

Articuler enquête du chercheur et enquêtes des praticiens : une expérimentation pragmatiste dans le nucléaire

Arnoud, Justine

Université Paris-Est, IRG (EA 2354), UPEC, UPEM, F-94000, Créteil, France

justine.arnoud@u-pec.fr

Peton, Hélène

Université Paris-Est, IRG (EA 2354), UPEC, UPEM, F-94000, Créteil, France

helene.peton@u-pec.fr

Résumé :

En s'appuyant sur un terrain dans le nucléaire, cet article propose une expérimentation pragmatiste originale. Ce travail s'inscrit dans la lignée des travaux s'interrogeant sur la conduite de recherches qualitatives pour répondre aux enjeux de compréhension et d'analyse de situations de gestion complexes. Le cas du pilotage des installations dans le nucléaire permet de mettre à l'épreuve l'enquête comme modalité d'action des chercheurs et des praticiens. Plus spécifiquement, nous soulignons l'enjeu de l'articulation entre enquêtes des praticiens et enquête du chercheur pour produire un savoir opérationnel guidé par le « faire mieux ensemble » et un savoir académique articulé ici autour de la question de l'action collective. S'inscrivant dans le tournant pragmatiste qui suscite actuellement un grand intérêt pour les sciences de gestion, cette recherche met en lumière le rôle central des communautés d'enquête, véritables incarnations de l'articulation entre enquêtes ordinaires et enquête scientifique. En reprenant les étapes de la recherche et en la mettant en perspective par rapport aux études existantes d'ancrage pragmatiste, nous éclairons les apports d'approches pragmatistes pour saisir l'activité et les pratiques mais aussi pour répondre aux questions liées à la réflexivité du chercheur face et avec son terrain d'étude.

Mots-clés : pragmatisme, enquête, communauté d'enquête, méthodologie qualitative, nucléaire

Articuler enquête du chercheur et enquêtes des praticiens : une expérimentation pragmatiste dans le nucléaire

INTRODUCTION

Ce papier répond au besoin, en management et en théorie des organisations, d'explorer différentes approches en recherche qualitative (Aguinis et al., 2009) et de favoriser un meilleur dialogue entre chercheurs et praticiens (Radaelli et al., 2014). Ce besoin est étayé dans la littérature actuelle qui propose des designs de recherche et cadres d'analyse innovants en s'inspirant de traditions de recherche variées, parfois extérieures au management (Burns et al. 2014 ; Radaelli et al., 2014 ; Robinson & Kerr, 2015).

Parmi ces traditions, on relève un « tournant pragmatiste » au sein de la recherche organisationnelle (Farjoun et al., 2015 ; Journé & Raulet-Croset, 2008 ; Lorino et al., 2011 ; Martela, 2015). Ce mouvement de pensée, informé par l'expérience humaine et la pratique (Simpson, 2009), soulève des questions méthodologiques : *“one could argue that pragmatism holds the potential to become a distinctive research methodology within organizational research”* (Martela, 2015, p. 538). Toutefois, pour que ce potentiel se concrétise, nous pensons que davantage d'expérimentations pragmatistes¹ - tentatives d'appropriation du pragmatisme à partir de terrains variés - doivent être proposées et discutées.

Ce tournant offre des éclairages nouveaux, en particulier sur les pratiques (Cohen, 2007 ; Simpson, 2009) et l'activité collective (Journé & Raulet-Croset, 2008 ; Lorino, 2014) ; il apparaît être une réponse possible aux vœux de réintégration du travail à l'étude des organisations complexes (Barley & Kunda, 2001). Le nucléaire, complexe par nature, nécessite des activités fortes de coordination entre des acteurs géographiquement et temporellement éloignés dans le but, par exemple, de conduire les tranches, en marche ou à l'arrêt, réaliser une maintenance préventive, gérer les déchets.

¹ Nous nous inscrivons dans la poursuite de l'appel à communication proposé lors de la XXV^e conférence de l'AIMS et intitulé « Contribution des approches pragmatistes en Stratégie et en Théories des Organisations » qui invitait à « partager/ questionner des « expérimentations pragmatistes », tentatives d'appropriation de la démarche pragmatiste à partir de terrains existants ou en construction » (Lanciano, Lorino & Sambugaro, 2016).

Pour appréhender la complexité de l'activité collective, le concept d'enquête, issu des travaux des philosophes pragmatistes américains, se révèle pertinent. Face à des situations complexes et incertaines, les praticiens doivent amorcer une réflexion collective (Lorino et al., 2011), une enquête ordinaire ou de sens commun dans le langage pragmatiste. L'enquête est définie comme la transformation contrôlée ou dirigée d'une situation indéterminée (ou surprenante) en une situation déterminée qui convertit les éléments de la situation originelle en un tout unifié (Dewey, 1938/1967). Le chercheur peut observer les enquêtes des praticiens et développer sa propre enquête qui « *croise celles des acteurs qu'il observe* » (Journé, 2005, p. iii). Diverses approches qualitatives ont récemment décrit des modalités d'enquêtes scientifiques : par exemple, l'enquête coopérative (Heron & Reason, 2001) et l'enquête dialogique médiée (Lorino et al., 2011). Ces modalités participent au renouvellement des approches qualitatives en proposant des recherches médiées, « avec » les praticiens.

Nous souhaitons inscrire notre papier dans la continuité de ces travaux en éclairant plus particulièrement l'articulation de l'enquête du chercheur avec celles des praticiens – articulation peu explorée dans les écrits.

Après avoir présenté les inspirations à l'origine de ce papier, nous éclairerons les influences de l'enquête sur la recherche qualitative en sciences de gestion. Les applications dans la littérature seront présentées et nous chercherons à compléter ces écrits en présentant une expérimentation pragmatiste menée au sein d'une centrale nucléaire. L'articulation entre l'enquête du chercheur et celles des praticiens guidera l'exposé de l'expérimentation. Nous discuterons enfin des apports et limites et ouvriront des perspectives de recherche.

1. INSPIRATIONS ET CONTEXTE : SAISIR LA COMPLEXITE DE L'ACTIVITE COLLECTIVE AU SEIN D'UNE CENTRALE NUCLEAIRE

L'inspiration de ce papier provient de l'expérience de l'une des auteures appelée à travailler au développement de l'activité collective au sein du service conduite d'une centrale nucléaire. Le service conduite est caractérisé par une complexité d'abondance et de sens (Girin & Journé, 1997, p. 3) : « *conduire c'est coordonner l'intervention (simultanée ou décalée dans le temps) des spécialistes de disciplines très différentes dont l'intervention est indispensable au bon fonctionnement des installations* ». L'« activité collective », entendue ici comme une forme particulière d'action, l'« action conjointe » (Vernant, 2005), suppose « *l'acceptation d'un même but et la coordination d'actions différentes et complémentaires* » (p. 36). Les

centrales nucléaires sont apparues comme un milieu particulièrement révélateur de ces logiques d'actions et de coordinations à la fois denses et complexes. Le nucléaire est inséré dans un contexte socio-historique récemment reconfiguré par la catastrophe de Fukushima et de nombreux débats dans l'opinion publique (Jobert, 2014). Accéder au nucléaire est difficile en lien avec ce contexte et les enjeux de sûreté ou encore de secret professionnel et industriel. Les acteurs du nucléaire sollicitent les chercheurs et nous invitent à interroger nos pratiques pour éclairer leurs pratiques, comprendre et apprendre du monde vécu des travailleurs du nucléaire. Des questionnements sont partagés autour de la façon dont l'activité collective peut être appréhendée, en particulier le « hors champ » (Lorino, 2006), ce que l'on ne voit pas à l'observation mais qui joue un rôle essentiel dans la compréhension de la situation (Journé, 2005). Dans ce contexte et devant ces questionnements, l'auteure fut convaincue qu'une approche pragmatiste pourrait l'aider à *comprendre et développer* l'activité collective avec une inscription dans une épistémologie de la « *compréhension et de la transformation finalisées de l'activité* » (Lorino et al., 2011). L'auteure en immersion a souhaité réaliser une « expérimentation » pragmatiste, à la fois participative, réflexive, et source d'une coproduction de connaissances et d'un rapprochement entre chercheurs et praticiens. Le pragmatisme éclaire ces caractéristiques sous un angle nouveau (cf. tableau 1).

Tableau 1. L'éclairage pragmatiste pour saisir la complexité de l'activité collective

Caractéristiques de la recherche menée pour saisir la complexité de l'activité collective	Eclairage apporté par le pragmatisme et l'enquête
Participative : voix plurielles convoquées et polyphonie de l'activité (Burns et al., 2014)	Appréhension de l'organisation dans sa dimensions processuelle, non représentationnelle (Lorino et al., 2011)
Réflexive : temps de réflexion, qui visent un « mieux faire », centrés sur l'analyse de ce qui a été réalisé, ce qui ne l'a pas été, ce qui a été réalisé par d'autres (Clot, 2009)	L'enquête est marquée par la réflexivité (agir et penser sur l'agir) (Lorino, 2007)
Source de co-production de connaissances	« The fallible nature of all knowledge is acknowledge and the value of science is anchored to its ability to resolve genuine human problems » (Martela, 2015, p. 537)
Source d'un rapprochement entre chercheurs et praticiens	“We are all active participants (practitioners) in our social worlds. It is through our participation that we continuously construct and re-construct the social meanings that shape our thoughts and actions” (Simpson, 2009, p. 1333)

Le récit d'une expérimentation pragmatiste forme le socle de la présentation et de la discussion dans la seconde moitié du papier. Nous commençons par fournir un bref aperçu des influences de l'enquête sur la recherche qualitative en sciences de gestion et ses enjeux méthodologiques pour les sciences de gestion.

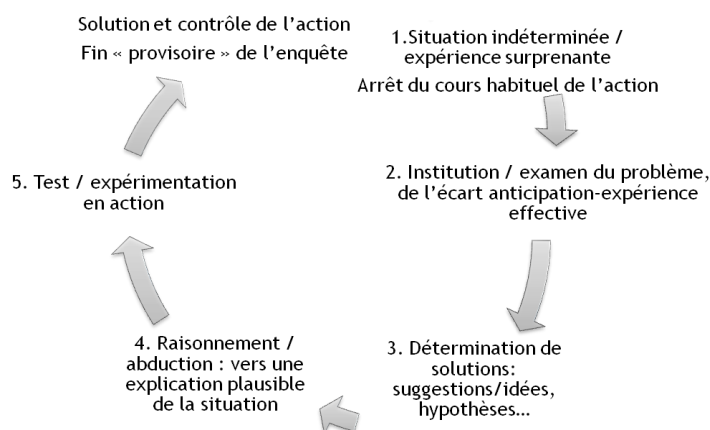
2. LE SCHEME DE L'ENQUETE : DE L'APPORT DES APPROCHES PRAGMATISTES A LA COMPREHENSION DES DYNAMIQUES COLLECTIVES

Depuis quelques années, nous assistons à une transplantation et une acclimatation du pragmatisme, une philosophie nord-américaine du milieu du 19^{ème} et 20^{ème} siècle, dans les sciences sociales et politiques donnant lieu à des apports foisonnants et des processus de réception, d'appropriation et d'application pluriels (Bidet et al., 2013 ; Bogusz et al., 2015 ; Cefaï et al., 2015 ; Frega, 2006 ; Zask, 2011). La question : « en quoi la référence aux pragmatismes nous aide-t-elle à travailler ? » (Cefaï et al., 2015) est posée aux chercheurs en sciences sociales. Plus récemment, les sciences des organisations se saisissent de cette question (Dumez, 2007 ; Farjoun et al., 2015) et commencent à prendre conscience du « tournant pragmatiste » qui apporte des éclairages nouveaux sur les pratiques (Cohen, 2007 ; Simpson, 2009) et l'activité collective (Journé & Raulet Croset, 2008 ; Lorino, 2014). Ces éclairages apparaissent être des opportunités pour réintégrer le travail au cœur de l'étude des organisations (Barley & Kunda, 2001) et répondre aux préoccupations actuelles du nucléaire. Le pragmatisme fut conçu par Charles Sanders Peirce. William James en fit un mouvement connu dans le monde entier et convertit John Dewey (Joas, 1996). « Pragmatisme » est étroitement lié à « pratique » (Shusterman, 2010, préface de Dewey, 1967) avec, comme idée structurante, l'hypothèse d'un primat de la pratique située et l'inséparabilité de la pensée et de l'action. Pour aider à conceptualiser cette inséparabilité, la notion d'« enquête » apparaît intéressante à mobiliser. L'enquête désigne tout à la fois un principe épistémologique de résolution de problèmes auquel la science participe (l'enquête scientifique) et un principe démocratique par la participation à l'action collective. Au cours de l'enquête des publics se constituent pour acquérir une capacité d'intervention sur les processus qui les affectent directement ou indirectement (Dewey, 1988). Nous explorons ces notions dans le paragraphe ci-dessous.

2.1. LE SCHEME DE L'ENQUETE

Au sein des écrits pragmatistes, se distinguent des modèles de la pensée réflexive et de l'action (Miettinen et al., 2012 ; Simpson, 2009) où l'expérience y occupe une place centrale (Dumez, 2007). Il y a expérience parce qu'il y a interaction entre un être et une situation. Dans l'expérience réelle, « *un objet ou événement est toujours une portion, une phase ou un aspect particulier d'un monde environnant expérimenté – d'une situation* » (Dewey, 1967, p. 128). Les situations parfois incertaines et imprédictibles peuvent mettre les habitudes en échec ; le cours habituel de l'action est alors interrompu et la situation appelle un processus de reconstruction du sens (Lorino, 2006). John Dewey, dans son ouvrage *Logique, La théorie de l'enquête* (1938/1967), définit ce processus « enquête » qu'il décrit comme : « *la transformation contrôlée ou dirigée d'une situation indéterminée en une situation qui est si déterminée en ses distinctions et relations constitutives qu'elle convertit les éléments de la situation originelle en un tout unifié* » (p. 169). L'enquête apparaît comme la détermination progressive d'un problème et de sa solution possible. Elle dispose d'une structure spécifique : un schème commun. Ce schème comprend cinq phases qui peuvent être mises en parallèle avec les étapes de la pensée réflexive proposées par Mead (1938) et les cycles abduction/déduction/induction éclairés par Peirce (1903/1998). En lien avec ces écrits et le graphique proposé par Miettinen (2000), la figure 1 ci-dessous propose une représentation du schème de l'enquête.

Figure 1. Le schème de l'enquête d'après les écrits de Dewey, Peirce et Mead et la représentation graphique de Miettinen (2000)



Pour les auteurs précités, l'enquête débute par une situation indéterminée, un problème ou une expérience surprenante qui arrête le cours habituel de l'action : “*the interruption of habitual*

action is a key point in pragmatist thinking as it is this that initiates the cycle of inquiry” (Arjaliès et al., 2007). La situation devient problème au cours de l’enquête ; celle-ci est examinée, instituée et des suggestions/idées/significations ou hypothèses sont émises et soumises à un raisonnement. Peirce définit l’abduction comme « *the process of forming an explanatory hypothesis* » (Peirce, 1903, p. 216). L’abduction joue un rôle pivot dans l’enquête car elle permet de faire un pont entre la pensée narrative/créative – imaginer des explications multiples de la situation – et la pensée logique – sélectionner une hypothèse crédible et plausible (Lorino & Gomez, 2005 ; Marcio, 2001 ; Martela, 2015). Elle ouvre la voie à l’expérimentation et à de nouvelles formes de compréhension. L’enquête prend fin “*when the irritation caused by doubt is no longer sufficient to motivate further inquiring action*” (Peirce, 1965, in Arjaliès et al., 2013); “*the problem is addressed*” (Mead, 1938). Dewey précise que « *si l’enquête commence dans le doute, elle s’achève par l’institution de conditions qui suppriment le besoin du doute. On peut désigner ce dernier état de choses par les mots croyance et connaissance² (...) le critère de ce qui est considéré comme établi, ou comme connaissance, est qu’il soit suffisamment établi dans une enquête ultérieure pour qu’on puisse s’appuyer sur lui et non qu’il soit si établi qu’il ne puisse être sujet à révision dans une enquête ultérieure* » (Dewey, 1938/1967, p. 63-65). La fin de l’enquête est donc provisoire.

2.2. LES MODES DE L’ENQUETE : L’ENQUETE SCIENTIFIQUE ET L’ENQUETE DE SENS COMMUN ET LE CONCEPT DE « COMMUNAUTE D’ENQUETE »

Dewey précise que tout art ou toute profession est confronté quotidiennement à la question “*what to make or to do?*”. Les enquêtes *de sens commun* sont souvent ni exceptionnelles, ni rares : “*farmer, mechanic, painter, musician, writer, doctor, lawyer, merchant, captain of industry, administrator or manager, has constantly to inquire what is better to do next*” (Dewey, 1938/1967, p. 162-3). Les enquêtes *de sens commun*, menées par tout un chacun face à une situation indéterminée sont relativement proches des enquêtes *scientifiques* : “*science is seen as an outgrowth of ordinary inquiry, and thus it starts and ends in experiencing, is*

² Aux termes « croyances » et « connaissances » Dewey précise qu’il préfère le terme d’assertibilité garantie (warranted assertions) : « *La connaissance, en tant que terme abstrait, est le nom du produit des enquêtes bien menées. En dehors de cela, elle a si peu de sens qu’on peut lui donner à volonté celui que l’on veut. La conception générale de la connaissance, quand elle est formulée en fonction du résultat de l’enquête éclairée par contre la signification de l’enquête elle-même, car elle indique que l’enquête est un processus continu dans tous les domaines où elle est engagée. L’« établissement » ou « solution » d’une situation particulière grâce à une enquête particulière n’est pas la garantie que cette conclusion établie sera toujours établie* » (Dewey, 1967, p. 65).

always constrained by fallibilism, proceeds utilizing abduction...” (Martela, 2015, p. 537).

Leur différence réside dans les problèmes dont elles s’occupent directement – les enquêtes scientifiques ont la connaissance pour but – et non dans leurs logiques respectives. Le schème de l’enquête (cf. figure 1) s’applique au sens commun et à la science ; ce schème est un moyen par lequel *« le schème authentique de l’enquête scientifique expérimentale et opérationnelle deviendra disponible pour régler les méthodes habituelles par lesquelles sont menées les enquêtes dans le domaine du sens commun [et par lequel] sont atteintes les conclusions et formées et éprouvées les croyances »* (Dewey, 1967, p. 161).

Dans un sens, toutes les enquêtes sont collectives ; l’enquête doit permettre la construction collective d’hypothèses. Pour cela, Dewey recommande, en lien avec ses écrits sur les pratiques pédagogiques et la démocratie, de constituer une « communauté d’enquête » (Dewey, 1916/1983). Une communauté *« ne se définit pas dans les termes d’une fusion organique ou d’une immersion spontanée des individus dans un tout dont ils dériveraient le sens de leur identité, leurs valeurs et leurs buts. Communauté signifie pour Dewey communication, « give and take », échanges, coopération, transaction (...) chacun développe des « fins-en-vue » relatives au fait même de leur association avec d’autres (...) [ces fins] naissent du point auquel leurs engagements respectifs se coordonnent »* (Zask, 2008). L’enquête impose les conditions d’un dialogue, d’un échange. Le pluralisme et la diversité dans l’enquête peuvent être atteints socialement à travers la formation d’une communauté d’enquête, elle-même pluraliste (Lorino et al., 2011). Cette communauté convoquera dans notre expérimentation les praticiens et les chercheurs au sein d’un même espace.

3. MODALITES DE MISE EN APPLICATION DE L’ENQUÊTE : ILLUSTRATIONS EN SCIENCES DE GESTION

Cette manière de concevoir l’enquête pose plusieurs questions, en particulier méthodologiques. Tout d’abord, la question de l’observation et de ses modalités. Dewey (1967) invite à être sensible à la *« qualité de la situation globale »* afin d’éviter deux difficultés : conduire des observations qui amassent des faits sans relâche sans pour autant que les faits observés mènent quelque part ; et cadrer son travail d’observation de telle sorte que les choses, dont l’importance est capitale pour résoudre le problème en question, passent inaperçues. Le chercheur en sciences de gestion qui s’inscrit dans une logique pragmatiste s’interroge ainsi sur ses modalités d’observation et s’intéresse en premier lieu aux

« practitioners' lived experiences » (Tsoukas & Knudsen, 2003, p. 11). La situation devient l'unité d'analyse de l'activité de travail (Journé & Raulet-Croset, 2008) ; l'unité est alors d'emblée relationnelle, la spécialité de la situation étant dans la relation (Lorino et al., 2011). La communauté d'enquête apparaît être une étape clé dans le processus de recherche ; le chercheur peut observer l'existence ou non de communautés d'enquête et former des communautés pour faire émerger de manière explicite, raisonnée, discutable et transformable, l'activité collective : *“the community of inquiry is not – and should not be – a smooth, flat structure, but a hilly landscape, with assignment of formal and informal roles, various professional cultures, social positions, responsibilities and powers.”* (Lorino et al., 2011, p. 780). L'enquête apparaît comme *« le penser dans l'agir, le penser par l'agir : en transformant la situation, l'enquêteur se donne les moyens de la penser, et il ne peut penser la situation qu'en la transformant »* (Lorino, 2007). Enfin, la question de la réflexivité du chercheur lorsqu'il analyse l'action dans les organisations est soulevée : *« sa propre enquête croise celles des acteurs qu'il observe »* (Journé, 2005, p. iii).

Deux applications sont présentées ci-dessous : l'enquête coopérative (Heron & Reason, 2001) et l'enquête dialogique médiée (Lorino et al., 2011) dont les inspirations pragmatistes, en particulier la théorie de l'enquête de Dewey (1938/1967), sont explicites. Notre expérimentation s'inscrit dans la lignée de ces travaux.

3.1. L'ENQUETE COOPERATIVE

Le postulat de l'enquête coopérative (Heron, 1971 ; Heron & Reason, 2001) est qu'une bonne recherche est une recherche menée « avec » plutôt que « sur » les personnes : *“We believe that good research is research conducted with people rather than on people. We believe that ordinary people are quite capable of developing their own ideas and can work together in a co-operative inquiry group to see if these ideas make sense of their world and work in practice”* (Heron & Reason, 2001, p. 179). Selon Heron & Reason (2001), l'enquête coopérative peut nous aider *« à comprendre notre monde »*.

Enquêteurs et praticiens sont impliqués dans la conception et la gestion de l'enquête, les expériences et actions explorées, la construction de sens et l'établissement de conclusions. Une procédure est précisée par les auteurs incluant une répétition de cycles de réflexion et d'action, une immersion alternée dans les activités quotidiennes ou dans des groupes de réflexion. Au sein des groupes, les chercheurs n'hésitent pas à se faire les « avocats du diable » en remettant en question certaines affirmations des participants de l'enquête, en contestant

et mettant à l'épreuve des consensus. La littérature très riche, développée par Heron et Reason, conduit à une description quelque peu normative de la méthode. Nous pouvons supposer que les événements inattendus au sein de chaque terrain de recherche (Girin, 1989) pourront venir bouleverser celle-ci.

3.2. L'ENQUETE DIALOGIQUE MEDIÉE

La seconde méthode – l'enquête dialogique médiée (Lorino et al., 2011) – est inspirée de la théorie pragmatique de l'enquête, de la théorie de l'activité médiée de Vygotsky (1986) et du principe dialogique de Bakhtine (Todorov, 1984). L'activité est étudiée "*as a dialogical activity, involving reflexive thought and inquiries, and mediated by languages, tools, rules and routines. In Dialogical Mediated Inquiry, the « practitioners » are actively involved in the production of concepts and the researchers in the process of organizing. Knowing and transforming activity are two sides of the same coin*" (Lorino et al., 2011, p. 780). L'éclosion d'une communauté d'enquêtes est ici facilitée – communauté qui se saisit des enjeux opérationnels et des pistes de transformation. Le contenu et les résultats de l'enquête dépendent des « voix » invitées à rejoindre le dialogue « sur » l'activité collective ; il apparaît important de convier des professionnels aux compétences, cultures, rôles et responsabilités variés. La méthode se centre ainsi sur la transformation de l'organisation à travers des *communautés d'enquête* dont les membres appartiennent à des « genres » professionnels distincts tout en coopérant au sein d'une même mission transverse.

Ces deux méthodes s'inscrivent explicitement dans la tradition pragmatiste et répondent au double objectif de la recherche action « *transformer la réalité et produire des connaissances concernant ces transformations* » (Hugon & Seibel, 1988) et aux enjeux des démarches participatives (Burns et al., 2014). L'exploration de ces méthodes est instructive aussi bien pour comprendre les applications pragmatistes mises en œuvre dans le champ du management et des théories des organisations que pour relever les manques. Nous suggérons que de nouvelles expérimentations – tentatives d'appropriation de la démarche pragmatiste – restent à mener et à questionner pour plusieurs raisons. Il subsiste une confusion méthodologique pour démarquer les méthodes pragmatistes des autres formes de recherches collaboratives (Shani et al., 2008). Des zones d'ombre persistent, en particulier l'articulation entre l'enquête du chercheur et celles des praticiens et la mise en place concrète et le rôle de communautés d'enquête. Nous souhaitons éclairer ces zones d'ombre afin d'adresser les défis

précédemment posés, en termes de co-production de réflexivité et de connaissances et de retour du travail dans l'étude des organisations.

4. ENQUETER DANS LE NUCLEAIRE : UNE EXPERIMENTATION PRAGMATISTE

La figure 2 ci-dessous résume le design de recherche et la manière dont l'enquête du chercheur s'est progressivement articulée autour des enquêtes ordinaires des praticiens, et plus spécifiquement autour d'une enquête « empêchée ». La formation d'une communauté d'enquête est apparue comme un lieu de rencontre privilégié entre l'enquête du chercheur et celle des praticiens. Elle s'est ouverte sur une transformation des modalités de l'enquête ordinaire et, *in fine*, de l'activité collective, et sur des idées et concepts discutés dans une communauté d'enquête scientifique plus large. En reprenant les cinq étapes du schème de l'enquête (cf. figure 2), nous relatons ici l'expérimentation pragmatiste menée au sein d'une centrale nucléaire de mai 2014 à février 2016³.

Résumé et légende du schéma :

La figure explicite les étapes de l'enquête du chercheur (à droite) en les mettant en parallèle avec les enquêtes ordinaires des praticiens (à gauche). En lien avec des modalités d'interactions (au centre), les enquêtes des praticiens vont évoluer et l'enquête du chercheur va tout à la fois permettre des transformations pratiques et des discussions théoriques.

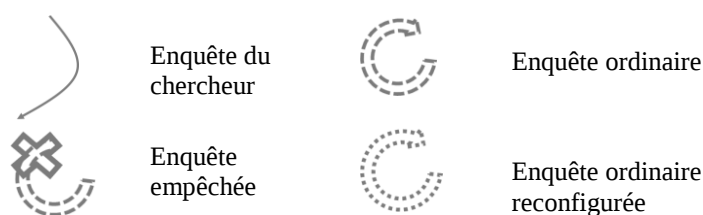
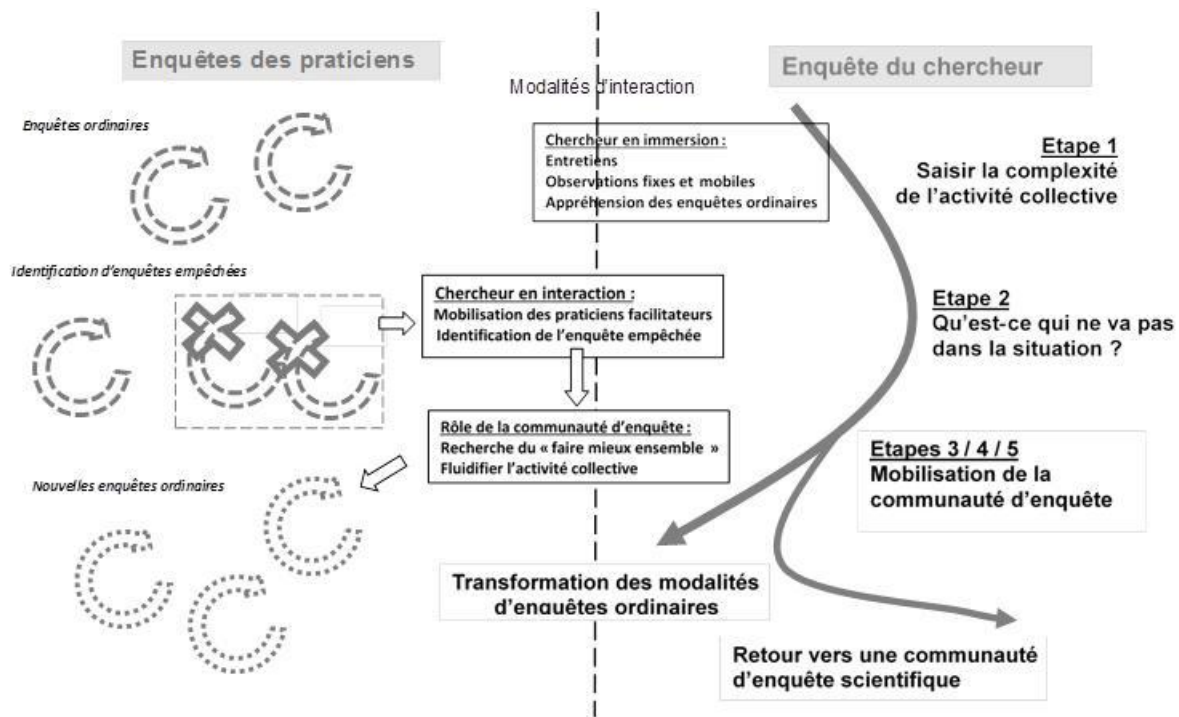


Figure 2. Design général de la recherche : articulation enquête du chercheur / enquêtes des praticiens

³ Durant cette période, le chercheur était présent sur le terrain à des périodes régulières – novembre 2014, mars 2015, juin 2015, décembre 2015 et février 2016 – pour des durées variant de 7 à 10 jours.



Etape 1 - Investiguer la situation : saisir la complexité de l'activité collective à partir de l'observation des enquêtes ordinaires

L'enquête du chercheur démarre par la demande qui lui est formulée : développer l'activité collective au sein du service conduite, service pivot dans les centrales nucléaires. Ce service est composé de deux équipes en charge de « conduire » l'installation, c'est-à-dire coordonner l'intervention de spécialistes de disciplines différentes (chaudronnerie, électricité, chimie...), dans le respect de critères de sûreté, de sécurité et de production. Les deux équipes – la conduite quart et hors quart – sont présentées dans l'encadré 1 ci-dessous. La recherche a lieu dans les périodes « Tranche en Marche ».

Encadré 1. Présentation de la conduite lors des périodes « Tranche en Marche »

Une équipe conduite en quart (matin, après-midi ou nuit), située dans et autour de la salle de commande, est en charge du pilotage en temps réel, de la sûreté et de la disponibilité des installations, de la sécurité des personnes et des biens. Elle est composée :

- d'opérateurs (OP) qui assurent les tâches de surveillance et de pilotage avec l'aide d'agents de terrain ;
- un chef d'exploitation (CE) est le responsable de la sûreté et manager de l'équipe de quart ;
- il est secondé par deux chefs d'exploitation délégués (CED), plus spécifiquement en charge de la supervision technique de chaque tranche ;
- les chargés de consignation (CC) sont responsables des actes d'exploitation destinés à fournir les conditions de sécurité permettant au personnel d'exécuter des interventions sur un ouvrage déterminé.

Une équipe conduite hors quart (en journée), rattachée au projet « Tranche en Marche » (TEM) ou « Arrêt de Tranche » (AT) est regroupée dans un bâtiment de bureaux et est en charge de la

préparation et de la réalisation des activités (maintenance, travaux...) en lien avec les « métiers » (chaudronniers, chimistes, électriciens...). Les équipes hors quart comprennent des CE, CED et CC rattachés au « projet TEM » composé également de chargés d'affaires, de planificateurs et d'ingénieurs conduite. Le projet TEM assiste le chef d'exploitation (CE quart) et coordonne la préparation des activités préventives et le traitement des anomalies en cours en lien avec les services de maintenance/travaux (chaudronnerie, robinetterie...).

« Conduire » l'installation est une activité collective conjointe où différents acteurs sont amenés à faire des choses différentes mais de manière coordonnée ; cette activité se déroule dans des espaces et temporalités variés. Elle est, par nature, complexe à appréhender et implique une position « mobile » dans l'observation (Journé, 2005). Toutefois, les observations fixes (immersions dans différents lieux : salle de commande, bureaux du projet TEM...) sont nécessaires pour une première appréhension de la « complexité de sens et d'abondance » (Girin & Journée, 1997), caractéristique du milieu, et pour l'observation d'arrêts du cours habituel de l'action. Au-delà de l'observation fixe de différents praticiens (sur une journée ou un quart) et de l'observation de « temps collectifs » (réunions associant les équipes quart, hors quart et les métiers en particulier), les « enquêtes ordinaires » des praticiens sont observées. Concrètement, lors de nos immersions fixes, lorsqu'une situation surprenante se présente pour le praticien observé, nous décidons de suivre, dans la mesure du possible, cette situation indéterminée jusqu'à sa fin provisoire. Ce « suivi » implique de se déplacer dans des lieux distincts et d'interroger en temps réel ou *a posteriori* (par le biais d'entretiens) les praticiens impliqués. Le récit de ces enquêtes fait l'objet de premiers écrits ; un exemple est proposé dans l'encadré 2 ci-dessous.

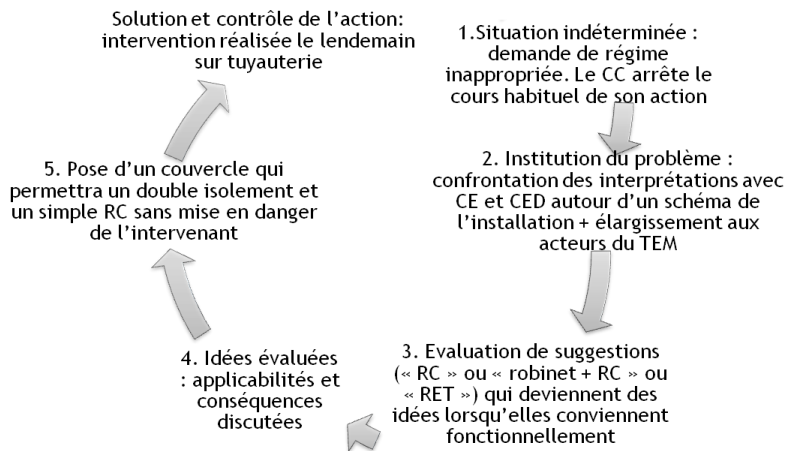
Encadré 2. Exemple du récit d'une enquête ordinaire

Observation d'un chargé de consignation (CC) lors du quart de l'après-midi.

Contexte : le CC étudie une demande de régime dans le cadre de la préparation d'une intervention sur une tuyauterie qui doit avoir lieu le lendemain matin. La demande de régime est destinée à fournir les conditions de sécurité permettant au personnel d'exécuter les interventions sur des ouvrages déterminés. Elle est préparée par le projet TEM et discutée avec la conduite en quart au cours des neuf semaines de préparation (préparation raccourcie en cas d'urgence).

Le démarrage de l'enquête : l'enquête débute par une situation « douteuse », « obscure » où le cours de la situation peut avoir des conséquences ultimes que le CC ne peut voir clairement. Lors des accords de lancement réalisés la veille de l'intervention, le CC questionne la demande de régime : un simple isolement de l'ouvrage est demandé avec un régime de consignation (RC). Pour le CC, la pression et la température du circuit sont telles que le simple isolement ne peut suffire à condamner l'ouvrage pour que l'intervenant puisse intervenir en toute sécurité. L'ouvrage doit être mieux protégé ou un régime exceptionnel de travaux (RET) – qui prévoit des consignes particulières visant à protéger les intervenants – doit être rédigé. À la suite de ce doute, le CC, officiellement responsable de la sécurisation des interventions, interagit avec différents acteurs pour stabiliser le

problème et envisager ses solutions. Les étapes de l'enquête sont résumées dans le schéma ci-dessous :



Rappel des abréviations : CC : chargé de consignation ; CE : chef d'exploitation ; CED : chef d'exploitation délégué ; TEM : tranche en marche ; RC : régime de consignation ; RET : régime exceptionnel de travaux.

Etape 2 : Identification d'une enquête « empêchée »

Les récits d'enquêtes ordinaires observées constituent des indices continuellement réinjectés dans le cours de l'enquête du chercheur. Ces récits sont discutés avec divers acteurs dont trois plus personnellement impliqués dans l'enquête du chercheur : un chef d'exploitation (CE), un chef d'exploitation délégué (CED), un chargé d'affaires du projet TEM (CA). Ces trois praticiens se sont montrés, dès la première rencontre, très intéressés par le projet de recherche et ont été des « facilitateurs » tout au long de notre immersion (explications techniques et organisationnelles, transmission de documents, mises en relation, relectures... et présentation commune de la recherche avec le CED lors d'une manifestation scientifique). Les échanges à propos des récits d'enquêtes ordinaires ont mis en évidence ce que nous avons qualifié d' « enquête empêchée », en lien avec le concept d'activité empêchée (Clot, 2009), ce qui ne parvient pas à être fait, comme souhaité, par les praticiens. Les récits ont enclenché un élargissement de l'enquête autour de processus inter-métiers à savoir le processus « Demande d'Intervention » (DI) et « Planning » (PL). Ces processus sont censés imbriquer de multiples espaces professionnels, activités et temporalités (Guillaume, 2011), en tentant d'unifier les temps de travail par des plannings d'exploitation uniques, puis de coordonner les espaces professionnels par des dossiers d'intervention⁴. Au sein de ces processus, un certain type d'enquêtes, « organisationnelle », apparaît empêché. Si nous reprenons le récit précédent (cf.

⁴ Ces dossiers débutent par la constatation d'une anomalie – une fuite par exemple – qui donne lieu à la préparation d'un dossier pendant les 9 semaines jusqu'à la réalisation de l'intervention – réparation de la fuite.

encadré), il résulte des échanges plusieurs indices qui nous ont conduits à élargir l'enquête au processus « DI », en particulier l'étonnement partagé autour du questionnement, la veille d'une intervention, de dossiers et demandes de régime censés être préparés et validés par le quart et le hors quart pendant les neuf semaines de préparation. Pour les acteurs du quart, ce questionnement tardif est « anormal » et révélateur de dysfonctionnements dans l'organisation du projet TEM ; pour les acteurs du TEM, ce processus DI est complexe et la discussion avec le quart insuffisante. Les interlocuteurs ont cependant tendance à voir le problème du point de vue de leur propre activité et tendent à rejeter la faute sur les acteurs des autres activités. L'effort de construction d'une « intertextualité » dans le cours de l'enquête (Tricard, 2009) par des entretiens et de nouvelles observations permet toutefois de souligner certains indices prédominants : la différenciation complexe des temps (trois-huit / journée) et des espaces professionnels (salle de commandes, bureaux et ateliers) ; le manque de disponibilité et une pratique réflexive exclusivement centrée sur les aspects techniques ; le manque d'identification mutuelle des acteurs et des rôles ; des représentations fortes, notamment autour des acteurs du service conduite en quart, une population « *isolée, puissante et perçue comme privilégiée* » (Jobert, 2014, p.18-19)... Si l'enquête occasionnée par un doute sur la demande de régime a mobilisé une pluralité de « voix » et a conduit à une solution, celle-ci n'a pas donné lieu à une enquête sur des dimensions organisationnelles permettant d'éviter la survenue d'un doute la veille de l'intervention. Ce doute aurait pu retarder l'intervention et générer des coûts si aucune solution n'avait été trouvée. Ces enquêtes organisationnelles n'ont pas lieu et occasionnent ainsi des difficultés dans la tenue d'enquêtes ordinaires. Chacun partage pourtant le sentiment flou de « pouvoir faire mieux ensemble », point de départ d'une enquête collective...

Etape 3, 4 et 5 - Mobilisation d'une communauté d'enquête autour des processus : examiner le problème, raisonner et expérimenter collectivement

Le développement collectif du problème est initié par l'observation d'une enquête organisationnelle « empêchée » entre la conduite quart et hors quart. Le sentiment partagé de « pouvoir faire mieux ensemble » amène le chercheur et les praticiens-facilitateurs à réfléchir collectivement à la mobilisation d'une communauté d'enquête dont la mise en place et les caractéristiques sont détaillées ci-dessous.

- Les « voix » de la communauté

Il a été décidé de convoquer une pluralité de voix et de rassembler ainsi des acteurs-clés de chaque processus aux activités et niveaux hiérarchiques divers, un « public » pertinent au sens de Dewey (1988) afin de réfléchir collectivement « sur » l'activité collective. Ce « public » a été choisi sur la base du volontariat et les personnes préalablement observées ou interviewées ont été prioritairement mobilisées. Les facilitateurs et les participants ont élargi la communauté vers des « voix » restées silencieuses jusqu'alors (par exemple, des personnes dont les activités n'avaient pas été identifiées dans les processus complexes).

- Les modalités de fonctionnement : créer les conditions du dialogue

Au total, deux communautés ont été mises en place regroupant des acteurs clés de chaque processus – DI et Planning – lors de deux sessions d'une durée de 3 heures. Au sein de ces sessions, la dizaine de praticiens présents était invitée à matérialiser, de façon chronologique, sur un support spécifique, le processus tel qu'il se déroule concrètement en précisant les difficultés rencontrées et les solutions envisageables. Le support était une grande feuille blanche et des papiers adhésifs malléables de couleurs diverses permettant de distinguer, à chaque étape du processus, le « Qui, Quoi, Où, Quand, Comment » - méthode QQQQC inspirée de travaux en chirurgie ambulatoire (Raspaud, 2015). Le chercheur intervenait pour « ramener » le réel de l'activité, se faire éventuellement l'« avocat du diable » (Heron & Reason, 2001). L'objectif était de créer les conditions d'un dialogue aussi dialogique que possible en évitant les discours institutionnels, convenus et consensuels et d'expérimenter les propriétés dialogiques de l'activité collective conjointe (Tricard, 2009). Le dispositif était ainsi médié par la co-construction du processus qui soutenait les *discussions* et *disputes* inter-professionnelles. La construction du processus et son analyse pouvaient être considérées comme des simulations de l'activité collective (des instruments de l'enquête) pour construire une signification de la situation. Les acteurs du processus, habituellement dispersés et isolés, étaient invités à enquêter sur l'activité collective pour l'éclairer et éventuellement la transformer. Le regard de l'autre – « *comment arrives-tu à prioriser les demandes ?* » ; « *qu'est-ce que tu appelles l'« étude » ?* » – imposait à chacun une prise de recul et contribuait à l'effort de réflexivité, au questionnement des habitudes – « *sur ça aussi on devrait faire une réunion préparatoire ; on fait des raccourcis par manque de temps, par habitude...* » (Extraits des échanges intégralement enregistrés et transcrits avec l'accord des participants).

- Vers la redéfinition de l'activité collective

Les échanges ont donné lieu à des raisonnements mêlant étroitement réflexions sur le processus / propositions d'actions et conduisant à un développement dialogique de l'activité collective. Analysons l'extrait ci-dessous (cf. tableau 2) en identifiant les pensées narratives-créatives (explications de la situation), logiques (sélection d'une hypothèse crédible et plausible) et les expérimentations et nouvelles formes de compréhension.

Tableau 2. Extrait des échanges de la communauté d'enquête « DI »

Extrait du dialogue	Logiques identifiées
<i>Le chargé d'affaires du TEM construit une partie du processus en expliquant à voix haute son activité. Le CED l'interrompt...</i> CED - je vais valider mon planning et j'ai encore des métiers [qui me disent] moi je ne fais pas cette activité demain, il manque une pièce, il manque ceci et cela... Préparateur TEM - il faut identifier où sont les écarts... (...) Les FDR, j'ai un gros gros souci avec les FDR [<i>fiches de requalification = fiche contenant les étapes de vérification du fonctionnement d'un matériel pour s'assurer que les performances requises à la conception sont maintenues ou retrouvées à la suite d'une intervention</i>]. C'est quelque chose qu'on est normalement censés faire en échange conduite - maintenance, mais c'est des trucs, je me sens complètement seul là-dessus (...) CE - On a zappé beaucoup de choses, là où on aurait besoin de se parler, où on gagnerait beaucoup de temps CED - Moi, je constate, honnêtement, on fait beaucoup de GT (groupe de travail) dans les services, mais des GT transverses, il y en a très peu, voire, jamais... CE - C'est comme ça qu'on progresse!	Identification d'un problème : retards des activités Expérimentation : repérer les écarts dans le processus Pensée narrative : une explication : les FDR Souhait d'établir les FDR ensemble Hypothèse crédible : le manque d'échanges au-delà de la FDR Ouverture vers de nouvelles formes de discussion (inter-métiers)

Ces échanges ont conduit à construire collectivement une signification des situations ; à partir de la connaissance et de la prise en compte de la pensée du préparateur TEM, les praticiens élaborent une posture réflexive sur leur activité collective en questionnant leurs habitudes et le manque d'échanges « transverses ». Ces modalités de l'échange sont évaluées positivement et, nous le verrons ci-après, reproduits par les praticiens. Des « expérimentations » ou tests ont été énoncés : suivi des écarts au planning pour comprendre les évolutions inattendues ; souhait de prolonger la communauté par le renforcement du dispositif « vis ma vie » pour mieux prendre en compte les activités des autres dans sa propre activité ; volonté de reproduire des sessions de co-construction et réflexion sur les processus lors de la Journée annuelle du TEM.

Etape 6 - La fin provisoire de l'enquête

La transformation de l'activité collective reste complexe dans des organisations aux ambitions bureaucratiques fortes (Journé & Raulet-Croset, 2008). On peut difficilement affirmer que l'enquête prend fin à ce stade ; aucune solution collective ou « adaptation viable » (Lorino et al., 2011) n'a véritablement été trouvée ; en réalité, l'enquête semble se poursuivre aussi bien pour le chercheur que pour les praticiens. Que deviennent les enquêtes ordinaires des praticiens et l'enquête scientifique ?

Les expérimentations précédemment mentionnées soulignent le souhait de privilégier des modalités d'enquêtes ordinaires davantage « transverses » en associant des voix plurielles et en prenant l'habitude de les convoquer. L'expérimentation a questionné les modalités d'enquêtes et ouvert celles-ci vers des dimensions organisationnelles centrées sur « *comment faire mieux ensemble* ». Le processus est par ailleurs resté un instrument nouveau du dialogue. Un exemple concret peut être ici donné ; lors de la restitution des résultats auprès du service conduite (février 2015), de nouveaux échanges ont eu lieu et de nouveaux acteurs se sont saisis des modalités de fonctionnement de la communauté d'enquête pour interroger un nouveau processus « Modifications » (cf. encadré 3 ci-dessous).

Encadré 3. Le processus « Modifications »

Les modifications sont liées à l'allongement de la durée de fonctionnement des centrales et aux exigences post-Fukushima ; le processus associe l'ingénierie (maîtrise d'ouvrage) et, au sein du site, l'équipe commune (maîtrise d'œuvre) en charge de piloter ces modifications en lien avec les structures TEM et AT. Ces structures vont préparer les activités qui seront réalisées par les métiers concernés et pilotées par la conduite en quart.

Depuis le lancement du programme de prolongement de l'exploitation des centrales, le pôle Méthodes joue le rôle particulier d'interface entre l'équipe commune et la conduite en quart afin de faciliter la compréhension des modifications et favoriser leur réalisation. Ce rôle est complexe et l'expérimentation est apparue, pour les praticiens impliqués, comme une possibilité de développer cette nouvelle activité collective conjointe et de repenser plus largement l'organisation pour réaliser ces interventions nouvelles (demandes inhabituelles, faibles retours d'expérience et spécificités de chaque site, durée longue des interventions...). Une réflexion collective s'est engagée au sein d'une nouvelle communauté associant des acteurs « Equipe commune – Pôle Méthodes – Conduite en quart » visant à répondre au questionnement suivant : « *comment être tous au même niveau d'information et gérer collectivement les modifications ?* ». Des artefacts médiateurs sont discutés notamment la «

pochette » contenant les informations liées aux modifications. Cet artefact est questionné afin qu'il puisse devenir un véritable outil d'aide pour les équipes en quart et faciliter les échanges entre les équipes. Des suggestions ont été émises et sont aujourd'hui objets de dialogue afin de trouver des solutions possibles. Une nouvelle organisation est en cours de réflexion, d'après les acteurs du Pôle Méthodes qui nous ont tenus informés par téléphone après notre départ.

L'enquête du chercheur se poursuit, elle, par le biais d'une communauté d'enquête scientifique dans laquelle le chercheur soumet son expérimentation à la discussion : *“the scientific community aims to ensure the warrantedness of its assertions (...) Individual scientists are tied to the larger community through a variety of formal and informal mechanisms such as the peer review system, which makes the production of scientific conclusions essentially a collective process.”* (Martela, 2015, p. 546).

L'enquête est un processus continu : praticiens et chercheurs s'interrogent continuellement sur « what is better to do next? ».

5. EXPERIMENTATIONS PRAGMATISTES : BENEFICES, LIMITES ET PERSPECTIVES

Après avoir présenté la manière dont la tradition pragmatiste questionnait aujourd'hui les travaux en sciences de gestion, nous avons souhaité mener une expérimentation pragmatiste pour explorer le potentiel de cette tradition pour la recherche qualitative en management. En particulier, le potentiel des concepts d' « enquête » et de « communauté d'enquête », à la fois comme mode d'action, conception méthodologique et réflexion. Nous avons présenté l'expérimentation de telle sorte que les lecteurs puissent la suivre, en mettant en exergue l'articulation entre les enquêtes des praticiens et l'enquête du chercheur. Le milieu du nucléaire, complexe, est un terrain propice à l'observation d'enquêtes qui se produisent régulièrement et de façon explicite, en lien avec des enjeux forts de sûreté et sécurité. Pour autant, la discussion de cette expérimentation s'applique à des terrains variés dès lors que la préoccupation du chercheur est d'appréhender le caractère processuel et polyphonique des organisations.

Sur un plan méthodologique, la « situation » devient l'unité d'analyse. Elle est appréhendée dans sa « globalité » (Dewey, 1967) par l'observation des enquêtes ordinaires des praticiens qui obligent à des élargissements temporels et spatiaux, permettant de saisir la complexité de

l'activité collective et, *in fine*, des processus - manifestation phénoménale de l'activité collective conjointe (Lorino, 2006). L'enquête est collective ; sa tenue peut s'avérer complexe d'autant plus lorsque les acteurs sont éloignés et les temps distincts. Il apparaît intéressant de s'attacher à repérer ce que nous avons appelé des « enquêtes empêchées », au sens de Clot (2009), qui se traduisent ici par un sentiment partagé de « *pouvoir faire mieux ensemble* ». Ce sentiment est le point de départ d'une rencontre entre l'enquête du chercheur et celles des praticiens. L'enquête « sur » l'activité collective devient commune et prend forme au sein d'une communauté d'enquête : « *L'éclosion de communautés d'enquête, qui ne peut être décrétée mais qui peut être favorisée, fait passer le collectif engagé dans une activité collective conjointe d'une existence objective « en soi », imposée de facto par les nécessités opérationnelles de coordination (...) à une existence délibérée « pour soi », sous la forme d'une communauté d'enquête qui se saisit des enjeux opérationnels et des pistes de transformation.* » (Lorino, 2007).

Ce design global étayé ici peut être rapproché des démarches participatives et de recherche-action, en particulier de la définition et des caractéristiques identifiées par Reason et Bradburry (2001) : “an approach to human inquiry concerned with developing *practical knowing* through participatory, *democratic processes* in the pursuit of *worthwhile human purposes*, drawing on *many ways of knowing* in an *emergent, developmental fashion*” (Reason, 2003, p.108). Les aspects participatifs et pratiques sont essentiels dans la démarche développée ici : les praticiens deviennent des co-enquêteurs et les effets sur les pratiques jouent un rôle clé. La spécificité réside dans le fait que la démarche s'éloigne de l'orientation souvent subjective de la recherche-action axée sur le développement personnel, elle est d'essence existentielle et les artefacts médiateurs y jouent un rôle essentiel (Lorino et al., 2011, p. 795) : « the pragmatist inquiry [is] triggered by the existential need to rebuild collective practices ». L'enquête des participants se mêlent à celle du chercheur dans un processus de (re)construction collective de l'activité collective aboutissant à l'existence délibérée d'une activité collective conjointe « pour soi ». L'enquête apparaît comme un processus narratif collectif qui vise, à travers une médiation instrumentale, à construire collectivement un récit plausible, à rétablir un état de signification. La recherche-action devient alors une enquête collective menée dans la continuité des enquêtes ordinaires des praticiens. L'articulation « enquêtes ordinaires des praticiens – enquêtes du chercheur » est fondamentale ; c'est à cette condition que peuvent naître des connaissances co-produites et une réflexivité collective. Les praticiens sont impliqués dans la production de concepts et

idées et les chercheurs dans le processus organisant (*organizing*) ; connaissances et transformations sont intimement liées. Si l'on reprend la typologie proposée par Cassell & Lee (2001), l'expérimentation menée peut être légitimée par a) les connaissances et transformations co-produites, sources d'avancée pour l'appréhension processuelle des organisations et la prise en compte de l'activité collective par une investigation « polyphonique » ; b) la rigueur de la recherche menée, fondée sur une épistémologie de la compréhension et de la transformation finalisées de l'activité et une collaboration forte entre le chercheur et les praticiens ; c) l'utilité pour les praticiens qui ont transformé les modalités de leurs enquêtes ordinaires et se sont saisis de l'expérimentation pour développer une réflexion collective autour d'un nouveau processus.

En tant que méthode de recherche, Wicks et Freeman (1998) positionnent le pragmatisme comme une méthodologie alternative, argumentant que *“through an epistemology where human purposes are highlighted, it can better incorporate ethicality and practical relevance into organizational research”* (Wicks & Freeman in Martela, 2015, p. 538). Cette position alternative est mise en avant au sein de recherches récentes (Martela, 2015 ; Morgan, 2014), offrant un cadre de réflexion novateur sur le statut des connaissances produites en sciences sociales (Morgan, 2014) et un nouveau rapport aux sciences sociales qui ne sont jamais que provisoires et faillibles (Cefaï et al., 2015 ; Martela, 2015) .

L'expérimentation pragmatiste réalisée soulève cependant des questionnements et limites. En premier lieu, la question du temps nécessaire pour mener ces recherches et analyser le matériau recueilli, en particulier lors des échanges autour des processus. À l'instar des recherches herméneutiques (Robinson & Kerr, 2015, p. 787), *“as Ricoeur argues, the analysis is never complete, in that it can be reinterpreted as times change”* et les connaissances restent faillibles – le mot « connaissance » apparaît lui-même inapproprié puisque l'enquête est potentiellement sujet à révisions (Dewey, 1938/1967 ; Martela, 2015). Par ailleurs, les « voix » invitées à dialoguer sont-elles plurielles ? Deux praticiens sollicités ont refusé de participer à la communauté d'enquête argumentant que leurs voix n'étaient jamais entendues dans leur organisation bureaucratique et hiérarchique ; ils se sont exclus d'un dialogue qui était, selon eux, vain. Les voix externes à l'entreprise sont, quant à elles, difficiles à convoquer ; lors du « processus Modifications », l'ingénierie, extérieure au site, a été « imaginée ». Cette question redouble d'acuité pour les praticiens des entreprises prestataires... Outre les « voix », l'élargissement de l'enquête, au-delà de la communauté directement impliquée, se pose également : comment développer la présence de tous dans

l'activité de chacun (Mollo & Nascimento, 2014) à une échelle plus large que celle de la communauté ? La question d'une forme de « démocratie » est posée dans le champ particulier des organisations, laissant place au respect et aux débats de logiques (Clot, 2009 ; Daniellou, 2013).

Pour autant, ces limites sont davantage des questionnements que toute posture réflexive impose et doivent nullement être un prétexte justifiant la réticence de nombreuses revues à publier des recherches qualitatives (Radaelli et al., 2014) et le faible usage constaté des méthodes participatives en management : *“participatory methods have been used less frequently in business and management studies”* (Cassel & Johnson, 2006 ; Park, 1999 in Burns et al., 2014). Les chercheurs sont de plus en plus sollicités par les entreprises et le défi est de pouvoir aider tout en relevant les objectifs de la recherche. L'enjeu est alors le dépassement de l'opposition classique entre connaissance et action et l'invitation à une réflexion sur nos pratiques où la connaissance n'est pas seulement à la source de nos actions mais l'action et sa modélisation sont une source clé de connaissances (Daniellou, 2013). Ce papier poursuit ce défi (la figure 2 participe à cet effort de modélisation) tout en offrant de nouvelles perspectives de conceptualisation de l'organisation en tant que processus organisant.

Des perspectives de recherche sont ainsi ouvertes autour de nouvelles expérimentations pragmatistes et de leurs rôles dans l'appréhension de l'activité dans sa dimension interactionnelle, transactionnelle et finalisée (Lorino et al., 2011) – et non simplement dans « *ce que les gens font effectivement* » (Corradi et al., 2010, p. 271) – impliquant un regard réflexif et croisé entre chercheurs et praticiens et le retour du travail dans les agendas des sciences des organisations.

Références

- Aguinis, H., C. A. Pierce, S. A. Bosco and I. S. Muslin (2009), First decade of organizational research methods: trends in design, measurement and data-analysis topics, *Organization Research Methods*, 12, 68–112.
- Arjaliès, D.-L., Lorino, P., Simpson, B. (2007), Understanding Organisational Creativity: Insights from Pragmatism, in M. Kelemen and N. Rumens (dir.), *American pragmatism and Organization: issues and controversies*, Burlington, VT: Gower Publishing, 131-145.
- Barley, S. R. & Kunda, G. (2001), Bringing Work Back In, *Organization Science*, 12:1, 76-95.
- Bidet, A., Boutet, M., & Chave, F. (2013), Au-delà de l'intelligibilité mutuelle : l'activité collective comme transaction. Un apport du pragmatisme illustré par trois cas, *Activités*, 10:1.
- Bogusz, T., Frega, R. and Ogien, A. (dir) (2015), *Symposia. The Pragmatist Method: New Challenge for the Social and Human Sciences*, *European Journal of Pragmatism and American Philosophy*, 7:1.
- Burns, D., Hyde, P., Killett, A., Poland, F., & Gray, R. (2014), Participatory Organizational Research: Examining Voice in the Co-production of Knowledge, *British Journal of Management*, 25, 133-144.
- Cassell, C. and B. Lee (2011), *Challenges and Controversies in Management Research*, London: Taylor & Francis.
- Cefai, D., Bidet, A., Stavo-Debaugé, J., Frega, R. Hennion, A. et Terzi, C. (2015), Introduction du Dossier Pragmatisme et sciences sociales : explorations, enquêtes, expérimentations, *SociologieS* [En ligne].
- Clot, Y. (2009), Clinic of activity: The dialogue as instrument, in A. Sannino, H. Daniels and K. D. Gutiérrez (dir.), *Learning and expanding with activity theory*, Cambridge, UK: Cambridge University Press, 286-303.
- Cohen, M. (2007), 'Reading Dewey: Reflections on the study of routine, *Organization Studies*, 25, 773- 786.
- Corradi, G., Gherardi, S., and Verzelloni, L. (2010), Through the practice lens: Where is the bandwagon of practice-based studies heading? *Management Learning*, 41:3, 265-283.
- Daniellou, F. (2013), From the worker's activity to the ergonomist' action. Congrès de la Société d'ergonomie de langue française : Ergonomie et société, quelles questions, quelles réponses?, August, Paris, France.
- Dewey, J. (1916/1983), *Democracy and education*, New-York, NY: MacMillan.
- Dewey, J. (1938/1967), *Logic: The theory of inquiry*, New York: Holt (traduit en Français en 1967, Logique. La théorie de l'enquête, Paris : PUF).
- Dewey, J. (1988), The public and its problems, in J.A. Boydston (dir.), *Essays, reviews, miscellany, and 'the public and its problems'*, Volume 2 (1925-1927), Carbondale: Southern Illinois University Press, 235-372.
- Dumez H. (dir) (2007), *Pragmatisme et Recherche sur les Organisations*, *Le Libellio d'AEGIS*, 3:4, 1-46.
- Farjoun, M., Ansell, C. and Boin, A. (2015), Pragmatism in Organization Studies: Meeting the Challenges of a Dynamic and Complex World, *Organization Science*, 26:6, 1787- 1804.
- Frega R. (2006), *John Dewey et la philosophie comme épistémologie de la pratique*, Paris : L'Harmattan.
- Girin, J. (1989), L'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations, *Journée d'étude La recherche-action en action et en question*, AFCET, Ecole Centrale de Paris, 10 mars.

- Girin, J. & Journé, B. (1997), *La conduite d'une centrale nucléaire au quotidien. Les vertus méconnues du facteur humain*, Exposé à l'Ecole de Paris du Management, France, Paris.
- Guillaume, O. (2011), 'Exploração nuclear, coordenação dos tempos e dos espaços profissionais', *Laboreal*, VII:2, 39-55.
- Heron, J. (1971), *Experience and Method. An Inquiry into the Concept of Experiential Research*, Surrey: University of Surrey, Human Potential Research Project.
- Heron, J. & Reason, P. (2001), The practice of co-operative inquiry: research with rather than on people, in P. Reason & H. Bradbury (dir.), *Handbook of Action Research: Participative Inquiry and Practice*, London: Sage, 179-188.
- Hugon, M. A. and Seibel, C. (1988), *Recherches impliquées, Recherches action : Le cas de l'éducation*, Belgique: De Boeck Université.
- Joas, H. (1996), *The Creativity of Action*, Cambridge: Polity Press.
- Jobert, G. (2014), *Exister au travail. Les hommes du nucléaire*, Toulouse : Erès.
- Journé, B. (2005), Étudier le management de l'imprévu : méthode dynamique d'observation in situ *Finance Contrôle Stratégie*, 8 :4, 63-91.
- Journé, B. and Raulet-Croset, N. (2008), Le concept de situation : contribution à l'analyse de l'activité managériale en contextes d'ambiguïté et d'incertitude, *M@n@gement*, 1:11, 27-55.
- Lorino P. (2006), The Instrumental Genesis of Collective Activity: The Case of an ERP Implementation In a Large Electricity Producer, Communication to OLKC 2006 Conference, Warwick.
- Lorino, P. (2007), Communautés d'enquête et création de connaissances dans l'organisation : le modèle de processus en gestion, *Annales des Télécommunications*, 62 :7-8, 753-771.
- Lorino, P. (2014), From the Analysis of Verbal Data to the Analysis of Organizations: Organizing as a Dialogical Process, *Integrative Psychological and Behavioral Science*, 48(4), 453-461.
- Lorino, P. and Gomez, M. L. (2005), The Passion of Inquiry: The Contribution of Abduction for Research on Organizational Knowledge and Learning, In: *Proceedings of the 6th International Conference on Organizational Learning and Knowledge*, Trento (Italy): University of Trento e-books.
- Lorino, P., Tricard, B., & Clot, Y. (2011), 'Research Methods for Non-Representational Approaches to Organizational Complexity: The Dialogical Mediated Inquiry', *Organization Studies*, 32:6, 769-801.
- Marcio, J. J. (2001), Abductive inference, design science, and Dewey's theory of inquiry, *Transactions of the Charles S. Peirce Society*, 37, 97-121.
- Martela, F. (2015), Fallible Inquiry with Ethical Ends-in-View: A Pragmatist Philosophy of Science for Organizational Research, *Organization Studies*, 36:4, 537-563.
- Mead, G. H. (1938), *The philosophy of the act*, Chicago: University of Chicago Press.
- Miettinen, R. (2000), The concept of experiential learning and John Dewey's theory of reflective thought and action, *International Journal of Lifelong Education*, 19:1, 54-72.
- Miettinen, R., Paavola, S., & Pohjola, P. (2012), From Habituality to Change: Contribution of Activity Theory and Pragmatism to Practice Theories, *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 42:3, 345-360.
- Mollo, V. and Nascimento, A. (2014), Reflective practices and the development of individuals, collectives and organizations, in P. Falzon (dir.), *Constructive Ergonomics*, CRC Press, London: Taylor & Francis, 205-220.
- Morgan, D. R. (2014), Pragmatism as a Paradigm for Social Research, *Qualitative Inquiry*, 20:8, 1045-1053.
- Peirce, C. S. (1903/1998), *The essential Peirce*, Bloomington: Indiana University Press.

- Radaelli, G., Guerci, M., Cirella, S. & Shani, A.B. (2014), Intervention Research as Management Research in Practice: Learning from a Case in the Fashion Design Industry, *British Academy of Management*, 25, 335-351.
- Raspaud, A. (2015), Da compreensão coletiva da atividade real à concepção participativa da organização: promover a intervenção ergonômica "capacitante", *Laboreal*, XII:2, 79-83.
- Reason, P. (2003), Pragmatist philosophy and action research, *Action Research*, 1:1, 103-123.
- Robinson, S. and Kerr, R. (2015), Reflexive Conversations: Constructing Hermeneutic Designs for Qualitative Management Research, *British Journal of Management*, 26, 777-790.
- Shani, A. B., S. A. Mohrman, W. A. Pasmore, B. Stymnse and N. Adler (2008), *Handbook of Collaborative Management Research*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Simpson, B. (2009), Pragmatism, Mead and the Practice Turn, *Organization Studies*, 30:12, 1329-1347.
- Todorov, T. (1984), *Mikhail Bakhtin: The dialogical principle (theory & history of literature)*, Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Tricard, B. (2009), *La genèse organisationnelle du risque d'accidents sur les chantiers de construction: une approche dialogique de l'activité collective organisée*, PhD Dissertation, ESSEC Business School.
- Tsoukas, H. and Knudsen, C. (2003), Introduction: The need for meta-theoretical reflection in organization theory, in H. Tsoukas & C. Knudsen (dir.), *The Oxford handbook of organization theory*, Oxford: Oxford University Press, 1-36.
- Vernant, D. (2005), Le paradigme actionnel en philosophie du langage, in P. Lorino & R. Teulier (dir.), *Entre connaissance et organisation: L'activité collective*, Paris: La Découverte, 25-53.
- Vygotsky, L. S. (1986), *Thought and language*, Cambridge, MA: MIT Press.
- Wicks, A. C. and Freeman, R. E. (1998), Organization studies and the new pragmatism: Positivism, antipositivism, and the search for ethics, *Organization Science*, 9, 123-140.
- Zask, J. (2008), Le public chez Dewey : une union sociale plurielle, *Tracés, Revue de Sciences humaines*, 15 [En ligne].
- Zask, J. (2011), *Participer. Essai sur les formes démocratiques de la participation*, Paris : Editions Le Bord de l'eau.