer ou comparer des effets. Dans cette perspective, l'étude est conçue comme un cas instrumental (Stake, 1995), permettant de mettre en évidence des processus et des tensions transférables à d'autres contextes d'innovation collaborative.

Ce recentrage ne constitue pas une contradiction avec le protocole initial, mais un ajustement méthodologique : l'esprit de la démarche, inspiré par la grounded theory et par l'analyse inductive de données qualitatives, demeure intact. L'accent est toutefois placé sur la construction d'un cadre analytique interprétatif, plutôt que sur la validation comparative entre cohortes.

3.3. Collecte de données

La collecte de données a été réalisée tout au long de l’excursion, depuis la rencontre préparatoire jusqu’aux suivis post-atelier. Afin de garantir une vision riche et nuancée des dynamiques collaboratives, trois sources principales ont été mobilisées : observations directes, entretiens semi-dirigés et analyse des artefacts produits. Ce croisement de données (triangulation) a permis de consolider la validité de l’analyse et de relier les phénomènes observés aux perceptions des participantes et aux traces matérielles de leur travail collectif.

3.3.1. Observations directes

Les observations ont constitué la source principale de données. Elles ont été menées lors de la rencontre préparatoire, de la journée d’atelier et des rencontres de suivi. J’ai participé à titre d’observatrice externe, sans intervenir dans les décisions ni la facilitation, mais en posant ponctuellement des questions de clarification. L’atelier en présentiel a été observé conjointement avec trois autres observateurs formés pour l’étude. Les données ont été consignées dans des grilles structurées, permettant de relever à la fois les interactions, l’usage des objets et les postures collectives. Pendant et à la suite de l’atelier, plusieurs rencontres entre les observateurs ont été réalisées, à des fins de mise en commun des observations et pour challenger l’approche préliminaire d’analyse.

3.3.2. Entretiens semi-dirigés

Des entretiens d’une durée de 45 à 60 minutes ont été menés, en visioconférence, individuellement avec les participantes et les facilitateurs, dans les jours ou semaines suivant l’atelier. Ces entretiens avaient pour objectif de recueillir leur perception du processus, de préciser leurs anticipations initiales, leurs ressentis face aux outils et aux dynamiques de groupe, ainsi que leur évaluation des résultats obtenus. Les entretiens ont été enregistrés (avec consentement), puis intégralement retranscrits pour analyse.

Au total 14 entrevues ont été réalisées, dont 11 avec des participantes et 3 avec les facilitatrices, sur la base de volontariat mais avec au minimum une cheffe et une PREC interrogées dans chaque équipe pour assurer une représentation homogène. Les entrevues ont été guidées à l'aide d'une grille³ commune à chacune et préparé en amont de l'atelier. Ces entrevues ont été réalisées entre le 8 octobre (lendemain de l'atelier) et le 21 novembre 2024. Ces entretiens ont été complétés par l'observation participante de quatre ateliers Impacts+ et par le suivi de six mois de deux équipes. Un calendrier récapitulatif figure en annexe.

3.3.3. Analyse des artefacts

Enfin, les artefacts produits par les équipes ont été collectés et analysés. Il s'agit notamment des canevas complétés (cartes d'empathie, parcours usagers, brainstorming, etc.), et des documents produits lors de l'atelier. Ces artefacts constituent des traces matérielles des discussions, qui permettent de trianguler les données issues des observations et des entretiens.

Catégorie	Sous-catégorie	Nombre
Parties prenantes	Participantes	16
	Facilitateurs	4
	Observateurs chercheurs	4
Observations directes	Rencontre préparatoire	1
	Atelier (Journée entière)	1
	Rencontres de suivi	11
	Rencontre de ravitaillement	1
	Rencontre de clôture	1
	Total	15

³ Les deux grilles d'entrevues utilisées se trouvent en Annexe

Entretiens semi-dirigés	Participants	11
	Facilitatrices	3
	Total	14
Artefacts produits	Cartes d'empathie	12
	Parcours usagers	4
	Canevas de définition du problème	4
	Brainstorming	4
	Napkin pitch	3
	Tests d'hypothèses	1
	Total (approx.)	28

Tableau 4 - Synthèses des données collectées

3.3.4. Justification des instruments

Les instruments de collecte de données, grilles d'entrevue et d'observation, ont été construits de manière à assurer la traduction opérationnelle du cadre théorique présenté au chapitre 2. L'objectif était de disposer d'outils permettant de repérer dans le terrain, de façon systématique, les phénomènes identifiés dans la littérature comme déterminants des dynamiques collaboratives.

La grille d'observation a été élaborée à partir de trois dimensions principales :

1. Les anticipations : attentes exprimées par les participantes, indices de projection individuelle ou collective vers le futur, signes de convergence ou de divergence temporelle.
2. Les fixations : repérage des situations de blocage cognitif, procédural ou comportemental (par ex. récurrence d'une idée, rigidité dans l'usage des outils, repli relationnel).

3. Les objets et la facilitation : suivi des modalités d’usage des artefacts (cartes d’empathie, canevas, napkin pitch, etc.) et des interventions des facilitateurs, afin d’analyser leur rôle dans la régulation des dynamiques collectives.

La grille d’entrevue semi-dirigée visait quant à elle à approfondir ces mêmes dimensions, mais à partir du point de vue réflexif des participantes. Les questions portaient sur la manière dont elles avaient anticipé l’atelier, vécu l’usage des outils, perçu les moments de blocage ou de fluidité, et interprété l’accompagnement offert par la facilitation. Ces thèmes reprennent directement les catégories du cadre théorique : anticipations (Coutellec & Weil-Dubuc 2016 ; Poli, 2010), fixations (Jansson & Smith, 1991 ; Purcell & Gero, 1996), rôle des objets (Vinck, 2009 ; Nicolini et al., 2012) et facilitation (Coughlan et al., 2007 ; Nemeth, 1986).

Ainsi, les instruments retenus ne sont pas de simples guides pratiques : ils constituent une mise en correspondance explicite entre théorie et observation. Leur usage a permis de collecter des données cohérentes avec les objectifs de la recherche, en offrant à la fois une traçabilité empirique des dynamiques observées et une cohérence analytique avec le cadre conceptuel mobilisé.

3.4. Analyse des données

L’analyse a été conduite selon une approche qualitative interprétative, combinant un codage déductif inspiré du cadre théorique et un affinage inductif au fil du travail empirique. Ce processus a permis de relier directement les concepts de fixation, d’anticipation, d’objets et de facilitation aux observations de terrain, tout en laissant émerger des catégories nouvelles.

3.4.1. Codage initial et affinage inductif

Une première grille de codage a été élaborée à partir du cadre théorique présenté au chapitre 2. Elle comportait des catégories liées aux anticipations (prédictive, adaptative, projective), aux formes de fixation (conceptuelle, procédurale, comportementale, organisationnelle), ainsi qu'au rôle des objets et de la facilitation. Cette grille a servi de point de départ pour coder les notes d'observation, les transcriptions d'entretiens et les artefacts produits.

Au fil de l'analyse, des catégories inductives ont été ajoutées afin de saisir des phénomènes non anticipés par le cadre initial (ex. : formes hybrides de fixation, effets différenciés selon les contextes organisationnels, pratiques informelles de régulation).

3.4.2. Séquence d'analyse

L'analyse a suivi trois étapes successives :

1. Analyse intra-équipe : chaque équipe a été étudiée séparément afin de reconstruire sa trajectoire, ses anticipations initiales, ses moments de fixation et les effets des objets et de la facilitation.
2. Comparaison inter-équipes : les dynamiques observées ont été comparées afin de repérer les convergences, divergences et facteurs explicatifs.
3. Affinement transversal : une synthèse globale a permis de dégager des régularités, des contrastes significatifs et des patterns explicatifs entre anticipation, fixation, objets et facilitation.

3.4.3. Outils d'analyse

L'ensemble des données qualitatives a été codé et traité avec le logiciel Atlas.ti, qui a facilité la gestion des codes, leur réorganisation progressive et l'élaboration de relations entre catégories. Ce travail a été soutenu par des matrices comparatives et des schémas visuels permettant de relier les observations aux dimensions du cadre théorique.

3.4.4. Traçabilité de l'analyse

L'analyse des données qualitatives a suivi un cycle de codage combinant une approche déductive et inductive. Une première grille de codes a été élaborée à partir du cadre théorique (anticipations, fixations, objets, facilitation). Cette grille a ensuite été ajustée et enrichie au fil de l'examen du matériau empirique, afin d'intégrer des catégories émergentes propres au terrain (par exemple, des formes de repli comportemental ou des usages inattendus des artefacts). Plusieurs versions successives de la grille ont ainsi été produites dans Atlas.ti, chaque version étant conservée pour assurer la traçabilité du processus. Des exemples de verbatims anonymisés ont été associés aux codes principaux pour en préciser l'ancrage empirique (p. ex. une participante déclarant : « on revient toujours à la même solution » , codé sous fixation conceptuelle). Le codage a été réalisé par la chercheuse seule, ce qui implique l'absence d'un calcul formel de fiabilité inter-codeurs ; toutefois, la cohérence interne a été assurée par une révision itérative des catégories et par des discussions régulières avec la direction de recherche.

3.4.5. Rôle de la chercheuse

La chercheuse a adopté une posture d'observatrice externe tout au long du processus, s'abstenant d'intervenir dans les décisions collectives ou la facilitation. Néanmoins, certaines interactions ponctuelles de clarification ont eu lieu (p. ex. poser une question sur un terme utilisé), limitées au strict nécessaire pour ne pas influencer la dynamique des groupes. La présence de la chercheuse a pu exercer un effet d'observation (participants susceptibles d'adapter leurs comportements), mais cet effet a été atténué par le fait que plusieurs observateurs étaient présents, normalisant la situation. Afin de maîtriser cette dimension, un journal de terrain réflexif a été tenu, consignait les impressions subjectives, les ressentis de proximité ou de distance et les éventuels biais interprétatifs. Ce travail de réflexivité a contribué à renforcer la transparence et la validité de l'analyse.

3.5. Considérations éthiques et limites méthodologiques

Comme toute recherche qualitative en contexte organisationnel, cette étude s'est appuyée sur un ensemble de principes éthiques visant à garantir le respect des participantes et la validité des résultats.

3.5.1. Considérations éthiques

Toutes les participantes ont été informées des objectifs de la recherche, de la nature des données collectées et de leur droit de se retirer à tout moment, sans justification et sans conséquence sur leur milieu de travail. Un consentement éclairé a été obtenu individuellement avant les entretiens et les observations, à l'aide de formulaires validés par le comité d'éthique. Ce consentement incluait la possibilité de refuser l'enregistrement audio ou vidéo des échanges, ainsi que la garantie que toute donnée déjà fournie pouvait être retirée ou supprimée sur simple demande.

L'anonymat a été assuré à deux niveaux. D'une part, toutes les équipes sont désignées par des pseudonymes dans le mémoire et aucun nom de participantes ou facilitateurs n'est utilisé. D'autre part, les données collectées sont conservées dans un serveur sécurisé, accessible seulement par la chercheuse et la direction de mémoire. Toute information permettant d'identifier directement les personnes ou leur point de service a été supprimée après traitement des données.

L'ensemble des données collectées (notes d'observation, transcriptions d'entretiens, artefacts produits) a été conservé sur un serveur sécurisé de HEC Montréal, auquel seule la chercheuse avait accès. Conformément aux règles institutionnelles, ces données seront archivées pour une durée de dix ans, puis détruites de manière sécurisée.

Enfin, une attention particulière a été portée au respect des exigences du comité d'éthique (CER), qui avait formulé des recommandations lors de l'approbation conditionnelle du projet. En particulier, une distinction explicite a été introduite entre les participants directs (membres des équipes observées et interviewées) et les autres répondants (facilitateurs, gestionnaires). De plus, les garanties de confidentialité ont été clarifiées pour chacune de ces catégories, afin de s'assurer que les participantes disposaient d'une information complète et transparente avant de donner leur accord.

3.5.2. Limites méthodologiques

Une première limite tient à la participation inégale des équipes. Si toutes ont pris part à la journée d'atelier et aux premières rencontres de suivi, leur degré d'engagement a varié au fil du parcours. Certaines équipes ont tenu plusieurs rencontres de suivi rapprochées et produit des artefacts riches, alors que d'autres ont eu une participation plus discontinue. Cette hétérogénéité a eu pour effet de générer des corpus empiriques de densité variable, ce qui peut influencer la profondeur comparative des analyses.

Une seconde limite concerne l'annulation partielle de la rencontre de clôture. Prévue initialement pour toutes les équipes, cette séance n'a pu être organisée qu'avec un seul groupe en raison de contraintes organisationnelles et de disponibilité des participantes. Cette absence de données finales a limité la possibilité d'observer la trajectoire complète de certaines équipes et de recueillir un retour collectif sur les apprentissages réalisés.

Une troisième limite réside dans l'effet de présence de la chercheuse. Bien que son rôle ait été défini comme celui d'observatrice externe, des interventions ponctuelles ont eu lieu afin de clarifier certains propos ou actions. Ces interactions, bien que limitées, ont pu influencer les dynamiques des groupes. De plus, la simple présence d'une observatrice dans un atelier

collaboratif peut induire des ajustements de comportements, consciemment ou non, de la part des participantes.

Enfin, le nombre restreint d'équipes (quatre) et la focalisation sur un seul programme Impacts+ réduisent la transférabilité directe des résultats. Les trajectoires collaboratives identifiées doivent être comprises comme des figures analytiques situées, plutôt que comme des catégories universelles.

Ces limites ne remettent pas en cause la validité interne de l'étude, mais invitent à interpréter les résultats dans leur contexte spécifique et à envisager des recherches futures permettant de confirmer, nuancer ou élargir les constats formulés.

En somme, la méthodologie adoptée a permis de constituer un matériau riche et diversifié, combinant observations, entretiens et artefacts, et analysé selon une grille articulant fixation, anticipation, objets et facilitation. Malgré certaines limites liées au terrain étudié, cette démarche fournit un cadre robuste pour comprendre les dynamiques collaboratives observées dans le programme Impacts+.

Chapitre 4. Résultats

Ce chapitre présente les résultats de l'analyse empirique conduite dans le cadre du programme Impacts+. L'objectif est de comprendre comment les anticipations, les fixations, les objets et la facilitation interagissent dans les dynamiques d'innovation collaborative observées.

La présentation s'organise en trois temps. La première section (4.1) rappelle le cadre analytique opérationnalisé, afin de montrer comment les dimensions théoriques ont été traduites en catégories d'analyse. La deuxième section (4.2) propose une analyse intra-équipe, retraçant les trajectoires propres à chacune des quatre équipes étudiées. La troisième section (4.3) procède à une comparaison inter-équipes, en mettant en évidence convergences et divergences. Enfin, la section (4.4) identifie les dynamiques transversales, avant de conclure sur une synthèse (4.5) qui prépare la discussion.

4.1. Cadre analytique opérationnalisé

La revue de littérature a conduit à retenir quatre dimensions interdépendantes : anticipation, fixation, objets et facilitation, qui constituent le cadre analytique de cette recherche. Chacune a été traduite en catégories de codage, de manière à assurer la cohérence entre théorie et observation tout en laissant émerger des éléments inductifs.

- Anticipation (Coutellec & Weil-Dubuc, 2016) : elle renvoie aux représentations du futur qui orientent l'action, selon trois formes principales : prédictive (attente de résultats concrets), adaptative (ouverture opportuniste) et projective (vision d'un futur désirable partagé).
- Fixation (Jansson & Smith, 1991 ; Purcell & Gero, 1996 ; Youmans & Arciszewski, 2014) : elle désigne les blocages collectifs, qu'ils soient conceptuels (difficulté à

reformuler le problème), procéduraux (rigidification des méthodes) ou comportementaux/stratégiques (attitudes de retrait, conformité implicite).

- Objets (Vinck, 2009 ; Nicolini et al., 2012) : les artefacts collaboratifs jouent un rôle ambivalent, entre structuration (cadre, mémoire, légitimation), verrouillage (conformisme, rigidité) et projection (activation d’imaginaires partagés).
- Facilitation (Coughlan et al., 2007 ; Nemeth, 1986) : elle agit comme levier de régulation, en modulant l’usage des objets, en réalignant les anticipations et en soutenant la divergence des points de vue.

Ces dimensions ne sont pas analysées isolément, mais dans leurs interactions. Le schéma suivant illustre ce système intégré, qui structure l’analyse des dynamiques collaboratives observées.

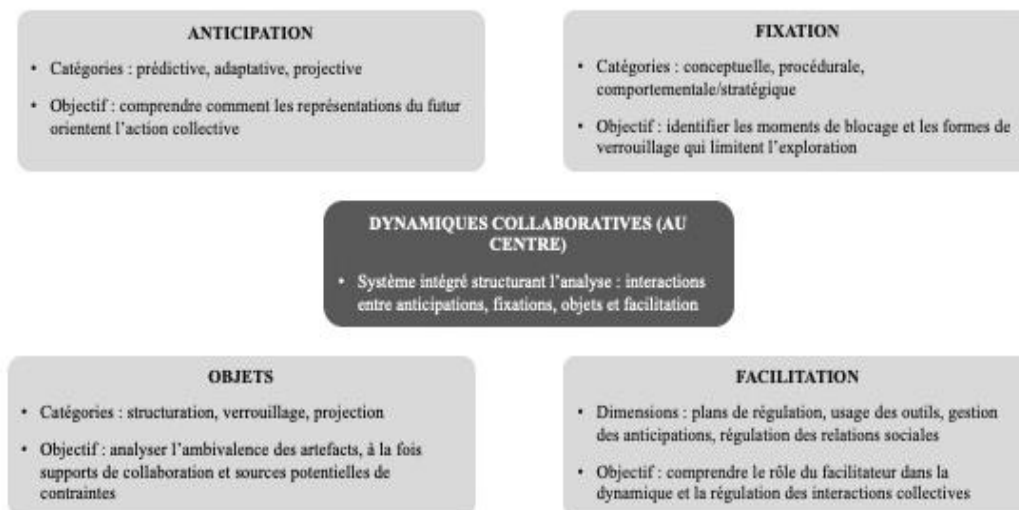


Figure 2 - Quadrants d'analyse et rôle pivot de la facilitation

4.2. Analyse intra-équipe

Cette section présente les résultats de l'analyse intra-équipe. Chaque sous-partie décrit la trajectoire d'une équipe, en suivant un fil conducteur commun : les anticipations initiales, les formes de fixation rencontrées, l'usage des objets et le rôle de la facilitation. Cette grille permet d'identifier, pour chaque équipe, les moments de blocage et de dépassement, ainsi que les conditions spécifiques ayant favorisé ou freiné la créativité collective.

Chaque analyse se conclut par une synthèse de la trajectoire, qui met en évidence la dynamique dominante de l'équipe (par exemple : trajectoire d'ouverture, trajectoire de verrouillage, trajectoire hybride). Ces synthèses permettront, dans la section suivante, d'engager une comparaison systématique entre les équipes afin de dégager des régularités et des contrastes.

4.2.1. Équipe A

4.2.1.1. *Anticipations initiales*

Lors de la rencontre préparatoire, l'Équipe A se projetait déjà vers la mise en œuvre d'une solution concrète pour uniformiser la priorisation entre points de service. Cette anticipation, de nature prédictive, reposait sur l'attente d'obtenir un outil directement utilisable à l'issue de l'atelier. L'engagement initial était donc élevé, mais cette orientation a réduit l'ouverture à des explorations plus divergentes. Certaines participantes exprimaient par ailleurs une frustration face à la possibilité de « perdre du temps » si la journée ne menait pas rapidement à des résultats tangibles.

4.2.1.2. *Dynamiques de fixation au cours de l'atelier*

Dès les premières étapes, l'équipe a montré une fixation conceptuelle : le problème était défini dans des termes étroits, centrés sur la validation d'une solution déjà envisagée en amont, plutôt que sur une reformulation collective. Par la suite, une fixation procédurale est apparue, marquée par un usage mécanique des outils proposés. Le brainstorming, bien que riche en idées, a

rapidement été orienté vers le regroupement thématique sans mise en débat ni combinaison des propositions. Le prototypage, quant à lui, a surtout confirmé la solution préexistante, sans véritable exploration d'alternatives. Ces phénomènes traduisent une dynamique de verrouillage où l'efficacité immédiate a primé sur l'expérimentation.

4.2.1.3. Usage des objets

Les objets mobilisés ont joué des rôles contrastés. La carte d'empathie a été remplie de manière appliquée mais sans véritable appropriation réflexive, renforçant un effet de conformité procédurale. En revanche, le parcours usager a constitué un moment charnière : il a permis de matérialiser les écarts entre pratiques dans différents points de service et de mettre en lumière l'importance d'un processus commun, générant ainsi un déclic cognitif. Le pitch et le napkin, en revanche, ont été vécus comme des formalités peu utiles, suscitant un désengagement et renforçant l'impression de répétition.

4.2.1.4. Rôle de la facilitation

La facilitation a eu un rôle ambivalent. Le facilitateur attitré a été perçu comme peu soutenant, voire comme un frein dans certaines phases. Le relai temporaire assuré par un membre d'une autre équipe a cependant permis de débloquent l'étape de prototypage, en introduisant une méthode de priorisation et en clarifiant le cheminement. Dans l'ensemble, la facilitation a assuré une continuité de processus mais n'a pas permis de contrer les phénomènes de fixation, ni de stimuler une véritable reformulation.

4.2.1.5. Synthèse de la trajectoire

L'Équipe A s'est caractérisée par une trajectoire de conformité pragmatique, guidée par une anticipation prédictive forte. Si cette posture a assuré une mobilisation immédiate et la production d'une solution opérationnelle, elle a aussi engendré un verrouillage conceptuel qui a limité l'exploration et freiné la créativité. Les objets se sont révélés inégaux : certains (comme

le parcours usager) ont suscité un déclic utile, tandis que d'autres ont renforcé la routine procédurale. La facilitation, insuffisamment active, n'a pas permis de dépasser pleinement ces fixations.

4.2.2. Équipe B

4.2.2.1. *Anticipations initiales*

L'Équipe B abordait l'atelier avec une anticipation adaptative mais désalignée. La cheffe, curieuse du programme Impacts+ et motivée à expérimenter une nouvelle approche de résolution de problèmes, projetait une posture d'ouverture. La PREC, en revanche, arrivait avec une solution déjà en usage (sa propre grille de priorisation) et une certaine résistance à l'idée d'investir du temps dans un problème qu'elle estimait déjà partiellement résolu. L'intervenante, moins directement concernée par la priorisation, manifestait une ouverture mais sans attentes précises. Ce désalignement interne a structuré la dynamique de l'équipe dès le départ.

4.2.2.2. *Dynamiques de fixation au cours de l'atelier*

Un double phénomène de fixation est apparu. D'un côté, une fixation knowledge-based de la part de la PREC, qui restait centrée sur sa pratique existante et percevait l'atelier comme une remise en question inutile. De l'autre, une fixation procédurale portée par la cheffe, qui suivait le déroulement prescrit de l'atelier sans réellement le questionner. Cette combinaison a conduit à des tensions relationnelles et à des phases de retrait : la PREC adoptait parfois une attitude de résistance passive, tandis que la cheffe poursuivait l'atelier dans un rôle de « bonne élève ». L'intervenante, placée en observatrice, a peu contribué à dépasser ces blocages.

4.2.2.3. *Usage des objets*

Les objets n'ont pas été pleinement investis comme leviers d'ouverture. La carte d'empathie et le parcours usager ont servi à valider une lecture déjà connue de la situation, plutôt qu'à générer

de nouveaux angles d'analyse. Le brainstorming a été structuré autour de post-it et d'un livret de priorités introduit par la facilitatrice, mais cette organisation a davantage produit une catégorisation mécanique qu'un enrichissement collectif. Le napkin pitch et la préparation du pitch final ont été remplis par conformité au processus, sans appropriation réelle.

4.2.2.4. Rôle de la facilitation

La facilitatrice issue du pôle innovation a maintenu le cap sur le respect des étapes, mais sans parvenir à lever les résistances ni à ouvrir de véritables espaces de remise en question. Ses interventions ont consisté à relancer la participation en questionnant les pratiques de la PREC, ce qui a parfois accentué le sentiment de mise en accusation. Quelques ajustements ont néanmoins permis de réengager partiellement l'équipe, notamment en fin d'atelier, mais sans inverser la tendance dominante à la fixation.

4.2.2.5. Synthèse de la trajectoire

L'Équipe B illustre une trajectoire de conformité procédurale sous tension. Le désalignement des anticipations a favorisé des fixations multiples : knowledge-based du côté de la PREC, procédurale du côté de la cheffe. L'intervenante est demeurée en retrait, contribuant peu à un éventuel déblocage. Les objets et la facilitation ont renforcé cette dynamique plutôt que de l'infléchir, menant à une progression fluide dans la forme, mais limitée en créativité et en pertinence des résultats.

4.2.3. Équipe C

4.2.3.1. Anticipations initiales

L'Équipe C se présentait avec une expérience préalable du programme, plusieurs de ses membres ayant déjà participé à des ateliers Impacts+. Cette familiarité nourrissait une anticipation mitigée : certaines participantes espéraient que cette nouvelle itération offrirait

davantage de valeur ajoutée, tandis que d'autres anticipaient une répétition et un certain essoufflement. L'anticipation dominante était de type adaptative, marquée par une volonté de « jouer le jeu » et de s'adapter aux consignes, mais sans projection claire vers un résultat transformateur.

4.2.3.2. Dynamiques de fixation au cours de l'atelier

Dès les premiers échanges, une fixation knowledge-based s'est installée : l'équipe a constamment ramené la réflexion à son expérience passée, validant les solutions déjà connues plutôt que d'explorer de nouvelles pistes. Cette tendance a été renforcée par la présence d'une participante occupant un rôle d'APPR, qui a pris une place prépondérante dans la discussion et orienté les choix vers des solutions pragmatiques mais peu innovantes. La dynamique de groupe a donc conduit à une certaine uniformisation des idées, au détriment d'une exploration divergente.

4.2.3.3. Usage des objets

Les objets collaboratifs ont été utilisés correctement, mais souvent de manière routinière. La carte d'empathie a été remplie sans susciter de débats substantiels, confirmant des perspectives déjà partagées. Le parcours usager, bien que potentiellement porteur de déclics, a servi principalement à valider la compréhension commune du processus, plutôt qu'à le remettre en question. Le brainstorming a généré plusieurs idées, mais la priorisation s'est rapidement concentrée sur celles qui paraissaient les plus simples à mettre en œuvre, reproduisant une logique procédurale déjà connue.

4.2.3.4. Rôle de la facilitation

La facilitation, assurée par une membre expérimentée du pôle innovation, a permis de maintenir un rythme structuré et d'éviter les blocages. Cependant, le rôle est resté essentiellement procédural : l'accent a été mis sur le respect des étapes et sur la production de livrables, plus

que sur la stimulation d'une véritable ouverture réflexive. L'accompagnement a ainsi soutenu la continuité de l'atelier, mais sans parvenir à contrer le poids des expériences passées dans la dynamique de l'équipe.

4.2.3.5. Synthèse de la trajectoire

L'Équipe C illustre une trajectoire de répétition routinière, marquée par des anticipations adaptatives mais peu projetées vers l'innovation. La combinaison d'une fixation knowledge-based et d'une fixation procédurale a limité la créativité, renforcée par l'influence dominante d'une participante. Les objets ont servi principalement à valider l'existant, et la facilitation a consolidé cette logique plutôt que de la remettre en cause. L'atelier a donc produit des résultats cohérents et opérationnels, mais sans véritable rupture par rapport aux pratiques déjà établies.

4.2.4. Équipe D

4.2.4.1. Anticipations initiales

L'Équipe D arrivait avec peu d'attentes précises, certaines participantes ayant été intégrées au projet tardivement. Leur anticipation dominante était de type adaptative : elles étaient disposées à se prêter au jeu de l'atelier sans en attendre un résultat immédiat. La présence d'une cheffe intérimaire et de PREC occupant temporairement ce rôle a introduit une certaine incertitude, mais également une ouverture à explorer collectivement le processus. Cette posture initiale a favorisé une mobilisation respectueuse et engagée, malgré un sentiment d'avoir « un train de retard » sur les autres équipes.

4.2.4.2. Dynamiques de fixation au cours de l'atelier

L'équipe a manifesté une tendance à la fixation procédurale, privilégiant les solutions perçues comme réalistes, rapides à mettre en œuvre et conformes à leurs habitudes (par exemple, organiser un atelier de sensibilisation). La dimension organisationnelle des fixations était

également marquée : la contrainte du temps, le départ imminent d'une participante et la pression hiérarchique ont orienté les choix vers des solutions de facilité. Ces fixations ont limité l'exploration d'options plus innovantes, malgré l'identification claire de problèmes structurels.

4.2.4.3. Usage des objets

Les objets collaboratifs ont eu un rôle contrasté. La carte d'empathie et le parcours usager ont permis de reformuler le problème en mettant en lumière les tensions liées à la priorisation et aux rôles respectifs des intervenants et des PREC. Le parcours usager, en particulier, a été déterminant pour localiser la source du problème et redéfinir la problématique. Toutefois, les phases ultérieures (brainstorming, priorisation et prototypage) ont reproduit une logique de regroupement rapide et de sélection pragmatique, réduisant l'ouverture générée en amont. Le napkin pitch et le test d'hypothèses ont été perçus comme peu clairs, remplis sous l'impulsion de la facilitatrice plus que par appropriation collective.

4.2.4.4. Rôle de la facilitation

La facilitation, assurée par une émissaire à sa première expérience et également coordonnatrice de l'ensemble de la cohorte, a influencé la trajectoire de l'équipe. Son rôle a été double : maintenir le fil conducteur des activités et recentrer sur la problématique, mais aussi introduire ses propres suggestions, ce qui a parfois réduit la prise en main par l'équipe. La facilitation a ainsi contribué à produire une solution rapidement mobilisable, mais au prix d'une exploration restreinte et d'un certain déséquilibre dans le leadership partagé.

4.2.4.5. Synthèse de la trajectoire

L'examen comparatif des quatre équipes met en lumière la diversité des trajectoires collectives dans le cadre du programme. Malgré des contextes distincts, plusieurs constantes émergent. Les anticipations initiales jouent un rôle structurant : lorsqu'elles sont fortement prédictives (Équipes A et B), elles mobilisent l'énergie au départ mais rigidifient la dynamique, générant

frustrations et désalignements lorsque les résultats attendus ne sont pas atteints. À l'inverse, une anticipation adaptative (Équipes C et D) soutient une ouverture de principe, mais se traduit souvent par un suivi procédural sans projection transformatrice.

Les fixations observées relèvent principalement de deux registres : knowledge-based (Équipe B), centrée sur la défense d'une solution existante, et procédurale (Équipes A et C), qui réduit les outils à une fonction de validation. Des fixations organisationnelles et comportementales apparaissent également (Équipe D), sous l'effet des contraintes structurelles et du retrait de certaines participantes.

Le rôle des objets est révélateur : certains, comme le parcours usager, ont produit des déclics cognitifs significatifs en rendant visibles des tensions ou des écarts de pratiques (Équipes A et D). D'autres, mal introduits ou peu appropriés (napkin, pitch, tests), ont renforcé la fixation procédurale en devenant de simples formalités.

Enfin, la facilitation constitue un facteur déterminant. Une facilitation perçue comme passive (Équipes A et B) amplifie les fixations existantes, alors qu'une facilitation plus active ou provocatrice (Équipe D) permet ponctuellement de réorienter la réflexion et de maintenir l'engagement. Ces observations confirment que ni les outils ni la méthode ne suffisent en eux-mêmes : c'est leur usage, animé ou non par une facilitation adaptée, qui détermine leur potentiel d'ouverture.

Code	Fréquence	Rôle observé	Impact sur les dynamiques	Exemple de citation
Anticipation prédictive formelle	Élevé (A, B)	Attente rigide de résultats concrets	Génère frustration et désalignement quand la promesse de livrable n'est pas tenue	« Je pensais qu'on allait repartir avec une solution prête à utiliser. » (Équipe A)

Anticipation menaçante	Modéré (A, C)	Crainte de perte de temps ou d'échec	Conduit au repli ou au retrait partiel	« On a perdu toute la matinée, j'aurais pu faire la même chose ailleurs. » (Équipe C)
Fixation knowledge-based	Élevé (B)	Défense d'une solution déjà existante	Empêche exploration et créativité	« J'ai déjà une grille, pourquoi chercher autre chose ? » (Équipe B)
Fixation procédurale	Élevé (A, C)	Suivi mécanique des étapes et outils	Réduit la profondeur de l'exploration	« On a rempli la carte, mais ça ne change rien à notre solution. » (Équipe A)
Fixation comportementale	Modéré (B, D)	Retrait passif ou résistance active	Freine le travail collectif et alimente les tensions	« Elle ne voulait pas participer, ça bloquait la discussion. » (Équipe B)
Appropriation positive – parcours usager	Élevé (A, D)	Supporte un déclic cognitif et reformulation du problème	Permet de rendre visible un point de friction jusque-là implicite	« On a vu clairement à quel moment ça bloquait dans le processus. » (Équipe D)
Incompréhension des outils	Modéré (B, C, D)	Outils mal introduits (napkin, pitch, test d'hypothèses)	Produit confusion et renforce les fixations	« On ne comprenait pas ce qu'on devait faire avec le napkin. » (Équipe D)
Facilitation passive	Élevé (A, B, C)	Relais procédural sans ouverture réflexive	Amplifie les fixations existantes	« On suivait juste les étapes, sans savoir pourquoi. » (Équipe C)
Facilitation active	Ponctuel (D)	Relances et recentrages à des moments charnières	Déclenche des pivots collectifs, favorise engagement	« Quand elle nous a demandé d'imaginer autrement, ça a débloqué la discussion. » (Équipe D)

Tableau 5 - Synthèse des analyses par équipe

4.3. Analyse inter-équipes

Après avoir retracé la trajectoire propre à chaque équipe, il importe désormais de confronter ces portraits afin de mieux comprendre ce qui relève de spécificités locales et ce qui, au contraire, s'inscrit dans des régularités communes. L'enjeu de cette section n'est plus de décrire les dynamiques internes, mais d'identifier les points de convergence et de divergence qui traversent l'ensemble des groupes.

L'analyse inter-équipes s'organise autour de quatre dimensions centrales :

- la manière dont les anticipations initiales ont façonné l'entrée dans l'atelier ;
- les formes de fixation qui se sont manifestées et leurs moments d'apparition ;
- l'usage différencié des objets collaboratifs, tantôt leviers de déclics, tantôt supports de verrouillage ;
- enfin, le rôle de la facilitation dans le maintien ou le dépassement des blocages.

Cette comparaison vise à dégager des schémas transversaux permettant d'expliquer pourquoi certaines dynamiques collectives se sont orientées vers l'ouverture, tandis que d'autres se sont figées dans des logiques de conformité.

4.3.1. Anticipations initiales

4.3.1.1. *Diversité des anticipations*

La comparaison inter-équipes montre que les anticipations initiales constituaient un levier décisif dans l'orientation des dynamiques. Deux grandes postures dominaient : une anticipation prédictive, centrée sur l'obtention rapide de résultats concrets (Équipes A et C), et une anticipation adaptative, marquée par l'ouverture et la réceptivité au processus (Équipe B). Plus marginalement, une anticipation projective s'est manifestée (Équipe D), cherchant à explorer des possibles futurs plutôt qu'à valider des solutions immédiates.

Ces anticipations contrastées ont produit des effets communs. Lorsque les attentes étaient trop prédictives, la dynamique s'est rigidifiée et les frustrations sont apparues dès que l'atelier ne répondait pas au rythme espéré : « On voulait du concret tout de suite, pas passer la journée à tourner autour » (Équipe A). À l'inverse, une anticipation adaptative favorisait la fluidité du démarrage, mais au prix d'une dépendance forte aux prescriptions procédurales : « On a suivi le chemin comme il était tracé, sans trop questionner » (Équipe B).

Un point transversal tient aussi au désalignement interne des anticipations : dans chaque équipe, les participantes n'avaient pas toutes la même représentation de ce qui allait se passer. Ces écarts ont souvent créé des tensions implicites, en particulier lorsque certaines se sentaient freinées dans leur volonté d'avancer rapidement, tandis que d'autres se montraient disposées à explorer davantage. Dans le cas de l'anticipation projective (Équipe D), cette ouverture a soutenu l'exploration, mais a aussi généré une certaine fragilité relationnelle : « On ne savait pas trop comment elle allait s'intégrer, ça a changé un peu la dynamique ».

Ainsi, l'analyse inter-équipes révèle deux constantes : d'une part, les anticipations prédictives mobilisent fortement mais ferment rapidement l'espace d'exploration ; d'autre part, les anticipations adaptatives ou projectives permettent une ouverture, mais peinent à générer une orientation collective stable sans un travail explicite d'alignement en début d'atelier.

4.3.1.2. Effets sur le démarrage du processus

Les anticipations initiales ont eu un impact direct sur la manière dont les équipes ont abordé les premières étapes de l'atelier. Deux configurations dominantes se dégagent.

D'un côté, les anticipations prédictives (Équipes A et C) ont produit une mobilisation immédiate et une volonté de « passer rapidement à l'action ». Ce dynamisme a permis un engagement fort dès l'ouverture, mais il s'est accompagné d'une impatience face aux exercices

exploratoires. Lorsque ceux-ci semblaient trop éloignés du résultat attendu, l'énergie collective a rapidement basculé en frustration : « On a perdu beaucoup de temps à discuter au lieu de construire » (Équipe A). Cette tension entre engagement et insatisfaction a marqué tout le démarrage de leur trajectoire.

À l'opposé, les anticipations adaptatives ou projectives (Équipes B et D) ont favorisé un début plus fluide et ouvert, mais aussi moins orienté. Les participantes ont accepté de se laisser guider par la méthodologie, parfois avec enthousiasme, mais au prix d'une certaine passivité : « On suivait les consignes, sans trop savoir où ça allait mener » (Équipe B). Dans le cas de l'anticipation projective, cette ouverture a généré un espace fertile pour envisager différents scénarios, mais elle a aussi fragilisé la cohésion au moment d'entrer dans des choix plus concrets : « C'était intéressant de rêver un peu, mais on s'est vite heurtées aux limites du cadre » (Équipe D).

En comparaison, on observe donc que les anticipations prédictives donnent un élan initial mais risquent de saturer l'espace de réflexion, tandis que les anticipations adaptatives ou projectives soutiennent un climat d'ouverture mais peinent à fournir une direction claire dès le départ. Dans tous les cas, l'absence d'un alignement explicite en amont, tant entre les membres qu'avec le programme, a accentué ces effets, soit en rigidifiant les attentes, soit en laissant le processus s'enliser dans une certaine inertie.

Afin de visualiser plus clairement comment les anticipations initiales ont orienté le point de départ de chaque équipe, le schéma suivant compare leur lecture du benchmark, leurs attentes exprimées envers l'atelier et la manière dont elles sont effectivement entrées dans le processus collectif.

	Benchmark	Rencontre préparatoire	Entrée en atelier
Équipe A	Lecture orientée « solutions prêtes »	Questions concrètes sur la mise en œuvre	Convergence rapide vers application
Équipe B	Réceptive, considère le benchmark utile	Engagée mais attend d'être guidée	Démarrage fluide sous le cadre
Équipe C	Sélection hiérarchique des « priorités »	Conformité renforcée, lecture descendante	Orientation dirigée, espace de débat réduit
Équipe D	Lecture exploratoire : inspiration/scénarios	Questions sur transférabilité/adaptation	Ouverture maintenue, latitude d'exploration

Lecture : de gauche à droite — expression de la posture anticipatoire aux moments clés.
Chaque ligne synthétise la trajectoire initiale de l'équipe (benchmark → rencontre → entrée).

Figure 3 - Trajectoires anticipatoires des équipes lors de l'entrée en atelier

4.3.1.3. Anticipations et propension aux fixations

La comparaison inter-équipes révèle que les objets collaboratifs n'ont pas eu d'effets intrinsèques, mais que leur influence dépendait étroitement de leur appropriation. Deux grands usages contrastés se dégagent.

D'une part, certains objets ont joué un rôle de leviers cognitifs en permettant de rendre visibles des tensions ou des écarts implicites. Le parcours usager, en particulier, a provoqué des prises de conscience dans plusieurs équipes. Lorsqu'il a été bien investi, il a facilité la reformulation de la problématique et stimulé l'ouverture : « On a vu exactement où ça bloquait dans le chemin du patient » (Équipe D). Ces moments de déclic ont permis de dépasser, même brièvement, les cadres préétablis.

D'autre part, d'autres objets ont surtout servi de supports procéduraux, utilisés mécaniquement sans générer de réelle discussion. La carte d'empathie, le napkin pitch ou le test d'hypothèses ont souvent été remplis comme des formalités, renforçant des logiques de conformité plutôt

qu'un travail d'exploration : « On a écrit ce qu'il fallait, mais ça n'a rien changé dans notre réflexion » (Équipe C). Dans certains cas, l'objet mal introduit ou mal compris a même renforcé les fixations, en cristallisant l'attention sur la forme plutôt que sur le fond.

Ce contraste est transversal : toutes les équipes ont expérimenté à la fois des usages féconds et des usages appauvris des objets, mais l'équilibre différait. Les équipes à anticipation prédictive (A et C) ont davantage instrumentalisé les objets pour confirmer des solutions existantes. À l'inverse, les équipes adaptative ou projective (B et D) ont été plus disposées à laisser certains outils guider la discussion, tout en se montrant vulnérables face à des consignes jugées peu claires.

En définitive, les objets apparaissent comme des amplificateurs de posture : lorsqu'ils étaient appropriés activement, ils soutenaient la reformulation et l'ouverture ; lorsqu'ils étaient suivis de façon mécanique, ils renforçaient les fixations existantes.

La comparaison inter-équipes met en évidence trois points centraux. D'abord, les anticipations initiales orientent fortement les trajectoires collectives : les postures prédictives (Équipes A et C) stimulent une mobilisation immédiate mais rigidifient la réflexion, tandis que les postures adaptative et projective (Équipes B et D) favorisent une ouverture mais peinent à donner une direction claire. Ensuite, ces anticipations influencent directement le démarrage du processus : les unes génèrent énergie et impatience, les autres fluidité et inertie. Enfin, les objets collaboratifs fonctionnent comme de véritables amplificateurs de posture : utilisés mécaniquement, ils renforcent les fixations ; appropriés activement, ils déclenchent des déclics cognitifs.

Le tableau ci-dessous synthétise ces constats en articulant les anticipations, leurs effets sur le démarrage et le rôle joué par les objets.

Axe de comparaison	Constat transversal	Exemples observés
Anticipations initiales	Deux tendances dominantes : prédictives (A, C) → mobilisation forte mais rigidité ; adaptatives/projectives (B, D) → ouverture mais orientation fragile.	« On voulait du concret tout de suite » (A) ; « On suivait les consignes, sans trop savoir où ça allait mener » (B).
Effets sur le démarrage	Prédictives → énergie initiale mais frustrations rapides ; adaptatives/projectives → fluidité mais inertie.	A et C : convergence rapide mais impatience. B et D : ouverture souple mais direction faible.
Rôle des objets	Objets = amplificateurs de posture : appropriation active → déclics cognitifs ; usage procédural → renforcement des fixations.	Parcours usager : reformulation utile (D). Carte d'empathie/napkin : formalités sans impact (C).

Tableau 6 - Effets des anticipations initiales sur le démarrage

4.3.2. Fixations observées

4.3.2.1. Formes dominantes de fixation par équipe

La comparaison inter-équipes met en évidence la variété des fixations rencontrées, mais aussi leur caractère récurrent. Chaque groupe a manifesté au moins une forme dominante de fixation, souvent en lien direct avec ses anticipations initiales.

Dans les équipes à anticipation prédictive (A et C), la fixation conceptuelle a été la plus marquée. Ces groupes ont cadré leur problème très tôt et se sont peu autorisés à le reformuler : « On savait déjà ce qu'il fallait faire, alors on n'a pas trop débattu » (Équipe C). À cette rigidité conceptuelle s'ajoutait une fixation procédurale, liée à l'usage mécanique des outils : l'atelier était vécu comme une succession d'étapes à franchir plutôt qu'un espace de création.

L'Équipe B, marquée par un désalignement interne, a montré une fixation knowledge-based particulièrement forte. Une participante ramenait systématiquement la réflexion à des pratiques déjà existantes, rejetant les pistes jugées trop éloignées de ce qu'elle connaissait : « J'ai déjà

une grille, pourquoi chercher autre chose ? » (Équipe B). Cette posture défensive a entraîné des tensions et accentué le repli de l'équipe.

Enfin, l'Équipe D a surtout manifesté une fixation organisationnelle. Les contraintes structurelles (congé, rôle intérimaire, temps limité) ont restreint les marges de manœuvre et orienté le groupe vers des solutions faisables rapidement. Ce type de fixation, moins cognitif que contextuel, illustre le poids des conditions organisationnelles sur la dynamique créative : « On n'avait pas le temps d'imaginer trop loin, il fallait du concret qui marche demain » (Équipe D).

Ces observations peuvent être résumées dans le tableau ci-dessous, qui met en parallèle les formes dominantes de fixation et leurs manifestations concrètes dans les équipes.

Type de fixation	Manifestation	Équipes concernées	Citation illustrative
Conceptuelle	Problème défini d'emblée, absence de reformulation	A, C	« On savait déjà ce qu'il fallait faire » (C)
Procédurale	Suivi mécanique des outils, sans appropriation	A, C	« On a rempli la carte, mais ça n'a rien changé » (A)
Knowledge-based	Défense d'une solution préexistante, rejet de l'inconnu	B	« J'ai déjà une grille, pourquoi chercher autre chose ? » (B)
Organisationnelle	Contraintes structurelles limitant l'exploration	D	« Il fallait du concret qui marche demain » (D)

Tableau 7 - Types de fixations observées

Ainsi, si les formes varient, une constante se dégage : les fixations sont rarement isolées. Elles tendent à se combiner, renforçant un effet de verrouillage qui réduit l'espace d'exploration. Les équipes prédictives ont surtout cumulé rigidité conceptuelle et procéduralisme, tandis que les

équipes plus ouvertes ont vu émerger des fixations liées à leurs contextes (organisationnel pour D, désalignement relationnel pour B).

4.3.2.2. Moments d'apparition des fixations dans le processus

Les fixations ne sont pas apparues au même moment du cycle de design thinking pour chaque équipe. Leur émergence dépendait à la fois des anticipations initiales et du degré d'appropriation des outils. L'analyse comparative révèle trois tendances principales.

- Fixations précoces lors de la définition du problème (Équipes A et C) :

Dans ces deux groupes, la volonté de produire rapidement une solution a conduit à un verrouillage dès la phase empathie-définition. Pour l'Équipe A, cette orientation s'est traduite par une formulation étroite du problème, rarement remise en question. De même, l'Équipe C a figé sa problématique dès le départ, sous l'influence du cadre hiérarchique. Dans ces cas, la fixation conceptuelle s'est installée avant même l'idéation, réduisant d'emblée la diversité des pistes envisageables.

- Fixations progressives dans l'idéation et le prototypage (Équipes B et D) :

L'Équipe B, pourtant initialement réceptive, a développé au fil de l'atelier une fixation procédurale : l'usage mécanique des outils de génération d'idées et de priorisation a réduit l'exploration divergente. L'Équipe D a également rencontré une fixation procédurale dans la phase d'idéation, mais celle-ci a été partiellement dépassée lors du prototypage grâce à l'intervention facilitatrice, qui a ouvert la discussion à des alternatives nouvelles.

- Fixations comportementales lors des interactions de groupe (Équipes B et C)

Ces fixations se sont exprimées tout au long du processus, mais plus fortement au moment de la sélection des idées. Dans l'Équipe B, la recherche d'harmonie a conduit certaines participantes à éviter de contester, acceptant des choix collectifs par conformité. Dans l'Équipe

C, c'est le respect de la hiérarchie qui a freiné l'expression de désaccords. Dans les deux cas, ces dynamiques relationnelles ont produit des convergences rapides, parfois prématurées, et limité la mise en débat des propositions.

Le graphique ci-dessous synthétise ces observations en montrant la temporalité des fixations :

- Les verrouillages précoces (A et C) surviennent dès la définition, figeant la trajectoire collective dès l'entrée dans l'atelier.
- Les verrouillages progressifs (B et D) apparaissent au fil de l'avancement, avec des intensités variables et des possibilités partielles de dépassement.

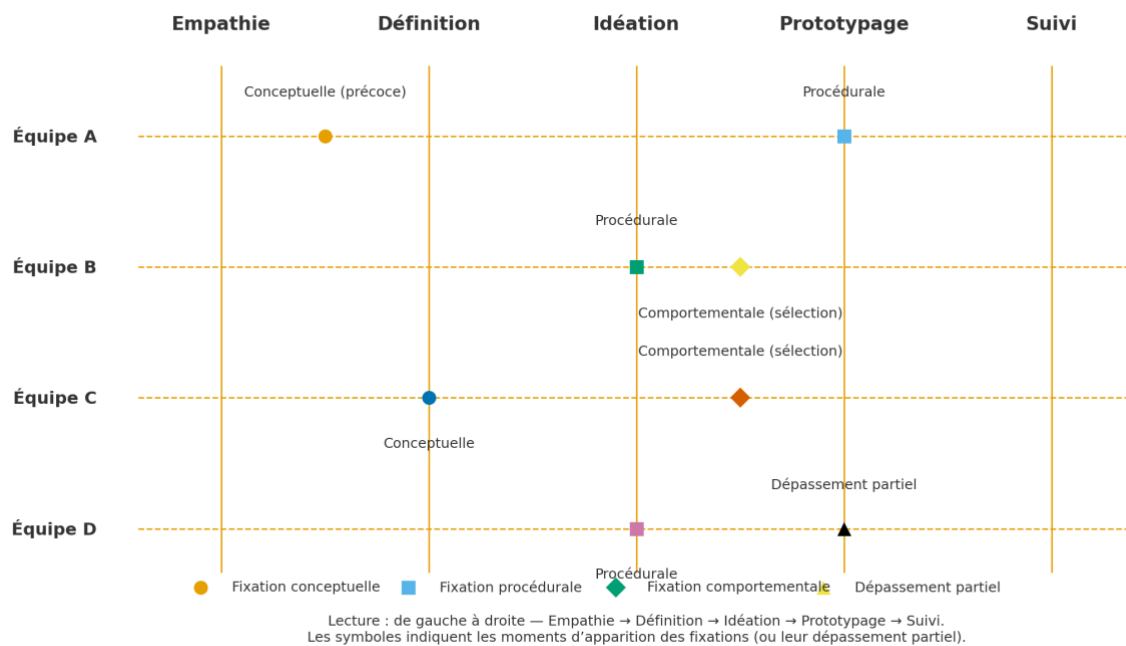


Figure 4 - Temporalité des fixations dans le cycle de l'atelier

En somme, la temporalité des fixations éclaire un paradoxe : elles surgissent précisément aux moments où l'atelier requiert un effort de divergence (définition, idéation) et s'accroissent lorsque le processus exige un resserrement vers la convergence (prototypage). Leur caractère récurrent confirme qu'elles sont moins des incidents isolés que des symptômes structurels de la dynamique collective.

4.3.2.3. *Intensité et modes de dépassement*

Les fixations observées ne se limitent pas à des obstacles ponctuels : elles structurent en profondeur la manière dont les équipes interagissent, débattent et coconstruisent leurs solutions. Leur intensité et leur combinaison conditionnent non seulement le contenu produit, mais aussi la qualité du processus collectif.

D’abord, lorsque les fixations conceptuelles apparaissent précocement et se cumulent avec des fixations procédurales (comme dans les configurations prédictives), elles tendent à rigidifier l’ensemble de la trajectoire. Dans ces cas, l’équipe s’accorde rapidement sur un cadre de problème et mobilise les objets de façon mécanique. Cette dynamique réduit fortement l’espace de divergence : la discussion se transforme en validation de solutions connues, au détriment de la créativité. Une participante l’a exprimé clairement : « On savait déjà ce qu’il fallait faire, alors on n’a pas trop débattu » (Équipe C).

À l’inverse, lorsque les fixations sont plus modérées ou distribuées, elles laissent subsister des marges de négociation. L’Équipe B, par exemple, a vu sa dynamique marquée par une fixation comportementale : pour préserver l’harmonie, certaines participantes évitaient d’exprimer leurs désaccords. Le collectif avançait alors sans conflit ouvert, mais au prix d’un consensus de façade. Dans l’Équipe D, une fixation procédurale s’est manifestée au moment de l’idéation ; néanmoins, la facilitation a permis de dépasser partiellement ce verrouillage au prototypage, en introduisant de nouvelles pistes. Ici, la fixation n’a pas bloqué le processus mais a plutôt servi de point de tension à partir duquel l’équipe a pu rebondir.

Ces dynamiques sont synthétisées dans le graphique, qui compare l’intensité relative des fixations conceptuelles, procédurales et comportementales entre équipes.

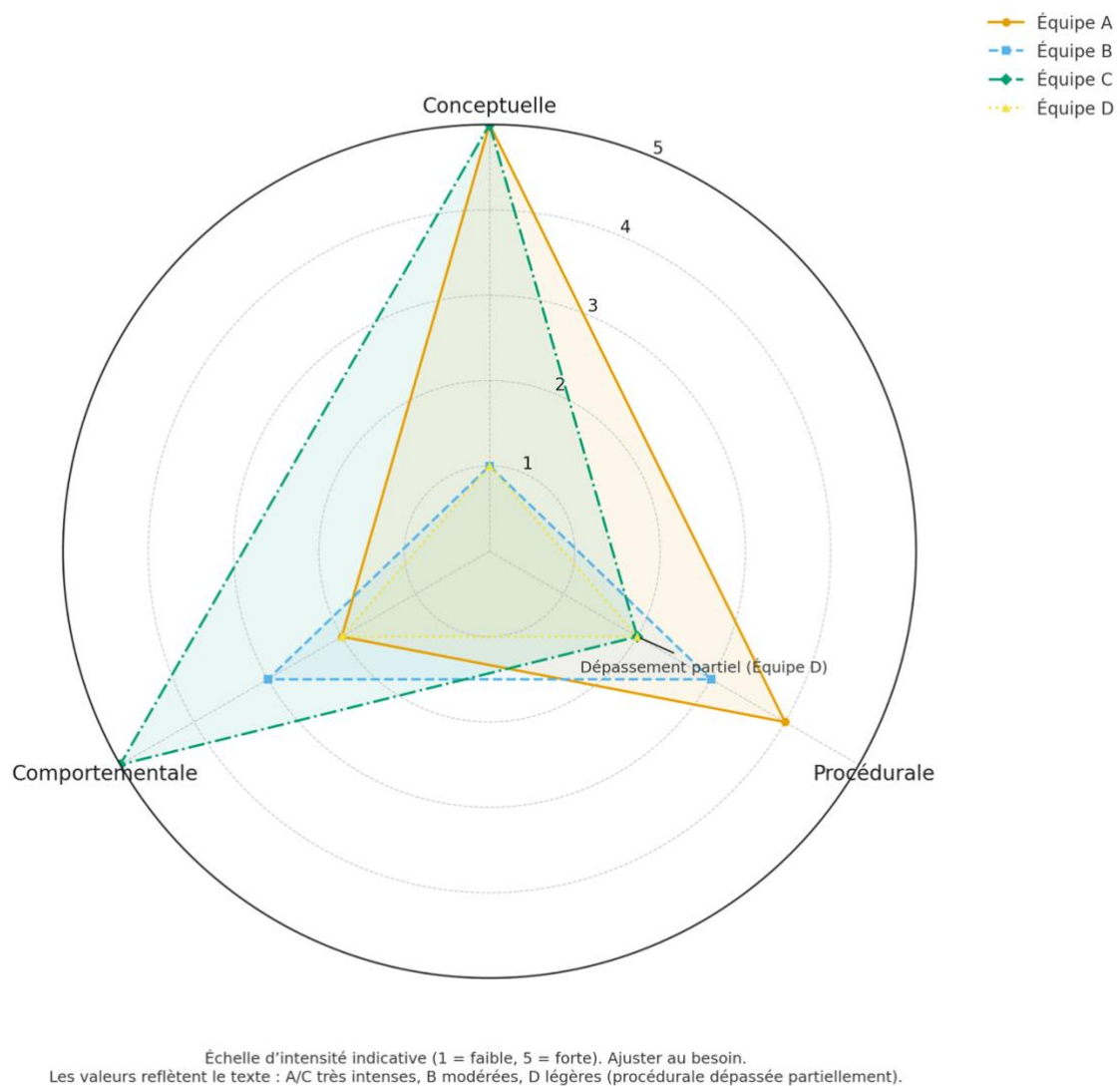


Figure 5 - Intensité des fixations par équipe

Note de figure : Échelle indicative de 1 (faible) à 5 (forte). Les valeurs reflètent l'interprétation des données : équipes A et C présentent des fixations intenses, l'équipe B des fixations modérées et l'équipe D des fixations légères avec un dépassement partiel de la dimension procédurale.

Ce visuel confirme deux logiques collectives contrastées :

- Lorsque les fixations sont cumulées et intenses (A et C), elles verrouillent la dynamique collective et orientent l'atelier vers une conformité rapide. L'efficacité apparente se paye d'un appauvrissement de l'exploration.

- Lorsque les fixations sont modérées ou distribuées (B et D), elles ouvrent la possibilité d'un travail plus nuancé. Cependant, ces dynamiques demeurent fragiles : dans B, elles produisent un accord social superficiel ; dans D, elles s'accompagnent d'un recentrage pragmatique qui limite l'ambition transformatrice.

Ainsi, les fixations doivent être comprises non pas uniquement comme des freins, mais comme des forces structurantes de la dynamique collective. Elles configurent la manière dont les équipes s'organisent pour coopérer, négocier et converger, révélant autant les tensions relationnelles que les contraintes organisationnelles auxquelles elles sont confrontées.

L'analyse des fixations met en évidence trois enseignements principaux.

- Des formes multiples et combinées. Les fixations observées ne relèvent pas d'un seul registre : elles sont conceptuelles, procédurales, comportementales ou organisationnelles. Leur combinaison tend à renforcer l'effet de verrouillage, limitant l'ouverture du processus.
- Des temporalités différenciées. Deux logiques apparaissent : le verrouillage précoce (Équipes A et C), où la problématique est figée dès la définition, et le verrouillage progressif (Équipes B et D), où les fixations s'installent au fil de l'atelier, parfois avec des marges de dépassement.
- Des effets structurants sur la dynamique collective. Les fixations ne sont pas de simples blocages ponctuels : elles organisent la manière dont les équipes négocient, débattent et convergent. À forte intensité, elles orientent vers des solutions conformes et rapides ; à intensité modérée, elles assurent une cohésion minimale mais au prix de consensus superficiels ou de choix pragmatiques.

La Figure 6 illustre ces effets comparés en représentant l'intensité relative des différentes fixations dans chaque équipe. Il montre que ce ne sont pas seulement leur nature, mais aussi leur intensité et leur combinaison qui façonnent la dynamique collective.

En somme, les fixations apparaissent comme des mécanismes ambivalents : si elles limitent l'innovation, elles garantissent aussi un minimum de stabilité et de cohérence collective. Leur rôle est donc moins celui d'un blocage isolé que celui d'une force régulatrice, à la fois contraignante et structurante.

4.3.3. Rôle des objets collaboratifs

4.3.3.1. *Usages différenciés des objets selon les équipes*

Cartes d'empathie

Les cartes d'empathie étaient structurées autour de trois personas (Intervenant, Usager, PREC), avec des degrés de complétude différents : celles de l'Intervenant et de l'Usager étaient préremplies et à ajuster, tandis que celle du PREC était laissée vide pour favoriser la projection. L'objectif de cet outil était d'inciter les équipes à adopter différents points de vue, mais les modalités d'appropriation se sont révélées contrastées.

Toutes les équipes ont rempli les cartes sans suppression, en validant généralement les éléments déjà présents pour l'Intervenant et l'Usager. Pour le persona PREC, la première chose inscrite était presque toujours « Longueur de la liste d'attente », la demande de performance apparaissant également dans chaque carte. Ces récurrences traduisent à la fois une représentation partagée des contraintes systémiques et l'orientation forte donnée par le thème de l'atelier.

Des différences marquées distinguent toutefois les équipes :

- Équipe A a produit des cartes plus détaillées, notamment en enrichissant la dimension relationnelle avec l'utilisateur. L'approche est restée descriptive, mais plus étoffée que celle des autres groupes.
- Équipe C a procédé à plusieurs modifications, choisissant parfois une formulation à distance (« il » plutôt que « je »). Cette prise de recul illustre une volonté de se distancier du persona, alors que les autres cartes étaient plutôt écrites à la première personne. Leur attention est restée centrée sur la relation avec l'utilisateur, mais de manière moins développée que l'Équipe A.
- Équipe B a très peu modifié les cartes, se limitant à des ajustements mineurs centrés sur la relation avec les intervenants. L'apport est resté minimal, confirmant une appropriation limitée.
- Équipe D a davantage adapté les cartes à sa réalité quotidienne. Elle a complété toutes les cases du PREC et mieux équilibré la répartition entre le rôle vis-à-vis des usagers et celui envers les intervenants, se rapprochant ainsi de l'intention initiale de l'outil.

En somme, si les cartes d'empathie témoignent de constantes partagées (liste d'attente, demande de performance), leur appropriation a révélé des modes d'engagement différenciés : validation minimale (B), enrichissement descriptif (A), mise à distance réflexive (C) ou adaptation contextualisée (D).

Parcours usager

Le parcours usager visait à matérialiser l'expérience des patients étape par étape, afin de faire émerger les points de friction du processus. Contrairement aux cartes d'empathie, il a suscité davantage d'investissement et a souvent joué un rôle structurant dans la reformulation des problématiques.

Dans trois équipes (A, C et D), l'outil a permis de mieux visualiser les écarts entre pratiques et de localiser les points critiques du processus. En A, il a mis en évidence la nécessité de critères homogènes pour assurer une priorisation équitable. En C, il a révélé des problèmes en amont, comme le manque de temps dès le premier contact, et a élargi la compréhension au-delà du cadre initialement prévu. En D, il a permis de constater que les critères de priorisation définis officiellement n'étaient pas toujours respectés sur le terrain, ce qui a renforcé l'idée d'un ajustement structurel nécessaire.

La situation fut très différente en B. Ici, aucun problème criant n'a émergé du parcours. L'outil a confirmé une lecture commune du processus, mais sans révéler de zones de friction majeures. Cette absence a mis en évidence un décalage entre le thème de l'atelier et la réalité de l'équipe. Plutôt que de chercher à réorienter l'exercice vers un enjeu plus pertinent, le groupe a poursuivi le parcours tel quel. Cette décision a toutefois marqué un tournant dans leur trajectoire : alors que la cheffe voulait continuer pour découvrir la méthode, la PREC s'est braquée, estimant qu'il s'agissait d'une perte de temps puisque le problème n'existait pas ou était déjà résolu. Cette divergence a été interprétée comme une résistance au changement et a durablement coloré la dynamique collective.

En somme, le parcours usager a fonctionné comme un objet pivot. Dans A, C et D, il a favorisé la reformulation et permis de préciser ou d'élargir le problème. Dans B, au contraire, il a révélé l'absence d'alignement entre le cadre de l'atelier et la réalité du terrain, générant un désajustement interne qui a marqué la suite de la trajectoire.

Canevas du défi

Le canevas du défi devait amener les équipes à reformuler leur problématique selon un modèle standardisé (« Comment pourrions-nous permettre à... »). L'objectif était de traduire les

constats issus du parcours usager en un énoncé clair, ancré dans la réalité observée, tout en ouvrant la possibilité d'une projection positive (« le rêve »).

En A, la formulation est restée cohérente avec le problème identifié : l'harmonisation des critères de priorisation. Le défi a donc prolongé le travail du parcours en consolidant la nécessité d'un cadre commun.

En C, le défi retenu s'appuyait sur un constat pertinent du parcours (le manque de temps lors du premier contact), mais la reformulation est demeurée générale. La structure imposée par le canevas a simplifié la complexité identifiée, transformant un problème contextuel en énoncé abstrait.

En D, le canevas a bien reflété les tensions mises en évidence dans le parcours, notamment la pression exercée par certains intervenants. Le défi reformulé portait sur la réduction de cette pression afin d'assurer une priorisation équitable. Ici, l'outil a rempli son rôle : faire émerger un problème reconnu et le transformer en objectif clair.

En B, au contraire, le canevas n'a pas découlé d'une analyse, mais d'une conformation directe à l'exemple fourni. Le « problème » et le « rêve » formulés par l'équipe reprenaient quasiment mot pour mot la structure proposée. Cette reprise n'était pas un hasard : aucun problème majeur n'avait été identifié lors du parcours, ce qui a laissé l'équipe sans matière propre à reformuler. Plutôt que de s'écarter du cadre, elles ont choisi de reproduire le modèle. Ce choix confirme le décalage entre le thème de l'atelier et leur réalité, tout en marquant un tournant dans leur dynamique : l'outil, censé ancrer le travail dans leur vécu, a au contraire renforcé leur sentiment de distance et accentué la fracture interne déjà visible.

Brainstorming et priorisation

La phase de brainstorming a globalement produit peu de nouveauté : les équipes ont surtout généré des idées proches de leurs pratiques existantes, confirmant une tendance à recycler des solutions déjà connues. Dans une équipe (C), une participante est même intervenue pour refuser la discussion et le challenge des idées, ce qui a conduit à un simple tour de table où chacune a nommé une idée, sans mise en débat. La facilitatrice n'est pas intervenue pour relancer, ce qui a renforcé une logique de conformité.

C'est lors de la priorisation que la dynamique a changé. Les équipes B et C, regroupées pour cette étape, ont pu échanger leurs perspectives, ce qui a ouvert l'espace à de nouvelles discussions. Les participantes ont souligné l'intérêt de cette configuration élargie, perçue comme plus riche et stimulante que le travail en équipe isolée.

Pour l'équipe A, la priorisation a porté presque exclusivement sur des critères. Une grande partie des post-it désignaient déjà des paramètres de priorisation (ex. « activité professionnelle », « sévérité de la situation »), ce qui a ramené rapidement la discussion vers la validation d'outils ou de grilles, plutôt que vers l'exploration de solutions alternatives.

En D, la priorisation a porté davantage sur l'adaptation des critères aux réalités de terrain, ce qui a permis un équilibre entre respect des consignes et ajustement pragmatique. Bien que la discussion soit restée cadrée, elle a conduit à une sélection perçue comme pertinente par l'équipe mais peu ambitieuse et proche de ce qu'elles ont l'habitude de faire.

Dans l'ensemble, le brainstorming et la priorisation ont confirmé une dynamique de réduction rapide de l'espace d'exploration, les équipes privilégiant des solutions connues et faisables plutôt que des pistes originales. Toutefois, le regroupement inter-équipes a montré qu'un changement de configuration pouvait relancer la discussion et élargir temporairement l'horizon collectif.

Napkin pitch

Le napkin pitch avait pour objectif de formaliser la solution retenue de manière synthétique. Dans l'ensemble, il a rempli une fonction structurante : le fait d'écrire a obligé les équipes à clarifier certains aspects de leur idée et à en préciser les contours. Plusieurs participantes ont reconnu que l'exercice avait permis de « mettre de l'ordre » dans leur réflexion.

Cependant, l'appropriation est restée inégale. Dans certaines équipes, le napkin a été rempli collectivement, favorisant un bref moment de discussion. Dans d'autres, il a été complété rapidement par une seule personne, réduisant l'exercice à une formalité procédurale. Les contenus produits se sont révélés variables : certains napkins apportaient un niveau de détail intéressant, mais d'autres restaient très généraux, proches de slogans.

Ainsi, le napkin pitch a surtout fonctionné comme un outil de cadrage minimal, utile pour forcer la synthèse mais rarement mobilisé comme levier d'approfondissement ou de créativité.

Pitch final

Le pitch final devait permettre aux équipes de présenter publiquement leur solution. Pourtant, cette étape a été largement perçue comme redondante avec le napkin pitch. Plusieurs participantes ont exprimé l'impression de répéter un exercice déjà accompli, sans valeur ajoutée. Dans certaines équipes, ce sentiment s'est traduit par un désengagement marqué, le pitch étant réalisé rapidement et sans enthousiasme.

L'absence d'ancrage clair entre le pitch et les étapes précédentes a accentué cette perception. Là où le napkin avait servi à structurer et formaliser les idées, le pitch a semblé imposé comme une performance symbolique, sans incidence réelle sur la démarche. Certaines participantes l'ont même jugé « infantilisant », en particulier lorsqu'il était associé à des éléments de communication jugés superficiels (slogans, stickers, mise en scène).

Ainsi, au lieu de renforcer l'appropriation des solutions, le pitch a souvent produit l'effet inverse : un désengagement collectif, nourri par la fatigue et la perception d'une étape formelle mais inutile.

Prototypage et tests d'hypothèses

Après le pitch, les équipes ont poursuivi le travail en se concentrant sur leur prototype. L'équipe innovation leur a proposé deux options : remplir le canevas des tests d'hypothèses ou continuer d'approfondir leur solution. Seule l'équipe D a choisi le canevas, tandis que les autres ont privilégié le développement de leur idée.

Cette flexibilité a eu un effet positif, permettant de réengager les participantes après la phase de pitch, perçue comme redondante. L'impact a toutefois varié selon les équipes. En A, la possibilité de travailler concrètement sur la solution a suscité un regain d'énergie, donnant l'impression de progresser vers un résultat tangible. En B et en C, malgré une reprise d'activité, les fixations conceptuelles et procédurales observées plus tôt n'ont pas été totalement surmontées : les équipes ont avancé, mais sans ouvrir de nouvelles perspectives. En D, le choix du canevas des tests d'hypothèses a orienté le travail vers une approche plus réflexive, en questionnant les conditions de mise en œuvre, mais l'exercice est resté limité faute de temps.

Dans l'ensemble, cette étape a montré que l'ancrage concret dans le développement de solutions constitue un levier de mobilisation, capable de raviver l'engagement, mais insuffisant à lui seul pour dépasser les dynamiques de verrouillage déjà installées.

Dans l'ensemble, les objets collaboratifs ont joué un rôle ambivalent dans le déroulement des ateliers. Certains, comme le parcours usager ou le canevas du défi lorsqu'il était bien investi, ont favorisé des moments de clarification et de reformulation, en rendant visibles des tensions ou en structurant la pensée collective. D'autres, comme les cartes d'empathie, le pitch final ou

parfois le brainstorming, ont au contraire renforcé une logique de procéduralisation : utilisés mécaniquement, ils ont produit peu d'échanges substantiels et alimenté les dynamiques de conformité. Enfin, le napkin pitch et le prototypage illustrent la fonction intermédiaire de ces outils : s'ils ont permis de relancer ou d'organiser la réflexion, ils n'ont pas toujours réussi à dépasser les fixations déjà présentes. Ainsi, les objets apparaissent moins comme des leviers autonomes que comme des amplificateurs des postures collectives : selon l'état d'esprit du groupe et le cadrage de la facilitation, ils peuvent soutenir l'ouverture ou cristalliser le verrouillage.

4.3.3.2. Effets paradoxaux : entre structuration et verrouillage

L'analyse inter-équipes montre que les objets collaboratifs ont produit des effets paradoxaux. Conçus pour ouvrir l'espace d'exploration et soutenir la créativité, ils ont aussi, dans plusieurs cas, contribué à figer les dynamiques collectives.

Leur fonction structurante a d'abord été manifeste. Les objets ont permis de donner un rythme à l'atelier et de maintenir un fil conducteur commun, indépendamment des divergences internes. Certains ont servi de catalyseurs de réflexion, en matérialisant des problèmes parfois implicites (parcours usager), en clarifiant une formulation (canevas du défi) ou en incitant à la synthèse (napkin pitch). Cette structuration a été valorisée par les participantes, qui y ont vu un moyen de rendre le travail plus concret et de se situer dans le processus.

Mais ces mêmes objets ont aussi joué un rôle de verrouillage. Parce qu'ils imposaient un format et des consignes standardisées, ils ont parfois conduit les équipes à se conformer au cadre plutôt qu'à l'investir de manière critique. La carte d'empathie, par exemple, a davantage servi à valider des évidences qu'à explorer de nouvelles perspectives. De même, le pitch final, censé susciter de l'engagement et de la conviction, a été perçu comme redondant et a provoqué du

désengagement. Dans ces cas, l'outil n'ouvrait pas de perspectives mais réduisait la discussion à une formalité.

Ce paradoxe illustre que les objets ne sont pas neutres : ils orientent le travail collectif, mais la direction prise dépend de leur appropriation et du degré de cadrage offert par la facilitation. Lorsqu'ils sont investis activement, ils déclenchent des déclics et favorisent l'alignement ; lorsqu'ils sont suivis mécaniquement, ils renforcent les fixations et limitent l'innovation. Les objets collaboratifs apparaissent ainsi comme des médiateurs ambivalents, capables tout autant de soutenir l'ouverture que de cristalliser le verrouillage.

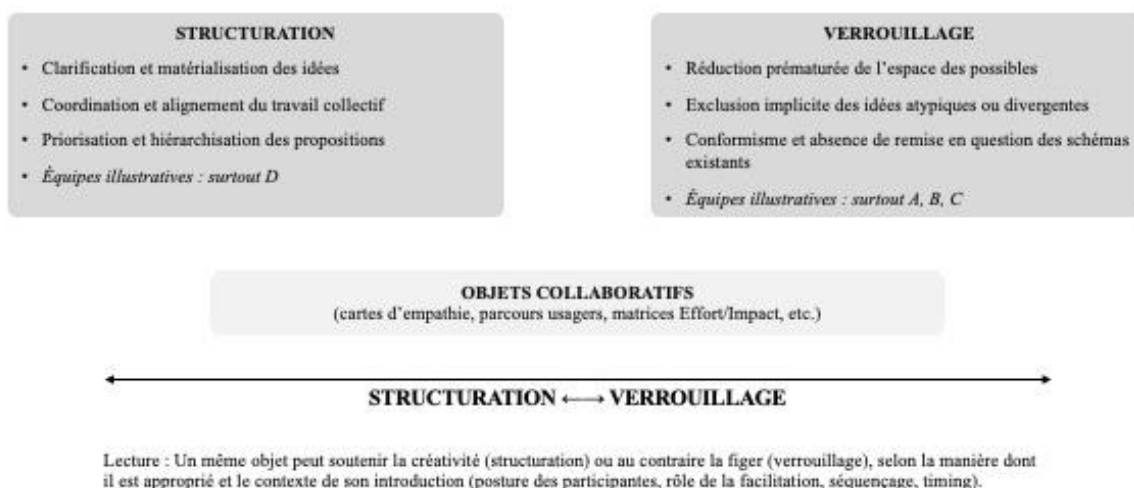


Figure 6 - Ambivalence des objets collaboratifs : entre structuration et verrouillage

4.3.3.3. Objets et dynamiques d'anticipation

L'usage des objets collaboratifs a été fortement conditionné par les anticipations initiales des équipes. Leur appropriation n'a pas seulement reflété des différences de posture face à l'atelier, elle les a également amplifiées.

Dans les équipes où dominaient des anticipations prédictives (A et C), les objets ont surtout servi à confirmer la direction déjà envisagée. Les cartes d'empathie ont été remplies mécaniquement, les parcours usagers ont renforcé un diagnostic déjà établi, et les canevas du

défi ont consolidé une formulation alignée avec l'exemple fourni. Ici, les objets ont fonctionné comme des instruments de validation, renforçant le verrouillage conceptuel et procédural.

À l'inverse, dans les équipes marquées par une anticipation adaptative (B) ou projective (D), les objets ont davantage joué un rôle de points d'appui. En B, malgré une appropriation limitée, le regroupement inter-équipes lors de la priorisation a permis d'ouvrir temporairement la discussion. En D, le parcours usager et le canevas du défi ont déclenché un véritable déclic, permettant de reformuler la problématique. Dans ces cas, les objets ont servi de supports de projection, favorisant l'exploration même si celle-ci restait contrainte par le cadre.

Cette mise en regard révèle un mécanisme transversal : les objets tendent à amplifier la posture anticipatoire. Lorsqu'une équipe arrive avec une attente de résultat immédiat, ils se transforment en formalités qui accélèrent la convergence. Lorsqu'une équipe accepte l'incertitude, ils ouvrent des possibles et structurent l'exploration. En d'autres termes, les objets ne corrigent pas les anticipations initiales, ils en sont le prolongement.

L'analyse inter-équipes confirme que les objets collaboratifs jouent un rôle central dans le déroulement des ateliers, mais un rôle profondément ambivalent. Conçus pour soutenir l'ouverture, ils ont parfois permis de structurer la réflexion (parcours usager, canevas du défi, prototypage), mais se sont aussi révélés porteurs de verrouillages lorsqu'ils étaient utilisés mécaniquement (cartes d'empathie, pitch final).

Leur effet dépend largement des dynamiques d'anticipation déjà présentes. Dans les équipes prédictives, ils ont renforcé la tendance à valider des solutions préexistantes. Dans les équipes adaptatives ou projectives, ils ont favorisé des moments de projection et de reformulation, même si ces ouvertures sont restées fragiles et dépendantes du cadrage méthodologique.

En somme, les objets ne peuvent être compris comme des leviers automatiques d'innovation. Ils apparaissent plutôt comme des amplificateurs de posture : ils structurent et rendent visibles les représentations collectives, mais sans modifier en profondeur les anticipations ni dépasser, à eux seuls, les dynamiques de fixation. Leur potentiel repose donc sur la manière dont ils sont investis par les équipes et accompagnés par la facilitation.

4.3.4. Influence de la facilitation

4.3.4.1. *Postures différenciées de la facilitation selon les équipes*

L'analyse inter-équipes révèle que la posture des facilitateurs n'a pas été homogène. Elle s'est déployée sur un spectre allant de l'animation procédurale à une régulation réflexive des dynamiques collectives.

Dans certaines équipes, la facilitation est restée procédurale, centrée sur le respect des étapes et la complétion des outils. En B, par exemple, la facilitatrice a guidé pas à pas l'usage des objets, validant les choix au fur et à mesure sans ouvrir de débat. Cette posture a permis une progression fluide, mais elle a aussi renforcé la dépendance au cadre : « On suivait le chemin comme il était tracé, sans trop questionner » (B).

Ailleurs, la facilitation a été soutenante mais limitée. En A, elle visait surtout à maintenir le rythme et à relancer en cas de silence. Cette posture a permis de préserver l'engagement collectif, mais sans provoquer de véritables déclics. Les participantes ont reconnu que « ça aidait à avancer », tout en regrettant de ne pas avoir été poussées à sortir de leurs solutions initiales.

En C, la facilitation s'est faite en retrait, se contentant d'accompagner le processus sans intervenir sur les rapports hiérarchiques. L'absence de régulation a laissé s'installer des fixations conceptuelles et comportementales, renforcées par le poids du questionnaire. Une

participante a souligné : « On n’osait pas trop contredire, alors on a laissé aller », révélant la manière dont le silence du facilitateur pouvait légitimer le statu quo.

Enfin, en D, la facilitation a pris une forme active et réflexive. Le facilitateur a encouragé la participation des membres plus silencieux, reformulé certains constats et proposé de nouveaux angles de lecture. Cette posture a permis de transformer des blocages procéduraux en opportunités de reformulation. Comme l’exprimait une participante : « Quand il nous a demandé d’imaginer autrement, ça a débloqué la discussion » (D).

4.3.4.2. Effets sur la régulation des anticipations et des fixations

La facilitation n’a pas seulement influencé la fluidité de l’atelier ; elle a directement agi sur la manière dont les anticipations et les fixations se sont consolidées ou dépassées.

Du côté des anticipations, une facilitation active peut transformer une projection incertaine en moteur collectif. En D, par exemple, l’animateur a permis de confronter des horizons d’action différents et d’explicitier leurs implications. Cette régulation a consolidé une anticipation projective en ressource commune. À l’inverse, l’absence d’intervention peut laisser les anticipations dominantes s’imposer. En C, le gestionnaire a imposé une vision prédictive, orientée vers des résultats rapides, et le facilitateur n’a pas tenté de rouvrir le débat. L’anticipation de départ est ainsi devenue horizon unique, réduisant l’espace d’exploration.

Du côté des fixations, la facilitation a joué un rôle tout aussi crucial. Lorsqu’elle était procédurale, elle a renforcé les blocages existants en validant les étapes sans en questionner la finalité (cas de B et C). Les participantes ont parfois exprimé ce sentiment de subir : « On faisait les étapes, mais on ne comprenait pas ce que ça changeait » (C). À l’inverse, une facilitation active pouvait atténuer les fixations, notamment procédurales, en proposant des détournements ou reformulations. En D, c’est ce qui a permis de dépasser une tendance à l’application

mécanique du canevas des tests d'hypothèses, en invitant à imaginer plusieurs scénarios plutôt qu'une seule voie.

Ainsi, la facilitation ne se limite pas à soutenir l'avancement méthodologique : elle influence la capacité du groupe à maintenir une ouverture, à questionner ses propres cadres et à dépasser les résistances.

4.3.4.3. Interactions entre facilitation, objets et dynamiques collectives

L'influence de la facilitation se comprend pleinement lorsqu'on la met en relation avec l'usage des objets et les dynamiques anticipatoires.

En A et B, une facilitation procédurale a transformé des objets potentiellement exploratoires en canevas normatifs. La carte d'empathie et le napkin pitch, par exemple, ont été remplis mécaniquement, renforçant une logique de conformité plutôt que d'ouverture. Les participantes ont reconnu que ces outils « n'ont rien changé à notre réflexion » (A), confirmant que la posture du facilitateur avait réduit leur potentiel.

En C, l'absence de régulation a laissé les objets être instrumentalisés par la hiérarchie. Le parcours usager, pourtant porteur d'un fort potentiel de reformulation, a surtout servi à valider la lecture imposée par le gestionnaire. Le silence du facilitateur a contribué à figer cette dynamique, illustrant comment une non-intervention peut renforcer les asymétries de pouvoir.

En D, à l'inverse, la facilitation active a soutenu l'appropriation des objets comme leviers de projection. Le parcours usager a permis une reformulation collective, le canevas du défi a été investi pour imaginer des scénarios, et même le prototypage a donné lieu à un moment de dépassement. Ce contraste montre que la posture du facilitateur conditionne directement la manière dont les objets sont investis.

La facilitation apparaît ainsi comme un médiateur central : elle ne détermine pas seulement le rythme de l'atelier, mais elle façonne la manière dont les anticipations, fixations et objets interagissent. Selon son intensité et son style, elle peut figer le cadre existant ou au contraire l'ouvrir et le transformer.

L'analyse inter-équipes confirme que la facilitation est un facteur déterminant des dynamiques collectives. Lorsqu'elle reste procédurale ou en retrait, elle garantit une progression méthodologique mais renforce les fixations et limite l'ouverture. Lorsqu'elle adopte une posture active et réflexive, même ponctuellement, elle favorise la reformulation, stimule la participation des voix minoritaires et soutient la projection.

La facilitation agit donc comme un point de bascule. Elle peut consolider un verrouillage déjà présent ou, au contraire, créer les conditions d'un dépassement. Plus qu'un simple animateur de méthode, le facilitateur apparaît ici comme un acteur de régulation au cœur de la dynamique collective, dont le rôle est décisif dans la possibilité pour les équipes d'explorer, de négocier et d'innover.

La comparaison inter-équipes met en lumière la manière dont anticipations, fixations, objets et facilitation s'articulent pour façonner les dynamiques collectives. Plusieurs constats transversaux se dégagent.

D'abord, les anticipations initiales ont orienté très tôt la trajectoire des équipes. Les anticipations prédictives (A, C) ont stimulé un engagement immédiat, mais au prix d'un verrouillage rapide. Les anticipations adaptatives ou projectives (B, D) ont ouvert davantage l'espace d'exploration, mais sans toujours donner de direction claire. Dans tous les cas, l'absence d'un alignement explicite entre les participantes a accentué ces effets.

Ensuite, les fixations se sont imposées comme des mécanismes structurants. Elles se manifestent selon deux temporalités : précocement (A, C), en figeant la définition du problème dès le départ, ou progressivement (B, D), en apparaissant au fil du processus. Leur intensité et leur combinaison ont conditionné la capacité des équipes à négocier et à diverger, confirmant leur rôle de régulation implicite.

Les objets collaboratifs ont agi comme des amplificateurs de posture. Lorsqu'ils étaient investis activement (parcours usager, canevas du défi), ils ont déclenché des déclics cognitifs et soutenu la reformulation. Utilisés mécaniquement (cartes d'empathie, pitch final), ils ont renforcé les logiques de conformité. Loin d'être neutres, les objets se sont révélés dépendants du cadre posé et du degré d'engagement collectif.

Enfin, la facilitation a constitué un facteur décisif d'orientation. Procédurale ou en retrait (A, B, C), elle a contribué à renforcer les fixations et à réduire l'espace d'ouverture. Active et réflexive (D), elle a permis de transformer certains blocages en opportunités de reformulation. La facilitation apparaît ainsi comme un point de bascule, capable soit de figer le cadre existant, soit de créer les conditions d'un dépassement.

En somme, l'analyse inter-équipes met en évidence des trajectoires différenciées, mais traversées par une constante : les dynamiques collectives ne sont pas déterminées par un seul facteur isolé, mais par l'interaction entre anticipations, fixations, objets et facilitation. C'est de leur combinaison que dépend l'ouverture ou le verrouillage de l'atelier.

Ces résultats invitent à dépasser l'examen séparé des composantes pour adopter une lecture transversale. La section suivante (4.4) propose précisément de saisir les dynamiques collaboratives dans leur globalité, en identifiant les tensions récurrentes, les logiques

paradoxaux et les conditions communes qui expliquent pourquoi certaines équipes se sont orientées vers l'ouverture, tandis que d'autres se sont enfermées dans la conformité.

4.4. Dynamiques transversales

L'analyse inter-équipes a montré que chaque groupe suivait une trajectoire singulière, influencée par ses anticipations, ses fixations, son usage des objets et le rôle de la facilitation. Pour dépasser cette lecture comparative, il importe désormais de dégager les dynamiques transversales qui structurent l'ensemble du terrain. Plutôt que de décrire encore les différences entre équipes, cette section met en lumière les tensions communes qui traversent tous les ateliers et expliquent la variabilité des trajectoires. Trois lignes de force apparaissent particulièrement saillantes :

1. Le rôle des anticipations, qui peuvent agir comme moteur de mobilisation mais aussi comme facteur de rigidification.
2. L'ambivalence des objets et de la facilitation, qui se présentent tour à tour comme déclencheurs d'ouverture ou comme fixateurs de conformité.
3. Le caractère régulateur des fixations, dont l'effet varie selon leur intensité et leur moment d'apparition.

Ces tensions permettent de comprendre comment les ateliers oscillent entre ouverture et verrouillage, et constituent la base de la discussion théorique qui suivra.

4.4.1. Anticipations comme moteur ou frein

Les anticipations initiales se sont révélées déterminantes pour la dynamique des ateliers, mais leur effet est paradoxal. D'un côté, elles ont fonctionné comme un moteur de mobilisation. Les équipes qui arrivaient avec des attentes fortes, en particulier de type prédictif, se sont engagées

immédiatement dans l'atelier. Leur volonté d'obtenir des résultats tangibles a créé un rythme soutenu et une implication visible dès les premières étapes. Comme le soulignait une participante : « On voulait quelque chose de concret, pas juste passer la journée à parler » (A).

Mais ce même moteur est aussi devenu un facteur de rigidification. La pression à produire rapidement une solution a réduit la tolérance à l'incertitude et à l'exploration. Dans plusieurs cas, le problème a été figé dès la définition, limitant les possibilités de divergence. Cette rigidité a généré des frustrations dès que les objets ou la méthodologie semblaient ralentir la progression : « On a perdu beaucoup de temps à discuter au lieu de construire » (A).

À l'inverse, des anticipations plus adaptatives ou projectives ont offert une posture ouverte, facilitant la réceptivité aux objets et à la facilitation. Mais cette ouverture avait son revers : elle s'est parfois traduite par une certaine inertie, un manque de direction claire ou un risque de dispersion. En B, les participantes ont reconnu avoir « suivi le chemin comme il était tracé », sans toujours comprendre comment orienter la discussion.

Ces observations montrent que les anticipations ne sont pas seulement des cadres de départ : elles structurent l'ensemble de la dynamique collective. Trop fortes, elles verrouillent l'exploration ; trop souples, elles fragilisent la progression. L'équilibre semble se situer dans la capacité à maintenir une tension créative entre orientation et ouverture, condition nécessaire pour soutenir un travail collectif à la fois mobilisateur et innovant.

4.4.2. Objets et facilitation comme médiateurs ambivalents

L'analyse transversale montre que les objets et la facilitation ont exercé une influence comparable : tous deux ont joué le rôle de médiateurs entre les anticipations et les dynamiques collectives. Leur effet s'est révélé profondément ambivalent, oscillant entre ouverture et verrouillage.

Du côté des objets collaboratifs, certains ont servi de leviers cognitifs, permettant de reformuler un problème ou de visualiser des tensions implicites (parcours usager, canevas du défi). Lorsqu'ils étaient investis activement, ils favorisaient des déclics collectifs et soutenaient l'exploration. Mais ces mêmes objets pouvaient, dans d'autres contextes, fonctionner comme de simples formalités procédurales. La carte d'empathie et le pitch final en sont les exemples les plus marquants : utilisés mécaniquement, ils ont renforcé les fixations existantes et produit un sentiment de répétition.

La facilitation a eu un rôle tout aussi paradoxal. Lorsqu'elle s'est limitée à un accompagnement procédural (A, B, C), elle a maintenu le rythme mais amplifié les logiques de conformité, transformant les objets en canevas rigides. À l'inverse, lorsqu'elle a pris une forme plus active et réflexive (D), elle a permis de détourner l'usage routinier des objets et d'en faire de véritables leviers d'ouverture. Comme l'a exprimé une participante : « Quand il nous a demandé d'imaginer autrement, ça a débloqué la discussion » (D).

Ce paradoxe révèle que ni les objets ni la facilitation ne sont des leviers automatiques d'innovation. Ils apparaissent comme des amplificateurs des postures collectives : dans un climat d'anticipation rigide, ils consolident le verrouillage ; dans une dynamique ouverte, ils soutiennent l'exploration. Leur potentiel dépend donc moins de leur format que du degré d'investissement des participantes et du cadrage apporté par la facilitation.

4.4.3. Fixations comme régulation implicite

Les fixations observées dans les ateliers ne peuvent être comprises uniquement comme des blocages ponctuels. Elles ont agi comme des mécanismes implicites de régulation collective, orientant la manière dont les participantes négociaient leur trajectoire.

À forte intensité, les fixations ont produit un verrouillage rapide. C'est le cas lorsqu'un problème était défini très tôt et jamais remis en question, ou lorsque les objets étaient utilisés

mécaniquement. Dans ces situations, la discussion se réduisait à la validation de solutions existantes. Comme l'a formulé une participante : « On savait déjà ce qu'il fallait faire, alors on n'a pas trop débattu » (C). Ces fixations rigides ont eu pour effet de sécuriser une convergence rapide, mais au prix d'un appauvrissement de l'exploration.

À intensité modérée, les fixations ont plutôt joué un rôle stabilisateur. Elles ont permis d'éviter une dispersion excessive et de maintenir un minimum de cohérence, même lorsque le cadre méthodologique paraissait flou. En B, par exemple, la référence constante à un outil préexistant a limité l'ouverture, mais elle a aussi fourni une base commune à partir de laquelle le groupe pouvait avancer, malgré les tensions. En D, la contrainte de temps et de ressources a servi de garde-fou, orientant vers des solutions pragmatiques et évitant que l'équipe ne se perde dans une exploration trop large.

Ces observations révèlent que les fixations sont à la fois contraignantes et nécessaires. Lorsqu'elles se combinent à des anticipations rigides et à une facilitation procédurale, elles verrouillent le processus. Mais lorsqu'elles s'expriment de manière plus souple, elles assurent une régulation minimale qui permet au collectif de rester aligné. Leur rôle est donc ambivalent : elles freinent l'innovation, tout en fournissant un cadre de stabilité indispensable au travail collaboratif.

4.5. Synthèse des résultats

L'analyse menée met en évidence la manière dont anticipations, fixations, objets et facilitation s'articulent pour façonner les dynamiques collaboratives observées dans les ateliers. Les sections précédentes ont montré que chaque équipe suivait une trajectoire singulière, mais que des logiques transversales se dégageaient, révélant des tensions communes. Cette synthèse permet de formuler des réponses aux sous-questions de recherche.

Sous-question 1 : Quelles formes d’anticipation structurent l’entrée des équipes dans l’atelier et comment influencent-elles leur trajectoire ?

Les résultats montrent trois types d’anticipations : prédictives (A, C), adaptatives (B) et projectives (D). Les anticipations prédictives stimulent une forte mobilisation initiale mais verrouillent rapidement la définition du problème. Les anticipations adaptatives et projectives soutiennent une ouverture plus grande, mais au prix d’une orientation fragile ou d’une dispersion. Les anticipations ne sont donc pas seulement des postures de départ : elles conditionnent durablement la tolérance à l’incertitude et la capacité de l’équipe à explorer.

Sous-question 2 : Quelles fixations apparaissent dans les dynamiques collectives et comment influencent-elles l’exploration ?

Trois formes dominantes se sont manifestées : conceptuelles/procédurales (A, C), knowledge-based (B) et organisationnelles (D). Leur temporalité distingue deux logiques : verrouillage précoce (A, C) et verrouillage progressif (B, D). Les fixations à forte intensité réduisent la divergence et appauvrissent l’exploration, tandis qu’à intensité modérée elles stabilisent le collectif, évitant la dispersion. Les fixations apparaissent ainsi comme des mécanismes de régulation ambivalents : elles limitent l’innovation mais assurent une cohérence minimale.

Sous-question 3 : Quel rôle jouent les objets collaboratifs dans la dynamique d’ouverture ou de verrouillage ?

Les objets se sont révélés ambivalents. Investis activement, ils ont servi de leviers cognitifs, déclenchant des déclics (parcours usager, canevas du défi). Utilisés mécaniquement, ils ont

renforcé la conformité (cartes d'empathie, pitch final). Leur potentiel ne réside pas dans leur format, mais dans l'appropriation qu'en font les équipes et dans le cadrage fourni par la facilitation. Ils apparaissent comme des amplificateurs de posture, soutenant l'ouverture ou renforçant le verrouillage selon le contexte.

Sous-question 4 : En quoi la facilitation influence-t-elle la capacité des équipes à dépasser leurs blocages ?

La facilitation s'est déployée sur un spectre allant de la simple animation procédurale à une régulation active. Dans sa forme procédurale ou en retrait (A, B, C), elle a amplifié les fixations et limité l'ouverture. Lorsqu'elle a été active et réflexive (D), elle a permis de stimuler les voix minoritaires, de reformuler des blocages et de transformer certains objets en leviers d'exploration. La facilitation agit donc comme un facteur de bascule, capable soit de consolider le verrouillage, soit de créer des conditions de dépassement.

Pris ensemble, ces résultats montrent que les dynamiques collaboratives observées sont le produit d'une interaction entre anticipations, fixations, objets et facilitation. Aucune de ces dimensions ne suffit à expliquer à elle seule l'orientation d'un atelier. C'est leur combinaison qui détermine si le collectif s'oriente vers l'ouverture et l'exploration, ou vers la conformité et le verrouillage. Ces constats offrent un socle solide pour discuter, dans le chapitre suivant, des apports et limites de ces résultats au regard de la littérature sur le design thinking, la fixation et le travail anticipatoire.

Chapitre 5. Discussion

L'analyse empirique présentée dans le chapitre précédent a permis de mettre en évidence des dynamiques collaboratives contrastées, structurées par l'articulation entre anticipations, fixations, objets et facilitation. Loin d'être des dimensions indépendantes, ces facteurs forment un système d'interactions qui conditionne la capacité des équipes à explorer, converger ou se figer dans des routines. Trois figures de trajectoires collectives ont émergé : le verrouillage précoce, la conformité procédurale et l'ouverture régulée. Ces résultats offrent une grille d'analyse originale pour comprendre comment des dispositifs d'innovation, censés favoriser la créativité, peuvent au contraire générer des dynamiques de verrouillage ou, à l'inverse, permettre des dépassements fertiles.

Le présent chapitre propose de mettre ces résultats en dialogue avec la littérature existante. L'objectif est double : d'une part, confronter les constats empiriques aux apports théoriques afin d'en préciser la portée et les limites ; d'autre part, dégager les contributions spécifiques de cette recherche, tant sur le plan théorique que méthodologique et pratique.

La discussion s'articulera en plusieurs temps. La première section explorera le lien entre anticipations et fixations, encore peu étudié dans les travaux sur l'innovation collaborative (5.1). La deuxième s'attachera au rôle ambivalent des objets, confirmant leur potentiel de médiation tout en soulignant leur capacité de verrouillage (5.2). La troisième examinera la facilitation comme variable critique, non pas accessoire mais pivot systémique (5.3). Ces trois analyses ouvriront ensuite sur la présentation d'une typologie originale des trajectoires collaboratives (5.4). Enfin, le chapitre proposera un retour sur les apports théoriques et méthodologiques de la recherche (5.5), discutera des implications pratiques pour la conception et l'animation d'ateliers collaboratifs (5.6), et soulignera les limites et pistes de recherche futures (5.7).

Ce chapitre constitue ainsi une étape charnière : il ne s'agit plus seulement de décrire les dynamiques observées, mais d'en tirer des enseignements généraux pour enrichir la compréhension des processus d'innovation collaborative et alimenter les débats théoriques et pratiques dans ce domaine.

5.1. Anticipation et fixation : entre moteur et verrouillage

Les résultats confirment que les anticipations jouent un rôle structurant dans le déroulement des ateliers, mais leur effet est ambivalent. Lorsqu'elles sont fortes et prédictives, elles stimulent l'engagement initial, créent une dynamique d'action rapide et orientent vers des résultats concrets. Toutefois, cette énergie s'accompagne d'un risque de verrouillage : le problème est figé dès la définition, ce qui limite la place pour la divergence. Ce constat rejoint les travaux sur la puissance mobilisatrice des attentes partagées (Weick, 1995), mais souligne aussi leur dimension contraignante, rarement discutée dans la littérature sur le design thinking, où les anticipations sont le plus souvent présentées comme des leviers d'engagement.

À l'inverse, des anticipations adaptatives ou projectives offrent une ouverture plus grande et une meilleure tolérance à l'incertitude. Elles créent un espace favorable à l'exploration, mais au prix d'une certaine fragilité : l'équipe peut se disperser ou manquer d'orientation claire. Cela nuance les approches classiques qui valorisent l'anticipation projective comme moteur d'innovation (Grosjean et Bonneville, 2020), en montrant qu'elle doit être accompagnée pour éviter l'inertie.

L'articulation entre anticipations et fixations constitue ici un apport central. Les fixations ne surgissent pas indépendamment : elles prolongent ou cristallisent les anticipations de départ. Une anticipation prédictive favorise la fixation conceptuelle, tandis qu'une anticipation plus ouverte rend possible une fixation procédurale ou comportementale, moins rigide mais tout

aussi structurante. Cette lecture systémique enrichit les travaux sur la design fixation (Jansson & Smith, 1991 ; Crilly, 2019) en montrant que le verrouillage n'est pas uniquement un effet des objets ou des contraintes cognitives, mais qu'il peut être anticipé dès la posture initiale des participants.

En somme, l'anticipation agit comme une force ambivalente : elle est à la fois un moteur de mobilisation et un facteur de rigidification. L'originalité de ces résultats réside dans la mise en lumière de son couplage avec la fixation, qui apparaît moins comme un phénomène isolé que comme la continuation des attentes initiales.

5.2. Objets et facilitation : des médiateurs ambivalents

Les résultats montrent que les objets collaboratifs et la facilitation ne peuvent être compris comme des leviers automatiques d'innovation. Tous deux apparaissent comme des médiateurs ambivalents, dont l'effet dépend de la manière dont ils sont investis par les participantes et cadrés dans le déroulement de l'atelier.

Les objets ont révélé cette ambivalence de manière particulièrement nette. Certains, comme le parcours usager ou le canevas du défi, ont déclenché des déclics collectifs et favorisé la reformulation, confirmant leur potentiel de support cognitif lorsqu'ils étaient activement appropriés. D'autres, comme les cartes d'empathie ou le pitch final, ont au contraire été utilisés de façon procédurale : remplis mécaniquement, ils ont renforcé la conformité et parfois généré du désengagement. Ces constats prolongent les travaux sur les boundary objects (Star & Griesemer, 1989 ; Carlile, 2002) en soulignant que leur valeur ne tient pas à leur format, mais à l'investissement collectif qu'ils suscitent.

La facilitation a joué un rôle miroir. Lorsqu'elle est restée procédurale ou en retrait, elle a transformé les objets en canevas normatifs, renforçant les fixations plutôt que de les

questionner. Lorsqu'elle a été active et réflexive, elle a permis d'en détourner l'usage routinier, de stimuler la participation des voix minoritaires et de réintroduire de l'ouverture. Comme l'a noté une participante : « Quand il nous a demandé d'imaginer autrement, ça a débloqué la discussion » (D). Ces résultats rejoignent les travaux sur l'animation des démarches collaboratives (Kolfshoten et al., 2010), mais les enrichissent en montrant que l'efficacité de la facilitation dépend moins du respect du processus que de sa capacité à transformer la posture collective vis-à-vis des objets.

Pris ensemble, ces résultats invitent à considérer objets et facilitation comme des amplificateurs de posture. Dans un contexte d'anticipations rigides, ils consolident le verrouillage ; dans un climat plus ouvert, ils soutiennent l'exploration. Leur potentiel se situe donc à l'intersection entre le cadre méthodologique, l'engagement collectif et la capacité du facilitateur à relancer ou détourner les usages.

5.3. Une typologie des trajectoires collectives

L'analyse inter-équipes a permis de dégager une typologie de trajectoires collectives, allant du verrouillage précoce à l'ouverture régulée, en passant par la conformité procédurale. Cette typologie pourrait sembler redondante avec les portraits détaillés du chapitre 4, mais sa valeur réside ailleurs : elle offre une mise en forme théorique qui permet de penser ces dynamiques comme des idéaux-types transférables au-delà du terrain étudié.

D'un point de vue conceptuel, cette classification enrichit les travaux sur les processus d'innovation collaborative. La littérature a déjà identifié l'existence de blocages liés aux fixations (Jansson & Smith, 1991 ; Crilly, 2019) ou aux rapports de pouvoir dans les équipes (Barley, 1986 ; Carlile, 2004). Mais peu d'études proposent une lecture intégrée des trajectoires collectives qui articule simultanément anticipations, objets, fixations et facilitation. La

typologie élaborée ici comble en partie ce manque, en montrant comment ces dimensions se combinent pour orienter l'atelier vers des dynamiques d'ouverture ou de verrouillage.

Sur le plan méthodologique, cette typologie constitue un outil de comparaison utile : elle permet de situer rapidement une équipe par rapport à des dynamiques observées ailleurs et de repérer des leviers d'intervention spécifiques (par exemple, reconnaître un verrouillage précoce pour agir dès la phase de définition). Elle dépasse ainsi le simple constat empirique pour proposer un cadre analytique généralisable.

Enfin, cette typologie souligne l'existence de logiques intermédiaires (comme la conformité procédurale), souvent négligées par la littérature, qui tend à opposer ouverture créative et blocage. Elle invite à concevoir la fixation non pas uniquement comme une entrave, mais aussi comme une forme de régulation implicite qui assure une cohésion minimale au groupe.

En somme, la typologie proposée ne se réduit pas à un résumé des cas observés. Elle représente une contribution théorique, en offrant un langage et une grille de lecture pour analyser les trajectoires collectives dans des contextes d'innovation collaborative, et une contribution pratique, en fournissant un outil pour anticiper les risques de verrouillage et soutenir l'ouverture.

5.4. Apports théoriques

Au-delà des portraits d'équipes et des comparaisons inter-équipes, cette recherche propose trois contributions théoriques principales à l'étude des dynamiques collaboratives en contexte d'innovation.

La première concerne le rôle des anticipations. La littérature les décrit le plus souvent comme des leviers d'engagement collectif (Weick, 1995 ; Grosjean & Bonneville, 2020). Les résultats de cette étude confirment leur potentiel mobilisateur, mais en révèlent également le caractère contraignant. Lorsqu'elles sont prédictives, elles stimulent l'action mais verrouillent rapidement la définition du problème, réduisant la tolérance à l'incertitude. L'anticipation apparaît ainsi comme une force ambivalente, à la fois moteur de mobilisation et facteur de rigidification. Cet apport enrichit les travaux existants en soulignant la nécessité de concevoir les anticipations non seulement comme des ressources, mais aussi comme des vecteurs de verrouillage collectif.

La deuxième contribution porte sur les fixations. Alors que la littérature sur la design fixation (Jansson & Smith, 1991 ; Crilly, 2019) insiste surtout sur leurs effets inhibiteurs, associés à la reproduction de solutions existantes, cette recherche montre que les fixations ne sont pas uniquement des blocages. Elles jouent aussi une fonction régulatrice, en assurant une cohérence minimale au collectif. À forte intensité, elles appauvrissent l'exploration ; mais lorsqu'elles demeurent modérées, elles évitent la dispersion et permettent de maintenir un minimum d'alignement. L'apport théorique réside ici dans la lecture des fixations comme des mécanismes ambivalents de stabilisation, et non comme des freins uniquement négatifs.

Enfin, la troisième contribution réside dans la typologie des trajectoires collectives proposée à partir des données empiriques. Cette typologie articule pour la première fois les anticipations, fixations, objets et facilitation dans une lecture systémique des dynamiques d'atelier. Alors que la littérature tend à isoler ces dimensions (boundary objects, design fixation, rôle du facilitateur), cette recherche propose une grille intégrée permettant de caractériser les trajectoires collectives entre ouverture et verrouillage. Cette typologie se situe à la fois comme un outil analytique pour la recherche et comme un cadre de comparaison pour l'étude d'autres terrains.

En somme, les apports théoriques de ce travail résident dans la mise en évidence du caractère ambivalent et systémique des dynamiques collaboratives. Les anticipations, fixations, objets et la facilitation ne doivent pas être pensés isolément, mais comme des forces en interaction, dont la combinaison oriente les trajectoires collectives vers l'ouverture ou, au contraire, vers le verrouillage.

5.5. Implications pratiques pour l'innovation collaborative

Les résultats de cette recherche offrent plusieurs enseignements utiles pour la conception et l'animation des ateliers collaboratifs. Ils mettent d'abord en évidence l'importance du travail préparatoire. Les anticipations conditionnent fortement les trajectoires collectives : lorsqu'elles sont prédictives, elles stimulent l'engagement initial mais figent rapidement le problème, alors que des anticipations plus ouvertes favorisent la tolérance à l'incertitude mais peuvent aussi générer de la dispersion. Un alignement explicite sur les attentes apparaît donc essentiel. Celui-ci peut prendre la forme de séances préparatoires, de questionnaires ou de discussions guidées, afin de transformer les anticipations en ressources partagées plutôt qu'en sources de verrouillage.

Les objets collaboratifs constituent un autre levier majeur. Tous ne produisent pas les mêmes effets, et leur valeur ne réside pas tant dans leur format que dans leur appropriation et leur moment d'introduction. Le parcours usager et le canevas du défi se sont révélés particulièrement féconds lorsqu'ils étaient activement investis, jouant un rôle de déclencheurs cognitifs. À l'inverse, les cartes d'empathie et le pitch final ont souvent été perçus comme de simples formalités, renforçant les logiques de conformité. Ces constats suggèrent la nécessité de mieux expliquer la finalité des outils, d'éviter les redondances (comme celles observées entre

napkin pitch et pitch final) et de privilégier les objets qui favorisent la reformulation plutôt que ceux qui se limitent à la validation.

La facilitation constitue également un point de bascule déterminant. Procédurale, elle tend à renforcer la conformité et à réduire l'espace de discussion. Active et réflexive, elle ouvre au contraire la possibilité de reformulations et soutient l'expression des voix minoritaires. Ces résultats invitent donc à former les facilitateurs non seulement à la maîtrise des méthodes, mais aussi à la régulation des dynamiques collectives. Ils soulignent l'importance de leur donner de réelles marges de manœuvre pour intervenir au-delà du simple suivi des étapes, en relançant les discussions, en confrontant les anticipations dominantes et en stimulant la participation de tous les membres.

Enfin, les fixations, souvent perçues uniquement comme des obstacles, apparaissent aussi comme des mécanismes de stabilisation. Lorsqu'elles restent d'intensité modérée, elles assurent une cohésion minimale et évitent la dispersion. Plutôt que de chercher à les éliminer, il semble donc plus pertinent de les canaliser et de les transformer. Des moments de rupture, tels que des exercices de reformulation ou l'apport de regards externes, peuvent être intégrés au processus pour dépasser les blocages lorsqu'ils deviennent trop rigides.

En somme, ces implications pratiques montrent que l'innovation collaborative ne peut être pensée comme un processus linéaire et garanti par les outils seuls. Elle repose sur une articulation fine entre préparation des anticipations, usage réfléchi des objets, posture de facilitation et régulation des fixations, afin de maintenir un équilibre fragile entre structuration et ouverture.

5.6. Recommandations managériales

Les résultats obtenus permettent de formuler plusieurs recommandations à l'attention des gestionnaires et responsables d'équipes engagés dans des démarches d'innovation collaborative. Ils mettent en évidence que la réussite d'un atelier ne dépend pas uniquement de la méthodologie employée, mais aussi des conditions organisationnelles dans lesquelles il s'inscrit et de la manière dont il est accompagné en amont, pendant et après.

Un premier enseignement concerne la préparation des équipes. Les anticipations non alignées, observées notamment dans certaines configurations, peuvent générer des tensions internes et conduire à un verrouillage précoce. Il revient donc aux gestionnaires de clarifier en amont les objectifs de l'atelier et d'expliquer leur lien avec les enjeux organisationnels. Cela implique également de vérifier la pertinence perçue du thème choisi par rapport à la réalité des participantes. Lorsque ce lien n'est pas explicite, le risque est grand que l'atelier soit vécu comme une perte de temps ou une activité déconnectée du quotidien, comme cela a été le cas pour une équipe qui n'a pas identifié de problème criant dans son parcours usager. Un travail préparatoire, sous la forme de rencontres préalables ou d'échanges ciblés, apparaît ainsi essentiel pour transformer les anticipations en leviers de mobilisation plutôt qu'en sources de frustration.

La seconde recommandation porte sur le soutien à une dynamique ouverte et inclusive. Les résultats ont montré que certaines dynamiques collectives pouvaient être entravées par des fixations comportementales ou hiérarchiques, qui réduisent la participation active des membres. Les gestionnaires ont un rôle central à jouer pour instaurer un climat où la divergence est acceptée et même encouragée comme étape nécessaire du processus. Cela suppose de valoriser la diversité des points de vue et de légitimer l'intervention des facilitateurs, y compris face à des rapports de pouvoir internes. Lorsque la facilitation est reconnue et soutenue, elle peut agir comme levier pour élargir la discussion et stimuler l'expression de voix minoritaires. Dans le

cas contraire, les asymétries organisationnelles risquent d'être simplement reproduites dans l'atelier, au détriment de l'innovation recherchée.

Enfin, une troisième recommandation concerne la capitalisation des apprentissages. Le programme prévoyait un accompagnement sur six mois afin de soutenir la mise en place et la réussite des solutions retenues. Toutefois, cet accompagnement se heurte parfois à un manque de ressources concrètes : temps disponible, personnes mobilisables pour appuyer l'équipe, ou encore budget permettant d'explorer des avenues plus créatives et ambitieuses. Dans ce contexte, les ateliers collaboratifs risquent d'être perçus comme des événements ponctuels, déconnectés de la réalité opérationnelle. Or, les résultats montrent que l'engagement des participantes est renforcé lorsque leurs productions trouvent un prolongement tangible et sont intégrées dans les processus de planification et de pilotage. Les gestionnaires devraient donc veiller non seulement à assurer un suivi réel des solutions, mais aussi à favoriser la diffusion transversale des apprentissages vers d'autres équipes et projets. En inscrivant les ateliers dans une continuité organisationnelle dotée de moyens adéquats, ils deviennent de véritables leviers de transformation plutôt que de simples exercices symboliques.

En résumé, les recommandations managériales issues de cette recherche insistent sur l'importance d'une préparation claire, d'un soutien actif à la dynamique collective et d'une capitalisation organisationnelle des apprentissages. C'est dans cette articulation entre méthodologie et conditions de mise en œuvre que réside la capacité des ateliers collaboratifs à dépasser le statut d'expérimentations ponctuelles pour devenir des instruments de changement durable.

5.7. Limites et pistes de recherche futures

Comme toute recherche, cette étude comporte un certain nombre de limites qu'il convient de reconnaître afin de situer la portée des résultats et d'ouvrir des perspectives pour des travaux ultérieurs.

Une première limite tient au contexte spécifique du terrain. L'étude s'appuie sur un seul programme, déployé dans un établissement de santé et de services sociaux québécois. Ce contexte institutionnel, marqué par des contraintes organisationnelles fortes et par une culture professionnelle spécifique, a pu influencer la manière dont les participantes se sont approprié les objets et les méthodes. Si ce cadre a permis d'explorer en profondeur les dynamiques propres à un secteur riche et complexe, il limite en revanche la transférabilité immédiate des résultats. Des recherches futures pourraient s'intéresser à d'autres contextes sectoriels, par exemple dans le milieu scolaire, industriel ou municipal, afin de tester la robustesse de la typologie proposée et d'en examiner la pertinence dans des environnements organisationnels différents.

Une deuxième limite concerne la méthodologie de collecte et d'analyse des données. L'essentiel du matériau repose sur des observations directes et des notes de terrain, combinées à des échanges avec les participantes. Le codage a été effectué par une seule chercheuse, ce qui limite la possibilité de validation croisée et augmente le risque de biais interprétatif. Bien que des procédures de traçabilité aient été mises en place, un codage inter-juges aurait renforcé la fiabilité. De futures recherches pourraient mobiliser des dispositifs d'analyse collaborative ou trianguler avec des données complémentaires (entretiens approfondis, captations vidéo) pour enrichir l'interprétation.

Une troisième limite tient à la temporalité du dispositif étudié. Si les ateliers observés s'inscrivaient dans une journée ponctuelle, j'ai également suivi le travail des équipes durant les six mois qui ont suivi l'excursion. Toutefois, la portée de ce suivi demeure limitée : les données recueillies se sont révélées partielles et hétérogènes, en raison notamment de l'avancement très différent des équipes. L'une d'elles a cessé sa participation avant même la rencontre de

ravitaillement, tandis que deux autres ont mis leur projet sur pause à différents moments, faute de ressources disponibles. Ce manque de continuité et de comparabilité a restreint la possibilité d'analyser de manière systématique l'évolution des dynamiques d'anticipation et de fixation dans le temps long. Des études longitudinales plus étoffées, appuyées sur un suivi structuré et des données comparables entre équipes, offriraient un éclairage précieux sur la manière dont ces dynamiques se transforment au fil des cycles de projet et de l'implantation des solutions.

Enfin, il importe de souligner une limite plus analytique : cette recherche s'est concentrée sur les interactions internes aux équipes, sans explorer systématiquement les relations avec les commanditaires ou les décideurs hiérarchiques de l'organisation. Or, ces acteurs jouent un rôle central dans la légitimation des démarches collaboratives et dans la mise en œuvre des solutions retenues. De futures recherches pourraient élargir le regard pour inclure les dynamiques multi-niveaux, en étudiant l'articulation entre équipes, facilitateurs et instances décisionnelles.

En dépit de ces limites, cette étude ouvre plusieurs pistes fécondes pour la recherche. Elle invite à poursuivre l'exploration des trajectoires collectives d'innovation en comparant différents contextes et en affinant la typologie proposée. Elle suggère également de mieux comprendre comment la facilitation et les objets peuvent être conçus et mobilisés pour non seulement accompagner, mais transformer les anticipations et fixations qui structurent l'action collective.

La discussion a permis de mettre en perspective les résultats empiriques avec la littérature et de dégager leurs principaux apports. Sur le plan théorique, l'étude propose de repenser le rôle ambivalent des anticipations et des fixations, et d'intégrer objets et facilitation comme médiateurs dans une typologie des trajectoires collectives. Sur le plan pratique, elle offre des pistes pour améliorer la conception des dispositifs d'innovation collaborative et des recommandations managériales pour soutenir l'engagement des équipes. Enfin, elle souligne

les limites méthodologiques et contextuelles de la recherche tout en ouvrant des pistes pour de futurs travaux. Ce double mouvement, approfondir la compréhension des dynamiques collaboratives et proposer des leviers d'action concrets, prépare la conclusion générale du mémoire.

Chapitre 6. Conclusion

Ce mémoire avait pour objectif d'explorer les dynamiques d'anticipation et de fixation dans le cadre du programme Impacts+, afin de comprendre comment ces mécanismes influencent l'innovation collective en contexte organisationnel. La question de recherche posée : comment les formes d'anticipation et les objets mobilisés dans les ateliers collaboratifs influencent-ils l'apparition ou le dépassement des fixations collectives ? , a guidé l'ensemble de l'analyse.

Les résultats apportent trois enseignements majeurs. Premièrement, les anticipations structurent dès l'entrée en atelier la dynamique du groupe : lorsqu'elles sont prédictives, elles stimulent l'action rapide mais rétrécissent l'espace exploratoire ; lorsqu'elles sont adaptatives ou projectives, elles ouvrent la discussion mais requièrent un accompagnement attentif pour éviter le désengagement. Deuxièmement, les fixations observées ne relèvent pas seulement de biais individuels, mais fonctionnent comme des régulations implicites de l'action collective. Elles traduisent des tensions systémiques qui, selon les cas, stabilisent ou entravent le processus d'innovation. Enfin, les objets et la facilitation jouent un rôle ambivalent : supports de projection et de coordination lorsqu'ils sont bien cadrés, ils deviennent sources de rigidité lorsqu'ils sont utilisés de manière mécanique ou sans explicitation.

Ces constats nourrissent plusieurs contributions théoriques. La recherche enrichit d'abord la littérature sur l'innovation collaborative en montrant que les anticipations, loin d'être uniquement mobilisatrices, peuvent aussi constituer des vecteurs de verrouillage. Elle propose ensuite de considérer les fixations comme des régulations collectives, plutôt que comme des erreurs individuelles, ouvrant ainsi un angle d'analyse original. Enfin, elle met en lumière

l'importance des objets comme médiateurs ambivalents, dont l'effet dépend étroitement des conditions de leur introduction et de leur animation.

Sur le plan managérial, ces résultats invitent les organisations à mieux préparer et aligner les attentes en amont des ateliers, à expliciter la fonction des outils mobilisés, et à investir dans une facilitation active, capable de réguler les tensions et de stimuler la reformulation collective. Ces recommandations dépassent le cas du programme Impacts+ et concernent plus largement toute démarche d'innovation collective en contexte institutionnel complexe.

Cette recherche comporte néanmoins certaines limites, liées notamment à la spécificité du terrain (un seul établissement de santé québécois), à la temporalité et l'hétérogénéité des observations et au caractère mono-codeur de l'analyse. Ces limites invitent à la prudence quant à la transférabilité des résultats, mais elles ouvrent aussi la voie à de futurs travaux comparatifs, dans d'autres secteurs et avec d'autres méthodologies, afin de tester la robustesse et la généralisation des apports proposés.

Enfin, au-delà des résultats produits, ce travail témoigne de l'intérêt d'une démarche qualitative interprétative pour analyser les dynamiques collaboratives. En portant attention aux tensions entre ouverture et verrouillage, entre exploration et cadrage, il rappelle que l'innovation collective ne se décrète pas : elle se construit dans des espaces fragiles, traversés de forces contraires, que le rôle de la recherche est de rendre visibles et intelligibles.

Bibliographie

- Avenier, M.-J., & Schmitt, C. (2007). *La construction de savoirs pour l'action*. L'Harmattan.
- Becker, M. C. (2004). Organizational routines: A review of the literature. *Industrial and Corporate Change*, 13(4), 643-677. <https://doi.org/10.1093/icc/dth026>
- Beckert, J. (2016). *Imagined futures: Fictional expectations and capitalist dynamics*. Harvard University Press.
- Boland, R. J., & Collopy, F. (2004). *Managing as designing*. Stanford University Press.
- Bonnardel, N., Wojteczuk, A., Gilles, P.-Y., & Mazon, S. (2017). The creative process in design. In *The creative process: perspectives from multiple domains*. <https://hal.science/hal-01778728>
- Brown, T., & Katz, B. (2009). *Change by design: How design thinking transforms organizations and inspires innovation (1st ed.)*. Harper Business.
- Carlgren, L., Rauth, I., & Elmquist, M. (2016). Framing design thinking: The concept in idea and enactment. *Creativity and Innovation Management*, 25(1), 38-57. <https://doi.org/10.1111/caim.12153>
- Carlile, P. R. (2002). A pragmatic view of knowledge and boundaries: Boundary objects in new product development. *Organization Science*, 13(4), 442-455. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.4.442.2953>
- Carlile, P. R. (2004). Transferring, translating, and transforming: An integrative framework for managing knowledge across boundaries. *Organization Science*, 15(5), 555-568. <https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0094>
- Chrysikou, E. G., & Weisberg, R. W. (2005). Following the wrong footsteps: Fixation effects of pictorial examples in a design problem-solving task. *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition*, 31(5), 1134-1148. <https://doi.org/10.1037/0278-7393.31.5.1134>

Cohendet, P., Grandadam, D., & Simon, L. (2010). The anatomy of the creative city. *Industry and Innovation*, 17(1), 91–111. <https://doi.org/10.1080/13662710903573869>

Cooper, R., Junginger, S., & Lockwood, T. (2009). Design thinking and design management: A research and practice perspective. *Design Management Review*, 20(2), 46–55. <https://doi.org/10.1111/j.1948-7169.2009.00007.x>

Coughlan, P., Suri, J. F., & Canales, K. (2007). Prototypes as (design) tools for behavioral and organizational change: A design-based approach to help organizations change work behaviors. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(1), 122–134. <https://doi.org/10.1177/0021886306297722>

Coutellec, L., & Weil-Dubuc, P.-L. (2016). Les figures de l'anticipation. Ou comment prendre soin du futur. *Revue française d'éthique appliquée*, N° 2(2), 14-18. <https://doi.org/10.3917/rfeap.002.0014>

Coutellec, L., Jolivet, A., Moser, S. J., & Weil-Dubuc, P. (2019). Introduction. Vers une éthique de l'anticipation. In *Éditions de la Maison des sciences de l'homme eBooks* (pp. 7–16). <https://doi.org/10.4000/books.editionsmsmh.16792>

Crilly, N., Moultrie, J., & Clarkson, P. J. (2004). Seeing things: Consumer response to the visual domain in product design. *Design Studies*, 25(6), 547-577. <https://doi.org/10.1016/j.destud.2004.03.001>

Crilly, N. (2019). Creativity and fixation in the real world: A literature review of case study research. *Design Studies*, 64, 154–168. <https://doi.org/10.1016/j.destud.2019.07.002>

Dionne, K.-E., & Carlile, P. R. (2025). The pragmatic cycle of knowledge work: Unlocking cross-domain collaboration in open innovation spaces. *Human Relations*, 78(2), 187-222. <https://doi.org/10.1177/00187267241234003>

Dorst, K. (2011). The core of 'design thinking' and its application. *Design Studies*, 32(6), 521–532. <https://doi.org/10.1016/j.destud.2011.07.006>

Ezzat, H., Agogué, M., Le Masson, P., Weil, B., & Cassotti, M. (2020). Specificity and abstraction of examples: Opposite effects on fixation for creative ideation. *Journal of Creative Behavior*, 54(1), 115-122.

Feldman, M. S., & Pentland, B. T. (2003). Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change. *Administrative Science Quarterly*, 48(1), 94-118.

<https://doi.org/10.2307/3556620>

Greenhalgh, T., Wherton, J., Papoutsi, C., Lynch, J., Hughes, G., A'Court, C., Hinder, S., Fahy, N., Procter, R., & Shaw, S. (2017). Beyond adoption: A new framework for theorizing and evaluating nonadoption, abandonment, and challenges to the scale-up, spread, and sustainability of health and care technologies. *Journal of Medical Internet Research*, 19(11), e367. <https://doi.org/10.2196/jmir.8775>

Grosjean, S., & Bonneville, L. (2020). De l'analyse du travail sensoriel lors de prises de décision clinique au co-design d'un scénario de simulation. *Phronesis*, 9(2), 24-38.

<https://doi.org/10.7202/1071692ar>

Jansson, D. G., & Smith, S. M. (1991). Design fixation. *Design Studies*, 12(1), 3-11.

[https://doi.org/10.1016/0142-694X\(91\)90003-F](https://doi.org/10.1016/0142-694X(91)90003-F)

Johansson-Sköldberg, U., Woodilla, J., & Çetinkaya, M. (2013). Design thinking: Past, present and possible futures. *Creativity and Innovation Management*, 22(2), 121-146.

<https://doi.org/10.1111/caim.12023>

Kimbell, L. (2011). Rethinking Design Thinking: Part I. *Design and Culture*, 3(3), 285-306.

<https://doi.org/10.2752/175470811X13071166525216>

Klein, R. (2023). *What is the relevance of magic in companies?: Creativity, problem-solving and design fixing in an individual and collective approach* (Publication No. 2023UBFCC017, Doctoral dissertation, Université Bourgogne Franche-Comté). HAL theses.

<https://theses.hal.science/tel-04412800>

Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 24(4), 691-710.

Lubart, T., Mouchiroud, C., Tordjman, S., & Zenasni, F. (2015). *Psychologie de la créativité- 2e édition*. Armand Colin.

Le Masson, P., Weil, B., & Hatchuel, A. (2006). *Les processus d'innovation : Conception innovante et croissance des entreprises*. Hermès Science.

- Liedtka, J. (2015). Perspective: Linking design thinking with innovation outcomes through cognitive bias reduction. *Journal of Product Innovation Management*, 32(6), 925–938. <https://doi.org/10.1111/jpim.12163>
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>
- Miller, R. (2007). Futures literacy: A hybrid strategic scenario method. *Futures*, 39(4), 341–362. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2006.12.001>
- Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1985). *An evolutionary theory of economic change*. Belknap Press.
- Nemeth, C. (1986). Differential contributions of majority and minority influence. *Psychological Review*, 93(1), 23–32. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.93.1.23>
- Nicolini, D., Mengis, J., & Swan, J. (2012). Understanding the role of objects in cross-disciplinary collaboration. *Organization Science*, 23(3), 612–629. <https://doi.org/10.1287/orsc.1110.0664>
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Clark, T., & Pijl, P. v. d. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. J. Wiley & Sons.
- Pentland, B. T., & Feldman, M. S. (2005). Organizational routines as a unit of analysis. *Industrial and Corporate Change*, 14(5), 793–815. <https://doi.org/10.1093/icc/dth070>
- Poli, R. (2010). The many aspects of anticipation. *Foresight*, 12(3), 7–17. <https://doi.org/10.1108/14636681011049839>
- Purcell, A. T., & Gero, J. S. (1996). Design and other types of fixations. *Design Studies*, 17(4), 363–383. [https://doi.org/10.1016/S0142-694X\(96\)00023-3](https://doi.org/10.1016/S0142-694X(96)00023-3)
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Sage.
- Verganti, R. (2009). *Design-driven innovation: Changing the rules of competition by radically innovating what things mean*. Harvard Business Press.

Vinck, D. (2009). De l'objet intermédiaire à l'objet-frontière. *Revue d'anthropologie des connaissances*, 31(1), 51-72.

Wasserbaur, R., & Sakao, T. (2020). Conceptualising design fixation and design limitation and quantifying their impacts on resource use and carbon emissions. *Sustainability*, 12(19), 8104. <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/19/8104>

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Sage.

Youmans, R. J., & Arciszewski, T. (2014). Design fixation: Classifications and modern methods of prevention. *AI EDAM*, 28(2), 129–137.
<https://doi.org/10.1017/S0890060414000055>

Annexes

Annexe 1. Guide d'entretien semi-dirigé

- Quelles étaient vos attentes avant votre participation à Impacts+?
- Pouvez-vous me décrire la démarche que vous avez utilisée pour concevoir votre prototype/ solutions innovantes à tester?
- Quels outils ou quelles méthodes avez-vous utilisés pour guider vos discussions? Êtes-vous habitué à utiliser ces outils?
- Qu'est-ce qu'apporte l'utilisation de ces outils pendant l'atelier Impacts+?
- Parlez-moi de votre expérience durant cet atelier? Quels étaient vos principaux défis? Combien d'expertises / groupes d'employés y-avait-il?
- Comment avez-vous réussi à pallier ces défis? Comment avez-vous favorisé l'intégration des différentes perspectives au sein de votre équipe?
- En quoi l'atelier Impacts+ a influencé l'élaboration de vos idées et la mise en commun d'idées différentes pour votre projet?
- En quoi cet atelier est-il différent de la manière dont vous travaillez habituellement et/ou de la manière dont vous réfléchissez aux changements habituellement?
- Quelles sont selon vous les prochaines étapes pour l'expérimentation et l'implantation de votre projet? Comment avez-vous déterminé ces prochaines étapes sur lesquelles vous focaliser?
- Est-ce que l'atelier Impacts+ vous a amené à travailler cette réflexion? Si oui, en quoi l'atelier vous a permis d'avancer cette réflexion?
- Est-ce que vous referiez la même chose les prochaines fois? Qu'est-ce que vous referiez différemment la prochaine fois?
- Quelles sont les étapes de l'atelier Impacts+ qui ont été particulièrement importantes pour l'élaboration de vos idées?
- Quels seraient vos conseils pour de futurs participants à Impacts+?

Ce guide a été conçu pour assurer la cohérence entre la collecte de données et le cadre théorique mobilisé dans ce mémoire. Chaque question vise à opérationnaliser l'une des dimensions clés de l'analyse (anticipation, fixation, rôle des objets, facilitation), tout en laissant la possibilité aux répondantes de développer librement leur récit.

- Anticipation : les attentes initiales (« Quelles étaient vos attentes avant votre participation ? »), les différences perçues avec les pratiques habituelles (« En quoi cet

atelier est-il différent... ? »), et les projections futures (« Quelles sont les prochaines étapes... ? »).

- Fixation : les défis rencontrés (« Quels étaient vos principaux défis ? »), les moments où les équipes se sont senties bloquées ou limitées (« Est-ce que vous referiez la même chose... ? »), et les solutions pour dépasser ces blocages (« Comment avez-vous réussi à pallier ces défis ? »).
- Objets et outils : l'usage des canevas et méthodes (« Quels outils ou quelles méthodes avez-vous utilisés... ? », « Qu'apporte l'utilisation de ces outils ? »), permettant de comprendre leur rôle tantôt de médiation, tantôt de verrouillage.
- Facilitation et dynamiques collectives : les modalités d'intégration des perspectives (« Comment avez-vous favorisé l'intégration... ? »), l'effet du processus sur la co-construction (« En quoi l'atelier a influencé... ? »), et les conseils formulés pour d'autres équipes (« Quels seraient vos conseils... ? »).

Ce guide a été appliqué de manière flexible, en adaptant l'ordre des questions aux échanges, mais en s'assurant que l'ensemble des thèmes clés ait été couvert. Cette transparence vise à garantir la traçabilité de la démarche et à permettre la répliquabilité de l'étude dans d'autres contextes d'innovation collaborative.

Annexe 2. Outils d'observation

Afin d'assurer une collecte de données systématique et répliquable lors des ateliers Impacts+, plusieurs outils d'observation complémentaires ont été conçus et mobilisés. Ils visent à capter, sous différents angles, les dynamiques collectives, les formes d'anticipation, les phénomènes de fixation et le rôle des objets/outils dans les échanges. Ces outils ont été utilisés conjointement, et complétés par des photographies des artefacts produits par les participantes.

1. Grille d'observation détaillée

Cet outil structuré couvre chaque phase de l'atelier (empathie, définition du problème, idéation, prototypage). Il invite à documenter :

- la composition et l'engagement des équipes,
- le rôle des facilitateurs,
- l'usage du temps,
- l'introduction et la manipulation des objets (cartes, canevas, parcours usager, etc.),
- l'apparition et la résolution de conflits.

Des sections spécifiques portent sur l'anticipation des impacts, les modifications aux routines de travail, et l'influence des objets comme médiateurs ou sources de blocage.

2. Tableaux d'observation

Ces formats synthétiques permettent une saisie rapide et standardisée des données sur :

- l'identité et la fonction des participantes,
- les activités menées et leur durée effective,
- les objets mobilisés et leurs effets sur les dynamiques collectives,
- les conflits et leurs modes de résolution.

Ils facilitent la comparaison inter-équipes et l'agrégation des résultats.

3. Cartes d'observation

Ces cartes thématiques déclinées par phase de l'atelier (empathie, définition, idéation, prototypage) guident l'attention de l'observatrice sur :

- l'inclusion/exclusion des acteurs,
- les désaccords et consensus,
- la collaboration et l'évolution des idées,
- les critères de priorisation et d'implantation.

Elles offrent un support visuel et flexible, utilisable sur le terrain.

4. Grilles d'entrevues conversationnelles

De courtes entrevues ont été menées en parallèle de l'observation afin d'éclairer certains comportements observés. Les questions, ouvertes et légères, visaient à approfondir :

- la compréhension que les participantes avaient de l'outil utilisé au moment de l'atelier,
- l'évolution de leurs idées en cours de route,
- leur perception du rôle des objets et de la séquence méthodologique.

5. Grille d'itérations collectives entre observateurs

Après certaines étapes clés, l'équipe d'observation échangeait brièvement pour partager ses impressions, repérer convergences et divergences, et ajuster si nécessaire les grilles utilisées. Cet outil garantissait la cohérence des observations inter-observateurs.

6. Grille de réflexion post-mortem

Rédigée individuellement après chaque journée d'observation, cette grille invitait l'observatrice à prendre du recul :

- éléments surprenants,
- étapes charnières,
- rôle des objets,

- difficultés rencontrées et modes de contournement.

Elle a joué un rôle important dans la réflexivité de la chercheuse.

Annexe 3. Citations Atlas.ti sélectionnées et articulation avec les résultats

Équipe	N° Atlas.ti	Contenu / commentaire	Thématique	Lien avec les résultats
A	128:02:00	Anticipe une perte de temps, « n'attend pas de résultats »	Anticipation menaçante	Illustre l'effet paralysant d'anticipations négatives sur la dynamique collective (4.1.1)
A	123:10:00	Difficulté à prendre du recul, implication personnelle	Désalignement d'anticipation	Montre la confusion entre rôle individuel et objectif collectif (4.2)
A	123:26:00	« On est juste là pour écouter, on dit rien »	Fixation comportementale	Exemple de retrait collectif inhibant l'idéation (4.1.2)
A	123:28:00	Souhait d'une facilitation plus active et tournante	Facilitation	Souligne le manque de régulation dans l'équipe (4.1.4)
A	123:35:00	Carte d'empathie jugée peu pertinente	Objets	Outil vidé de sens, renforce la fixation knowledge-based (4.1.3)
A	131:20:00	N ne voit pas le lien avec la carte d'empathie	Objets	Fixation sur la forme de l'outil, non sur la réflexion (4.1.3)
A	128:15:00	Désengagement l'après-midi, pitch par une seule personne	Fixation relationnelle	Exemple de retrait actif et rupture collective (4.1.2)
B	12:05,4	Anticipe un atelier efficace et utile	Anticipation prédictive formelle	Exprime une attente forte, rigide, de résultats concrets (4.1.1)
B	134:05:00	Anticipation de résistance d'une collègue	Désalignement d'anticipation	Montre l'impact des divergences internes dès l'amont (4.2)
B	132:29:00	Carte d'empathie remplie « en bonnes élèves »	Objets	Exemple d'outil suivi mécaniquement sans appropriation (4.1.3)
B	132:49:00	Se désengage en défendant sa grille	Fixation knowledge-based	Blocage par attachement à une solution existante (4.1.2)
B	14:12,2	Suit le déroulé « à la lettre » sans ouverture	Fixation procédurale	Exemple de conformité inhibant l'exploration (4.1.2)
C	125:07:00	« Sensation d'avoir un train de retard »	Anticipation implicite	Illustre une posture adaptative mais passive (4.1.1)
C	124:52–53	Anticipe la résistance future, même si problème connu	Anticipation menaçante	Projection d'échec qui limite la créativité (4.1.1)
C	135:20:00	Crainte que le projet « tombe à l'eau »	Anticipation d'échec	Montre la fragilité de l'engagement collectif (4.2)
C	(chef)	« Elles se sont peut-être limitées pour la facilité »	Fixation procédurale	Influence des contraintes de temps et d'énergie (4.1.2)
C	(facilitatrice)	Solution jugée « sans plus-value »	Facilitation	Décalage entre attentes du programme et de l'équipe (4.1.4)
D	10:54	Besoin d'un processus commun (écarts entre services)	Moment clé	Exemple de déclic cognitif grâce au parcours usager (4.2)
D	15:54	« J'aurais pu aller bruncher... »	Fixation comportementale	Exemple de retrait comportemental et désengagement (4.1.2)
D	26:31:00	« On aurait vécu quelque chose de plus positif avec une autre facilitation »	Facilitation	Met en évidence le rôle décisif de l'animation (4.1.4)

L'annexe 3 rassemble une sélection de citations issues du logiciel Atlas.ti, choisies en raison de leur valeur illustrative pour l'analyse. Chaque citation est associée à la thématique concernée

(anticipation, fixation, objets, facilitation) et replacée en lien avec les résultats présentés au chapitre 4. L'objectif de cette présentation est de garantir la transparence analytique en montrant comment les verbatims ont été mobilisés pour étayer l'interprétation, tout en respectant l'anonymat des participantes. Cette sélection ne prétend pas à l'exhaustivité, mais met en évidence les passages les plus significatifs pour comprendre les dynamiques observées.

Annexe 4. Grille de codage

Catégorie principale	Sous-catégorie	Code Atlas.ti	Définition / critère	Exemple de citation (anonymisée)
Anticipation	Prédictive formelle	ANT-PF	Attente explicite d'un résultat concret	« Grâce à la rencontre, j'anticipais un atelier efficace. » (B, 132:5)
	Menaçante	ANT-M	Crainte d'un échec ou d'une perte de temps	« Je m'attendais à ce que ce soit une perte de temps. » (A, 128:2)
	Implicite/adaptative	ANT-IA	Posture d'ouverture, peu d'attente formelle	« On avait l'impression d'avoir un train de retard. » (C, 125:7)
	Projective créative	ANT-PC	Vision transformatrice, projection systémique	« On voulait partager l'outil dans tous les points de service. » (D)
	Knowledge-based	FIX-KB	Attachement à l'expérience ou à une solution existante	« J'avais déjà ma grille, pas besoin d'autre chose. » (B, 132:49)
Fixation	Concept-based	FIX-CB	Refus de reformuler le problème	« On ne pouvait pas ouvrir la problématique. » (B, 134:12)
	Comportementale	FIX-C	Retrait actif ou passif	« On est juste là pour écouter, on dit rien. » (A, 123:26)
	Procédurale	FIX-P	Conformisme à la méthode, perte de sens	« On a rempli la carte comme de bonnes élèves. » (B, 132:29)
	Relationnelle	FIX-R	Rupture collective, délégation forcée	« L'après-midi, j'ai laissé faire le pitch seule. » (A, 128:15)
Objets / outils	Appropriation positive	OBJ+	Outil facilitant un déclic cognitif	« Le parcours usager nous a permis de mettre le doigt sur la source du problème. » (C)
	Incompréhension	OBJ-INC	Outil mal expliqué, incompris	« C'est quoi le prototypage ? » (C)
	Rejet	OBJ-R	Perception négative ou décalée	« Le pitch et les stickers, je trouve ça infantilisant. » (D)
	Passive	FAC-P	Faible stimulation, questions explicatives	« Les questions sonnaient comme des reproches. » (B, 132:26)
Facilitation	Active/provocatrice	FAC-A	Soutien ou intervention débloquante	« Avec une autre facilitation, on aurait vécu quelque chose de plus positif. » (D, 26:31)
	Directive	FAC-D	Facilitateur impose une vision ou solution	« Leur solution n'a pas de plus-value. » (C, facilitatrice)

L'annexe 4 présente un extrait simplifié de la grille de codage élaborée dans le cadre de l'analyse qualitative. Cette grille traduit l'opérationnalisation du cadre théorique en catégories empiriques mobilisées lors du codage sous Atlas.ti. Les principales dimensions (anticipation, fixation, objets et facilitation) sont déclinées en sous-catégories, chacune associée à un code précis, à une définition opérationnelle et à un exemple de citation anonymisée. Cette présentation permet de rendre compte de la traçabilité du travail analytique et de montrer

comment les concepts issus de la littérature ont été adaptés pour interpréter les données recueillies sur le terrain.

Annexe 5. Artefacts produits lors de l'atelier Impacts+

Cette annexe rassemble une sélection d'artefacts produits par les équipes participantes. Ces documents et objets visuels permettent d'illustrer concrètement la manière dont les outils de design thinking ont été appropriés, ou détournés, par les participantes. Ils éclairent également certaines dynamiques mises en évidence dans les résultats (anticipation, fixation, rôle des objets).

1. Brainstorming de l'équipe D



Figure 7 - Brainstorming sur parcours usager - Équipe D

L'équipe D a choisi de placer directement ses idées de solutions sur le parcours usager, au lieu d'utiliser un canevas séparé. Cette organisation témoigne de leur volonté de relier chaque proposition à un problème identifié en amont, traduisant une logique de validation immédiate plutôt qu'une ouverture exploratoire. Cela illustre une dynamique de fixation procédurale, mais

aussi une forme d'efficacité pragmatique : les participantes ne généraient pas d'idées en vase clos, elles les rattachaient directement aux irritants observés.

2. Carte d'empathie PREC de l'équipe C

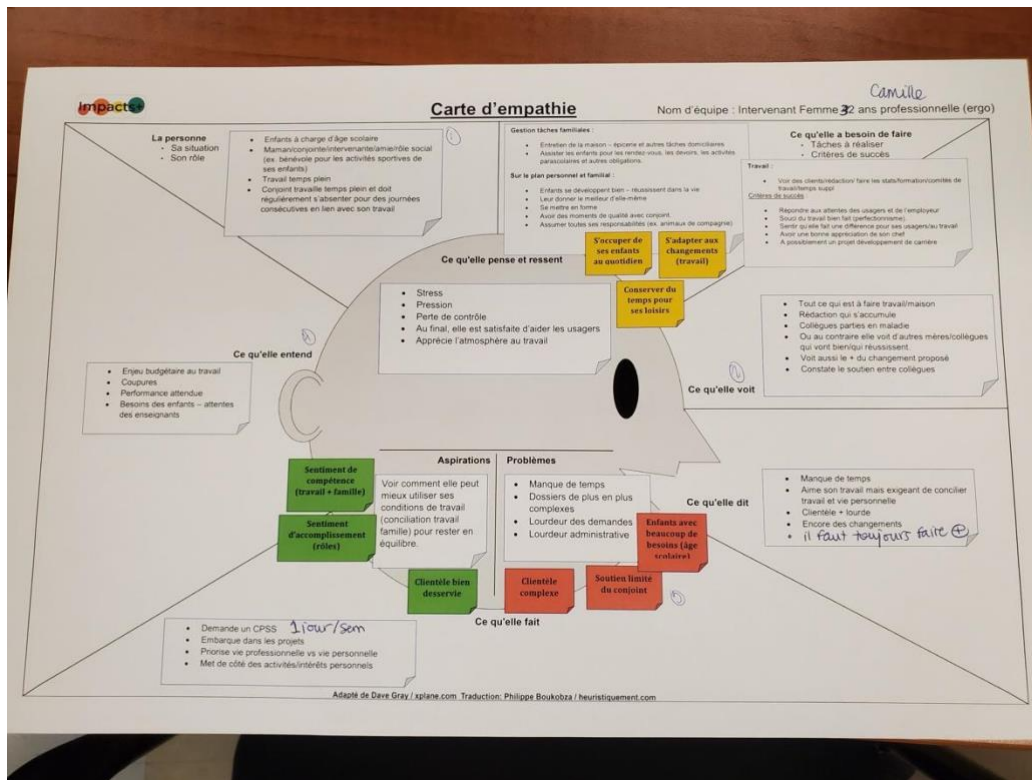


Figure 8 - Carte d'empathie PREC - Équipe C

Dans cet artefact, les participantes ont écrit à la troisième personne pour décrire leur persona, au lieu de se projeter dans sa perspective. Ce choix est notable car la PREC qui participait à l'équipe a tenu à ne pas retranscrire sa propre situation personnelle mais à garder une distance réflexive. Cette mise à distance contraste avec le but habituel de l'exercice (se mettre « dans la peau » du persona). Elle témoigne d'une tension entre l'expérience vécue et la nécessité de produire une représentation généralisée, traduisant à la fois une stratégie d'objectivation et un effort de réflexivité.

3. Ciblage du défi de l'équipe B

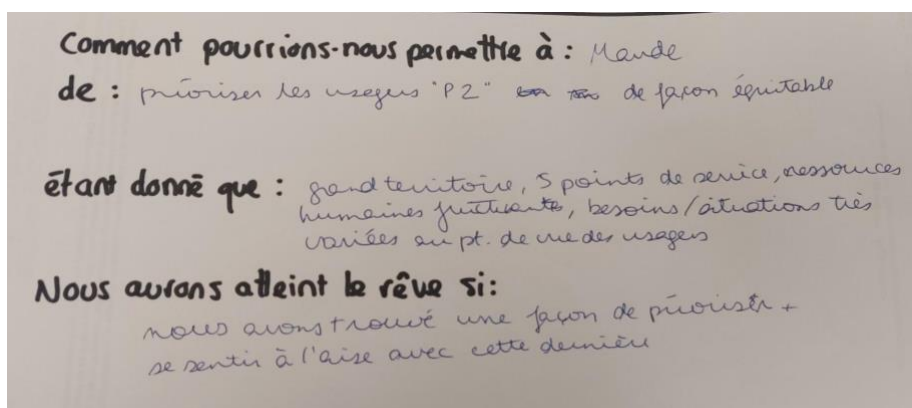


Figure 9 - Défi formulé par l'équipe B

EXEMPLE Cibler le défi du persona PREC

En équipe, définir le défi avec une question:

Comment pourrions-nous permettre à Maryse (PREC)
(persona)

de Prioriser les bons usagers lorsqu'ils ont une même priorité, de manière équitable
(Verbe d'action = objectif du point de vue du persona - tâche à accomplir prioritaire)

étant donné que la décision repose sur la subjectivité de Maryse ?
(contrainte ou contexte)

Nous aurons atteint le rêve si Maryse et ses collègues PREC se sentent en confiance à plus de 8/10 dans leurs décisions de priorisation.
(Point de vue de l'équipe: gains, ambitions)

Figure 10 - Exemple fourni lors de l'atelier

Le défi formulé par l'équipe B reprend presque mot pour mot la structure et la formulation de l'exemple fourni par la facilitation. Cette proximité témoigne d'une fixation procédurale forte : l'équipe a appliqué le modèle de manière très fidèle, sans réelle reformulation. Placé à côté de l'exemple officiel, ce document met en évidence la difficulté d'appropriation de l'outil par cette équipe, davantage concentrée sur la conformité au cadre proposé que sur l'adaptation à son propre problème.

4. Parcours usager de l'équipe A



Figure 11 - Parcours usager - Équipe A

L'artefact produit par l'équipe A illustre l'utilité de l'outil comme instrument de validation. Les participantes y ont confirmé le problème qu'elles avaient déjà identifié en amont, plutôt que de le redécouvrir au fil de l'atelier. Ce parcours montre la force de l'outil comme levier de convergence et de consolidation des intuitions préalables, mais aussi ses limites lorsqu'il est utilisé comme simple confirmation.

5. Napkin Pitch – Comparaison entre l'équipe A et l'équipe C

Projet de loi sur la santé – Etape 3 : Développer et planifier

Équipe : _____

Direction : _____

Date : _____

Version : _____

Napkin Pitch

CONCEPT/PROTOTYPE :

<p>L'idée phare</p> <p>Décrire les éléments clés de l'idée retenue :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le service/produit • Ses principales fonctions • Ses principales caractéristiques <div style="border: 1px solid black; padding: 10px; margin: 10px;"> <p>Action sur 1^{er} domino</p> <p>↓</p> <p>Impact sur 1^{er} contacts</p> </div>	<p>Besoins et bénéfices pour la clientèle</p> <p>Quels sont les principales catégories de bénéficiaires qui veulent cette solution?</p> <ul style="list-style-type: none"> • A quel besoin non comblé ou latent cela répond-t-il? • Comment les clients vont-ils en profiter? • Quelle est la valeur ajoutée / ce qui est distinctif? <div style="border: 1px solid black; padding: 10px; margin: 10px;"> <p>Efficience</p> <p>→ bonification et évolutive</p> </div>
<p>Exécution</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qui livrera la solution (acteurs clés)? • Comment sera livrée la solution (étapes, activités)? • Quelles sont les conditions gagnantes? • Quels partenaires doivent être impliqués? 	<p>Besoins et bénéfices pour l'organisation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comment l'idée va-t-elle répondre à l'opportunité identifiée au départ? • Quels sont les bénéfices pour le personnel et pour l'organisation? • En quoi est-ce avantageux et viable à long terme? <div style="border: 1px solid black; padding: 10px; margin: 10px;"> <p>Peut justifier cliniquement la priorisation</p> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 10px; margin: 10px;"> <p>Permet d'être dégagée/rem- plaçable</p> <p>Être conforta- ble à décisions</p> </div>

Source: Liedtka, J., Ogilvie, T. and Brozenske, R. (2019). The designing for growth field book: York, pp.30-31

Usage restreint – Ne pas

Centre intégré de santé et de services sociaux de la Montérégie-Québec

Québec

(2024) Pôle Innovation
Direction de la recherche, de l'innovation et de l'apprentissage

Figure 12 - Napkin Pitch de l'équipe C

Napkin Pitch	
CONCEPT/PROTOTYPE : Outil de priorisation pour gestion de la liste d'attente	
L'idée phare Décrire les éléments clés de l'idée retenue : <ul style="list-style-type: none"> Le service/produit Ses principales fonctions Ses principales caractéristiques 	Besoins et bénéfices pour la clientèle Quels sont les principales catégories de bénéficiaires qui veulent cette solution? <ul style="list-style-type: none"> À quel besoin non comblé ou latent cela répond-t-il? Comment les clients vont-ils en profiter? Quelle est la valeur ajoutée / ce qui est distinctif?
- outil de référence pour les PRECs (gestion liste d'attente) - simple, visuel - représentatif de l'ensemble de la clientèle et des cas de figure - incluant catégories principales et sous-catégories	Bénéficiaires : PRECs • Besoin d'établir des critères objectifs de priorisation de la liste d'att. • Patients: • Bon service au bon moment PRECs : ↓ charge mentale, ↓ responsabilité et subjectivité, ↑ efficacité, ↓ problèmes éthiques Harmonisation entre les CRDP de la Montérégie. Possible bonification de l'interdisc.
Exécution • Qui livrera la solution (acteurs clés)? • Comment sera livrée la solution (étapes, activités)? • Quelles sont les conditions gagnantes? • Quels partenaires doivent être impliqués?	Besoins et bénéfices pour l'organisation • Comment l'idée va-t-elle répondre à l'opportunité identifiée au départ? • Quels sont les bénéfices pour le personnel et pour l'organisation? • En quoi est-ce avantageux et viable à long terme?
• PRECs + CP • Présentation en CC-CP, COCO, document écrit, révision 3-6 mois, présentation aux intervenants, canal TEAMS pour échanges PRECs, cuillette auprès des autres PRECs, planification de période de transition • Flexibilité, visuel, simplicité, uniformité, clarté, coordo adm + dir. adjointe • Gestionnaires, URFI, CPA, partenaires référents, AAO, Innovation	PRECs + heureuses, harmonisation facilitant les remplacements/mouvances, respect de nos ententes/responsabilités, outil de formation intéressant pour nouvelles PRECs. Viable si facilement adaptable: orientations ministérielles, nouvelles clientèles, etc. outil en cas de plainte

Source: Liedtka, J., Ogilvie, T. and Brozanski, R. (2019). The designing for growth field book: a step-by-step project guide (2nd edition). Columbian University Press, New York. pp.30-31

Figure 13 - Napkin Pitch de l'équipe A

La comparaison des deux Napkin Pitch révèle une différence nette d'engagement.

- L'équipe C a produit un artefact peu détaillé, constitué principalement de notes succinctes sur des post-its (« action sur 1er domino », « impact sur 1er contact »). Cela traduit une appropriation minimale, où l'outil reste davantage un support symbolique qu'un réel outil de formalisation.
- L'équipe A a, au contraire, rempli l'ensemble des sections avec précision, en détaillant les bénéficiaires, les partenaires, les bénéfices organisationnels et les conditions de

succès. Ce degré d'élaboration témoigne d'une appropriation forte et d'une volonté d'inscrire leur solution dans un cadre cohérent.

Cette comparaison illustre le rôle différencié des objets : le même canevas peut renforcer une fixation (artefact vide de sens) ou au contraire favoriser un déblocage cognitif et organisationnel lorsqu'il est investi sérieusement.

Ces artefacts montrent que les objets mobilisés lors de l'atelier n'ont pas eu un effet homogène : ils ont tantôt servi de leviers de reformulation et de validation, tantôt renforcé des logiques de fixation procédurale ou comportementale. Leur valeur réside donc moins dans leur contenu formel que dans le degré d'appropriation par les équipes et le contexte dans lequel ils ont été utilisés.

Annexe 6. Note éthique et procédures de recherche

1. Considérations éthiques

La présente recherche a été conduite dans le respect des principes éthiques fondamentaux de la recherche avec des êtres humains, soit le respect de la dignité, la minimisation des risques et la maximisation des bénéfices, ainsi que la protection de la vie privée et de la confidentialité des données recueillies.

L'étude a porté sur des ateliers collaboratifs organisés dans le cadre du programme Impacts+. Les participantes étaient des employées volontaires d'un établissement public de santé et de services sociaux. La démarche a été explicitement intégrée à un projet de recherche approuvé par mon directeur de mémoire et validée par les responsables du programme.

2. Confidentialité et anonymisation

Toutes les données collectées (observations, entretiens, artefacts produits durant l'atelier) ont été traitées de manière confidentielle. Les participantes et équipes ont été anonymisées par l'usage de pseudonymes ou de lettres (A, B, C, D) afin d'éviter toute identification directe. Les citations extraites d'Atlas.ti ont été reproduites de façon fidèle, mais toujours dépourvues d'éléments nominaux ou organisationnels sensibles.

Les enregistrements et notes de terrain ont été conservés sur un espace sécurisé et accessibles uniquement à la chercheuse et à son directeur de recherche. Les documents bruts (transcriptions, photos d'artefacts) ne sont pas diffusés à l'extérieur du cadre académique du mémoire.

3. Consentement

La participation à la recherche s'est faite sur une base volontaire. Les personnes rencontrées ont été informées de la nature de l'étude, de ses objectifs et de l'utilisation des données collectées. Leur accord a été obtenu avant toute observation ou entrevue. Les participantes avaient la possibilité de se retirer de la recherche à tout moment, sans justification et sans conséquence.

4. Utilisation des données

Les données recueillies sont utilisées exclusivement à des fins de recherche académique. Elles ne sont partagées qu'avec les encadrants de la recherche et ne feront pas l'objet d'une diffusion publique sous une forme permettant l'identification des participantes.

Annexe 7. Transparence et intégrité

1. Outils utilisés et finalités

Traitement de texte assisté (ex. ChatGPT / assistant rédactionnel) pour reformulation locale, amélioration de la lisibilité, propositions de titres/intertitres, synthèses intermédiaires à partir de mes propres textes, et normalisation terminologique (français scientifique).

2. Périmètre d'usage

Assistance rédactionnelle : micro-réécritures, condensation, transitions, résumés des sous-questions (SQ1–SQ4), suggestions de formulations.

Aide à la structuration : propositions de plans locaux, libellés de légendes, gabarits de tableaux/encadrés.

Conception de visuels : figures explicatives.

3. Exclusions

Pas de collecte automatique ni de codage des données empiriques ; le codage et l'interprétation ont été réalisés manuellement par l'auteure.

Pas de génération de résultats ni de création de données (entretiens fictifs, citations inventées, statistiques).

Pas d'accès/partage de données sensibles (identités, informations cliniques) à des services publics non conformes ; lorsque des extraits étaient discutés, ils étaient anonymisés et/ou paraphrasés.

4. Protection des données et confidentialité

Aucune donnée personnelle ou santé non anonymisée n'a été saisie dans les outils.

Les fichiers sources (notes, verbatims, captures) sont conservés sur des espaces sécurisés.

Les figures exportées ne contiennent aucun identifiant direct.

5. Vérification, traçabilité, responsabilité

Les productions de l'IA ont fait l'objet d'une relecture critique systématique ; les faits et références ont été vérifiés par l'auteure.

Les décisions d'analyse et la sélection des extraits relèvent de l'auteure ; l'IA n'a pas tranché d'ambiguïtés analytiques.

6. Conformité institutionnelle

L'usage déclaré respecte la politique de l'établissement relative aux outils d'IA générative ([Lignes directrices sur l'utilisation de l'intelligence artificielle générative pour la recherche à HEC Montréal](#)).

Ce projet relève d'une évaluation éthique. Les approbations MP-29-2024-792 du CISSSMO et 2025-6038 de HEC Montréal sont disponibles sur demande.

7. Clause d'originalité et de citation

L'auteure demeure seule responsable du contenu ; toute reprise d'idée, de texte ou de donnée est citée selon les normes en vigueur.

Les segments issus d'une assistance IA ont été retravaillés, vérifiés et intégrés sous la responsabilité de l'auteure ; aucun passage externe non cité n'est reproduit.

Montréal, le 30 août 2025

Signature de l'auteure :

Annexe 8. Calendrier des observations et entretiens

Date	Activité	Participants / Équipe concernée	Modalité / Durée
06/08/2024	Présentation de l'excursion observée par l'équipe innovation à l'équipe de recherche. Réflexion commune sur l'organisation de l'observation et de la recherche.	Équipe innovation + équipe recherche	En ligne (Teams)
30/09/2024	Rencontre préparatoire avec toutes les participantes et les facilitatrices.	Toutes les équipes	En ligne (Teams)
03/10/2024	Rencontre de préparation de l'équipe de recherche avec les observateurs de l'atelier. Présentation du canevas.	Équipe de recherche + observateurs	Présentiel
07/10/2024	Atelier collaboratif (journée entière).	Toutes les équipes	Présentiel
08/10/2024	Entrevue participante	1 participante	En ligne (Teams)
09/10/2024	Entrevues participantes + facilitatrice	4 participantes + 1 facilitatrice	En ligne (Teams)
09/10/2024	Rencontre post-observation avec l'équipe de recherche. Partage des observations, transfert des notes et photos à la chercheuse auteure.	Équipe recherche	Présentiel
10/10/2024	Entrevue facilitatrice	1 facilitatrice	En ligne (Teams)
16/10/2024	Entrevues participantes	2 participantes	En ligne (Teams)
17/10/2024	Entrevue facilitatrice	1 facilitatrice	En ligne (Teams)
21/10/2024	Rencontre des cheffes avec leur coordo (sans équipe innovation). Retour sur l'expérience et vision de la suite.	Cheffes d'équipe + coordo	Présentiel
30/10/2024	Rencontre de suivi Équipe A. Travail sur la solution (équipe en présentiel, facilitatrice + équipe innovation + chercheuse en ligne).	Équipe A + facilitatrice	Mixte
31/10/2024	Entrevue participante	1 participante	En ligne (Teams)
04/11/2024	Entrevue participante	1 participante	En ligne (Teams)
05/11/2024	Rencontre de suivi Équipe D	Équipe D	En ligne (Teams)
06/11/2024	Rencontre de suivi Équipe C	Équipe C	En ligne (Teams)
06/11/2024	Entrevue participante	1 participante	En ligne (Teams)
07/11/2024	Entrevue participante	1 participante	En ligne (Teams)
21/11/2024	Entrevue participante	1 participante	En ligne (Teams)
28/11/2024	Rencontre de suivi Équipe D (2e)	Équipe D	En ligne (Teams)
29/11/2024	Présentation des résultats préliminaires (Mosaic HEC)	Équipe recherche + partenaires	Présentiel
11/12/2024	Rencontre de suivi Équipe C (2e)	Équipe C	En ligne (Teams)
15/01/2025	Rencontre de ravitaillement avec les équipes, équipe innovation et chercheurs.	3 équipes (A, C et D)	Présentiel
11/03/2025	Rencontre de suivi Équipe D (3e)	Équipe D	En ligne (Teams)
31/03/2025	Rencontre de clôture Équipe A	Équipe A	En ligne (Teams)
30/04/2025	Présentation des résultats préliminaires à l'équipe innovation.	Équipe innovation	En ligne (Teams)