



---

## Concevoir l'activité collective conjointe : l'enquête dialogique

Étude de cas sur la sécurité dans l'industrie du bâtiment

*Understanding joint collective activity: The dialogic inquiry. A case study of safety in the construction industry*

*Diseñar la actividad colectiva conjunta : la investigación dialógica. Estudio de un caso acerca de la seguridad en la industria de la construcción*

**Philippe Lorino**

---



### Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/activites/2154>

DOI : 10.4000/activites.2154

ISSN : 1765-2723

### Éditeur

ARPACT - Association Recherches et Pratiques sur les ACTIVités

### Référence électronique

Philippe Lorino, « Concevoir l'activité collective conjointe : l'enquête dialogique », *Activités* [En ligne], 6-1 | avril 2009, mis en ligne le 15 avril 2009, consulté le 02 mai 2019. URL : <http://journals.openedition.org/activites/2154> ; DOI : 10.4000/activites.2154

---



Activités est mis à disposition selon les termes de la licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International.

# Concevoir l'activité collective conjointe : l'enquête dialogique.

## Étude de cas sur la sécurité dans l'industrie du bâtiment.

**Philippe Lorino**

Professeur à l'ESSEC

lorino@essec.fr

Avenue Bernard Hirsch - B.P. 50105

95 021 CERGY PONTOISE cedex

FRANCE

### ABSTRACT

#### **Understanding joint collective activity: The dialogic inquiry. A case study of safety in the construction industry.**

The first part of the article offers a theorization of the concept of “collective activity.” The notion of “process”, very present in management research and practices, refers to joint collective activity, i.e. collective activity combining local activities which involve distinct competences. The configuration process of an organization is contingent and defined through reflexive inquiry of actors on their own collective activity. The processes and the reflexive inquiries which are constructed are dialogical (Todorov, 1981), i.e. their sense is built through interactions between actors. The collective activity is semiotically mediated. Pragmatist inquiry (Dewey, 1938) tries to build practical and theoretical responses to uncertain situations, by intricately combining reasoning and action and by introducing an evaluative dimension. Collective activity, through inquiry, is given a specific social-spatial-temporal configuration, its “chronotope” which leads to the shaping of the community of concerned actors and the frame of reference which can be used by the study.

In the second part, a case study is presented about a collective attempt to improve work safety in a building company. The study focuses on the “design and planning process of the construction project”. A collective reflexive inquiry method was adopted involving the actors, involved in the process, as co-researchers. A major problem for safety identified by the working group is the deep divide, in managerial and cultural terms, between design-planning-preparation and building. The sense of work and situations is shaped through two distinct chronotopes: “design and planning process of the construction project” and “carrying out the building site”. The proposed analysis leads to an indepth review of the definition of the professional world, interpreting frameworks and concepts, eliminating the distinction between the world of design and building as it is generally understood and applied by firms and researchers. There are numerous implications for the skills, the definition of professional values and roles, technical tools, the management systems and resource allocation.

### KEYWORDS

Building sites, chronotope, collective activity, dialogism, inquiry, pragmatism, process, semiotic mediation, work safety.

## Introduction : performance et activité collective

Le mot « performance » présente une ambiguïté sémantique : il peut, soit désigner un résultat obtenu au terme d'une action volontaire – performance d'un sportif, performance d'une entreprise – soit, notamment dans la version anglaise du mot, désigner l'accomplissement même de l'action : une représentation théâtrale, la mise en scène d'une situation par un artiste. L'ambiguïté sémantique n'est cependant qu'apparente, si l'on songe que la performance-résultat n'est jamais qu'un jugement social prononcé sur une action délibérée, à dimension institutionnelle et finalisée par des intentions (la course de l'athlète est-elle jugée rapide ou non ?). Les deux sens du mot performance sont donc les deux lectures duales d'un même phénomène : l'action ne fait sens que parce qu'elle est soumise à un jugement social sur la manière dont elle répond à des attentes, le jugement n'a de portée sociale et pratique que parce qu'il s'applique à une action concrète organisée. La performance, c'est donc le couplage de l'action et d'un jugement porté sur l'action.

On s'intéressera ici à une forme de performance particulière, qui revêt une forte signification tant d'un point de vue social qu'éthique : la sécurité du travail. Le mot « performance » est généralement plutôt associé à une lecture économique de l'activité : est-elle productive ou pas, son coût est-il élevé ou faible, répond-elle aux attentes du client ou non ? Pourtant, cette association presque automatique entre « performance » et « économique » n'a rien d'évident. Le concept de performance renvoie au seul fait que toute activité sociale organisée répond à des finalités, et que, en tant que telle, elle relève de jugements sur la manière dont elle satisfait ces finalités. La sécurité, la productivité, la pénibilité, la qualité, l'esthétique, l'accomplissement corporel dans la pratique d'un sport, constituent des registres potentiels du jugement de performance.

Il n'y a pas de performance en dehors de l'activité, il n'y a pas d'activité non plus sans performance : la dimension évaluative est constitutive de l'activité et de son aptitude à faire sens ; réciproquement, la performance – ici, la sécurité du travail – ne peut se construire qu'à partir d'une compréhension des ressorts de l'activité et de ce qui, en elle, occasionne des situations de risque. Il y a, entre activité et performance, un lien indéfectible.

Précisons d'emblée que, par « activité », on entendra ici « activité collective ». Activité « forcément » collective : toute expérience vécue de l'activité est expérience d'une activité impliquant une pluralité de sujets et socialement organisée, ne serait-ce que parce que l'activité humaine est, à des degrés divers, apprise (d'autrui), outillée et réglée (par autrui), réfléchie dans les codes du langage (partagé avec autrui), adressée à un public ou un récepteur, etc. Le sujet cartésien plongé dans sa méditation métaphysique sur le monde n'est pas actif et ne peut l'être, car il se veut « hors du monde » – même si le philosophe Descartes, lui, est de toute évidence plongé dans le monde, lorsqu'il écrit les « Méditations métaphysiques » pour les publier via un éditeur et les faire lire par des lecteurs, malgré les obstacles et les dangers politiques rencontrés. Au-delà d'un jugement superficiel sur l'isolement matériel ou la compétence technique unique de l'acteur, toute notion d'activité individuelle ne peut être qu'un construit abstrait élaboré à partir d'expériences situées dans des contextes sociaux et collectifs. Cependant, il faut aussi préciser que, par « collectif », on n'entend pas ici une approche « holiste » du collectif, qui opposerait « collectif » à « individuel », dans une approche dualiste. On verra plus loin que les termes « interactionnel » ou « dialogique » qualifient cette approche de l'activité de manière plus précise que « collective ». Il s'agit ici de réfuter la notion d'« activité individuelle » et sa connotation subjectiviste, et au-delà, l'impasse du dualisme « individuel/collectif », mais non d'affirmer l'existence d'un quelconque sujet « collectif » qui s'imposerait aux individus.

## 1.- Un cadre théorique centré sur l'activité collective conjointe

### 1.1.- L'activité conjointe comme figure privilégiée de l'activité collective

La division du travail impose, pour que l'activité puisse produire des résultats ou, en d'autres termes,

être « performante », de conjoindre dans un ensemble d'actes coordonnés, coopératifs et concertants, des contributions individuelles multiples, qui mobilisent une diversité souvent considérable de compétences, de métiers et de fonctions. Les organisations se constituent notamment pour des raisons d'ordre pratique, pour mettre en œuvre des processus sociaux complexes qui exigent l'intervention *conjointe* d'acteurs multiples. Quelles que soient les formes juridiques et les frontières formelles des institutions concernées, « l'intervention conjointe d'acteurs multiples » constitue de fait une organisation. Le développement des métiers et des techniques d'entreprise et la spécialisation des moyens (machines, systèmes d'information) renforcent les impératifs de conjonction (conjoindre des compétences et des ressources complémentaires) et de coopération, donc d'organisation (Chandler, 1977). L'extension des marchés et le progrès technique se traduisent par une complexification technique, sociale et spatiale des processus qui, en se complexifiant, exigent « de » l'organisation, donc « des » organisations. Une figure privilégiée de l'activité collective est alors celle qui engage des pratiques individuelles différentes et complémentaires, plutôt que celle qui engage des pratiques individuelles similaires : l'*activité conjointe* plutôt que l'*activité commune* (Vernant, 1997).

Pour affiner cette analyse, empruntons à la sociologie durckheimienne (Durkheim, 1893-2007, pp. 110-111) les concepts de « solidarité mécaniste » et de « solidarité organique ». La solidarité mécaniste est celle qui anime les membres d'un groupe d'un esprit de coopération puisé à des valeurs et une inspiration partagées, par exemple au sein d'une même profession, alors que la solidarité organique est celle qui s'impose de facto, par nécessité pratique, aux participants à une même aventure dont le résultat scellera pour partie leurs destins individuels : « l'idée d'un groupe dont les individus seraient orientés dans la même direction est à l'opposé de l'idée durckheimienne de solidarité organique, dont la base est constituée par une notion d'*interdépendance réglée*, par contraste avec une notion d'orientation commune des sensibilités [...]. L'équipage du bateau, sous l'aspect de l'interdépendance des destins et de la nécessité de la survie, imposant les coopérations malgré et avec les différences de sensibilités et de caractères, pourrait être le paradigme de la solidarité organique [...]. Cette solidarité (organique) résulte précisément de *la nécessité de réussir une action*. Elle ne suppose pas du tout, en revanche, un lien de nature « clanique », que l'on observerait plutôt, dans les milieux de l'aéronautique, à *l'intérieur de chacune des catégories d'acteurs, par exemple les pilotes, les contrôleurs...* » (Girin, 1995). La solidarité mécanique se trouve par exemple dans l'animation sociale inter-organisationnelle des professions : « le fait que des individus appartiennent à la même organisation n'entraîne pas nécessairement qu'ils établissent entre eux des liens de type clanique [...]. Les solidarités de type clanique sont souvent extérieures à l'organisation, la traversent : entre commerçants, entre financiers, entre ingénieurs... » (Girin, 1995). À l'inverse, la solidarité organique de l'activité conjointe met en jeu les caractéristiques profondes des organisations où elle se joue : quelles sont les technologies mobilisées (quels réseaux de communication entre les acteurs de l'activité conjointe, quels dispositifs de déplacement physiques, par exemple la chaîne de montage), quelles sont les définitions de postes et missions qui règlent la division locale du travail, quels sont les modes de coordination privilégiés par l'organisation, quels sont les systèmes d'incitations qui véhiculent les normes de comportement organisationnelles, y compris les modes de coopération, quels agencements du temps et de l'espace l'organisation impose-t-elle aux acteurs « conjoints » ?

## 1.2.- Le « processus », manifestation phénoménale de l'activité conjointe et angle mort de la recherche

Dès les années 80, les démarches de Qualité Totale (Imai, 1990) engendrent des modèles formalisés d'entreprise fondés sur des architectures de processus (modèle européen EFQM<sup>1</sup>, par exemple), alors que, en contrôle de gestion et en comptabilité, l'approche ABC<sup>2</sup> propose de mesurer et contrôler les coûts et les performances des entreprises sur la base d'un découpage en activités et processus (Ka-

1. European Foundation for Quality Management

2. Activity-Based Costing

plan, 1984 ; Kaplan, & Johnson, 1987 ; Lorino, 1991). Avec l'approche ABC, le projet de convertir la modélisation fonctionnelle classique de l'entreprise, par métiers, en une modélisation dynamique par flux et processus pourrait constituer, historiquement, un moment de basculement de l'idéologie managériale, d'une philosophie principalement fonctionnelle (par métiers) vers une philosophie principalement « processuelle », par chaînes d'activité finalisées par un résultat pratique à produire. Un peu plus tard apparaissent les démarches dites de « Business Process Re-engineering » (« reconfiguration de processus ») (Hammer, 1990), qui tentent de réorganiser l'organisation de l'entreprise autour de ses principaux processus, en s'appuyant souvent sur des systèmes d'information « orientés processus » (« workflow », par exemple). Les idées du « Business Process Re-engineering » se retrouvent dans l'émergence puis la diffusion spectaculaire des systèmes de gestion dits intégrés (ERP<sup>3</sup>), tels que SAP<sup>4</sup>. Ces systèmes, devenus de véritables standards dans le domaine de la gestion des entreprises, sont généralement fondés sur une « architecture de processus », c'est-à-dire sur une modélisation des flux d'information fondée sur des ensembles inter-fonctionnels de tâches finalisés (processus d'approvisionnement, processus de production, processus de vente...).

Depuis plus de vingt-cinq ans, on parle donc beaucoup de « processus » en gestion, dans les domaines les plus divers (Lorino, 1995). Le succès de ce mot, sur une période aussi longue et dans des champs d'application aussi variés, ne peut être dû à une simple mode. Certes, le mot « processus » désigne des réalités très variables selon les domaines d'application et les entreprises. Mais il désigne toujours en gestion la coopération d'activités qui ne se caractérisent pas par leur similitude, mais par leur complémentarité pour atteindre un certain type de résultat, porteur de sens au plan technique, économique ou social. Nous proposons donc de voir dans la notion de processus la manifestation phénoménale de l'activité collective conjointe dans l'organisation. Les processus apparaissent comme des ensembles coordonnés d'activités locales permettant, par leur conjonction, de produire un élément de valeur pour un client (nouveau concept de produit, produit livrable, commande livrée, facture, devis, intervention de service après-vente...) ou un élément de fonctionnement interne important (budget, paye du personnel, clôture des comptes, interventions de maintenance...) : pour développer un nouveau concept de produit, livrer une commande ou émettre une facture, il faut combiner un nombre souvent important d'activités situées dans des entités organisationnelles multiples et faisant intervenir divers profils fonctionnels. Les activités du processus sont reliées par des liens de coordination forts, et donc traversées de flux d'information intenses. Contrairement à une représentation fréquente en sciences de l'ingénieur ou en sciences de gestion, les processus fonctionnent rarement de manière séquentielle, les relations complexes d'interdépendance entre activités ne pouvant se réduire à des relations input-output.

En fait, avec l'éclosion du taylorisme (Taylor, 1911-1972), se fait jour le projet de réduire le processus à sa base technique : les instrumentations, y compris les systèmes d'information, et la description normée des modes opératoires. Cette base technique est engagée dans l'activité concrète, au jour le jour, des équipes concernées, qui en interprètent la signification pratique pour concevoir leur action en situation. Le taylorisme tente d'éliminer la part interprétative du processus et l'improvisation située. L'activité collective conjointe ainsi objectivée peut devenir *objet de conception et de prescription* par des experts et des planificateurs, hors du champ des opérations (Lorino, 1987 & 1989). Les mécomptes du taylorisme, notamment dans les années soixante avec la « crise du travail » (Coriat, 1994), conduisent différents théoriciens et praticiens de la gestion à remettre au premier plan la dimension humaine du processus de travail, dans le cadre de ce que l'on appellera, de manière large, « l'école des relations humaines », la démarche ergonomique ou l'analyse socio-technique. Pour l'essentiel, ce mouvement focalise sa critique du taylorisme sur la nécessité de retrouver la dimension subjective de l'activité et la profondeur physiologique et psychologique des acteurs. On passe de l'objectivisme techniciste taylorien au subjectivisme des relations humaines, sans vraiment s'intéresser à la nature interactionnelle de l'activité. Le courant des communautés de pratiques (Lave,

3. Enterprise Resource Planning

4. 'Systems, Applications and Products for data processing', nom de l'entreprise allemande qui a développé ce progiciel de gestion intégré.

& Wenger, 1991 ; Wenger, & Snyder, 2000) émerge à partir d'une démarche sociologique centrée, comme son nom l'indique, sur les pratiques *communes*, donc sur une figure de l'activité collective qui relève plus de l'animation professionnelle que de la vie interne de l'organisation. Les questions d'identité, de mise en réseau, de partage, en termes durkheimiens : de solidarité mécaniste, marquent le développement de la recherche sur les communautés de pratique, plus que les questions de coopération et de construction inter-métiers du sens dans le travail.

Certes, certains courants de la recherche en gestion s'intéressent à la complexité interactionnelle, notamment les recherches sur le management par projets (Clark, & Fujimoto, 1991 ; Midler, 1993) ou sur la gestion des activités de conception (Hatchuel, Le Masson, & Weill, 2002). Mais ils restent au milieu du gué et ne rompent pas avec la vision décisionnelle et informationnelle de l'organisation. La recherche sur le management par projets reste fortement ancrée dans le paradigme du traitement de l'information. Elle tente de dépasser la vision fonctionnelle et rationaliste de l'organisation par le recours au concept de projet comme mise entre parenthèses de l'organisation, dans une aventure d'exception et dans une temporalité marquée par la discontinuité (début/fin du projet), à l'écart des activités récurrentes ordinaires. Les limites de ce type d'approche pour comprendre les dynamiques organisationnelles ont conduit récemment certains de ses auteurs à s'en distancer pour renouer avec une vision plus intégrée et une temporalité plus continue de l'organisation, d'ailleurs signalées par l'usage du terme « processus » : « la firme ne peut plus se contenter de gérer efficacement quelques projets. Pour commercialiser un flux régulier de produits toujours plus innovants, c'est l'ensemble du *processus* (souligné par nous) de conception, de la définition de la stratégie à l'organisation de la recherche, qui doit être repensé. On voit alors se développer un processus d'apprentissage organisationnel qui se déploie à l'intérieur des entreprises et entre les secteurs, les différents modèles se diffusant assez rapidement » (Midler, & Lenfle, 2003). Les domaines de la conception et de l'innovation restent cependant identifiés comme des zones spécifiques de l'activité collective et de l'organisation.

Quant au courant des « organisations orientées conception » (Hatchuel *et al.*, 2002), il ne rompt pas non plus avec la dichotomie « activités de conception » versus « activités d'exécution », liée au paradigme décisionnel. Le recours au terme « prescription », fortement connoté, est significatif à cet égard : « des *rapports de prescription* restent nécessaires à l'action » (Hatchuel *et al.*, 2002). Rappelons-en la définition donnée par le Grand Robert : « ordre expressément formulé, avec toutes les précisions utiles ». Les auteurs tempèrent le terme en le qualifiant d'abord de prescriptions « faibles », « objets de travail qui sont aussi des objets de connaissance » et « permettent une première orientation et une répartition provisoire des tâches ». Avec l'affaiblissement du contenu prescriptif de la prescription, on ne semble plus très éloigné de ce qu'on pourrait appeler des signes ou des artefacts médiateurs, laissant une part significative à l'improvisation collective située, interprétables et faisant sens pour les acteurs en situation. Mais pourquoi alors parler de « prescription » plutôt que de médiation ou de signe ? On comprend ce choix en abordant la deuxième notion de prescription à laquelle ces auteurs ont recours, la « prescription réciproque », qui « s'applique lorsque l'apprentissage de l'un est modifié par l'apprentissage de l'autre ». Cette définition n'a de sens que s'il existe des situations où, *a contrario*, l'apprentissage de l'un *n'est pas* modifié par l'apprentissage de l'autre. L'interaction apparaît donc comme une greffe contingente sur une situation de base où les acteurs apprennent subjectivement et séparément les uns des autres, l'apprentissage de l'un interagissant *parfois* avec celui de l'autre, aux antipodes d'une approche interactionniste de l'organisation, pour laquelle l'organisation *est par essence* interaction – ne serait-ce que par le rôle médiateur permanent du langage, fondateur pour la pensée et l'action. Cette vision d'un interactionnisme par exception est confirmée par la référence des auteurs à la notion de « rationalité interactive » développée par Jean-Pierre Ponsard et Hervé Tanguy (Ponsard, & Tanguy, 1993) : « face à l'incertitude ou à des environnements instables, la forme de rationalité privilégiée n'est pas de nature mécaniste : un acteur seul, avec des modélisations aussi robustes que possible et pour lequel le moteur de la décision est l'incitation individuelle. Il faut lui substituer la notion de rationalité interactive. Cette rationalité n'est pas universelle, mais émerge dans l'interaction entre plusieurs acteurs qui utilisent une modé-

lisation commune du réel comme référence pour l'action ; dans ce cadre, le moteur de la décision collective est la recherche d'un point focal vers lequel tendent tous les acteurs concernés. » D'une part, la vision interactionnelle intervient par dérogation d'un acteur isolé, modélisateur et prenant des décisions à partir d'incitations individuelles, proche du décideur cognitiviste ou de l'*homo economicus*. D'autre part, lorsque, confronté à l'incertitude, ce décideur rationnel coopère avec d'autres, c'est nécessairement sur la base de représentations partagées du réel (*modélisation commune du réel*, y compris le « point focal partagé »). Les *pratiques* gestionnaires et leur théorisation empirique sont pourtant, depuis les années 80, marquées par la question récurrente de la dimension interactionnelle de toute action, notamment pour des raisons de performance.

En tant qu'activité collective conjointe, le processus présente deux dimensions complémentaires essentielles. D'une part, il est interactionnel : pour qu'il puisse se réaliser, il faut que les différents acteurs impliqués interagissent entre eux de toutes sortes de manières : équilibrage des volumes d'activité, révision des normes, synchronisation, allocation cohérente de ressources, circulation d'informations et d'objets... Ces interactions sont marquées du sceau de l'hétérogénéité. Par exemple, pour qu'un achat de pièce de rechange soit réalisé, il faut qu'un agent d'entretien définisse un besoin d'achat (compétence technique), qu'un gestionnaire de stock vérifie la disponibilité de la pièce sur stock (compétence logistique), qu'un contrôleur de gestion vérifie la disponibilité budgétaire pour cet achat (compétence gestionnaire), qu'un acheteur choisisse des fournisseurs potentiels, négocie avec eux et passe commande (compétence d'achat), qu'un comptable saisisse la transaction d'achat dans les comptes de l'entreprise (compétence comptable), qu'un technicien – pas toujours le même qu'au début – réceptionne la pièce et vérifie sa conformité à la commande (compétence technique)...

Par ailleurs, le processus tire sa définition même du fait qu'il permet, par les coopérations qu'il met en œuvre, la réalisation d'une transaction avec le monde, une « transaction intramondaine » (Vernant, 1997) : la production d'un produit ou d'un service, la fourniture d'un devis à un client potentiel, la réponse à une demande d'information, la réalisation d'un achat... Les interactions au sein du processus doivent donc être réglées de manière à ce que la transaction globale se réalise dans des conditions satisfaisantes, et réciproquement, la transaction doit être conçue et gérée de manière à rendre les interactions réalisables dans des conditions socialement acceptables (coût, sécurité, délai...). La cohérence entre transaction et interactions peut s'appuyer, de manière plus ou moins stable et récurrente, sur des règles et des normes tirées de l'expérience collective, mais elle n'est jamais assurée de manière automatique. À des degrés divers, elle doit toujours être reconstruite de manière dynamique en situation. Cette reconstruction située de la cohérence transaction/interactions est particulièrement ouverte, par exemple, dans les secteurs à forte évolution technologique ou dans les secteurs de services personnalisés, où le résultat transactionnel du processus est partiellement redéfini à chaque occurrence.

### 1.3.- Le processus est défini par l'enquête réflexive des acteurs

Il y a mille et une manières de définir des processus dans une entreprise. Décrire l'organisation en termes de processus, c'est désigner les logiques transactionnelles et interactionnelles qu'on juge dominantes (quelles sont les coordinations les plus importantes ? Quels sont les « outputs » transactionnels les plus significatifs ?), donc exprimer la vision que l'on a de l'activité collective. Parfois, les acteurs du processus eux-mêmes se livrent à une réflexion collective sur leur propre activité collective, pour l'évaluer et, le cas échéant, la transformer. Cette réflexivité collective n'est pas forcément clairement formalisée : elle peut procéder d'échanges quotidiens relativement routiniers. Par exemple, dans un processus d'achats, le comptable, à l'occasion d'un contact banal avec le technicien d'entretien, lui signale : « tu sais, à propos, quand tu fais une demande d'achat, pour définir ton besoin, indique sur le formulaire si c'est de l'entretien courant ou une grosse opération programmée, ça peut m'aider ». Il ne s'agit pas d'un échange discursif strictement opérationnel, directement engagé dans le déroulement du processus lui-même et destiné à régler une affaire précise. On est en quelque sorte en « mode commentaire », comme l'indique la formulation générique au présent de répétition : « quand tu fais

une demande d'achat... ». Ces échanges quotidiens se traduisent, au fil du temps, par une reconception progressive, par petites touches, du processus : le technicien remplira différemment la demande d'achat.

En se penchant réflexivement sur leur processus, les acteurs le construisent en fait comme objet de pensée. C'est en l'analysant, en l'évaluant, en en discutant et en le modifiant que les acteurs peuvent l'enacter, c'est-à-dire le fonder comme expérience de vie. « L'expression précède l'expérience, affirme Bakhtine. Elle en est le berceau » (Bakhtine - Voloshinov, 1925). C'est en *exprimant leur processus* que les acteurs en fondent *l'expérience* : « Le collectif se met à exister parce que les individus croient qu'il existe, et du fait qu'ils ajustent leur comportement à *ce qu'ils perçoivent comme le résultat d'une action collective* » (Girin, 1995, souligné par nous). Là où l'on pouvait imaginer dix manières de découper des processus dans l'action collective, tant que l'analyse restait dans les limbes d'une réflexion théorique, la démarche réflexive des acteurs donne un contenu pratique à une configuration d'activités particulière, désignée comme processus.

À titre d'exemple, on rapportera une expérience récente dans le secteur du bâtiment. Nous participions<sup>5</sup> à une réflexion collective sur la sécurité du travail dans une entreprise générale de construction : comment réduire les accidents sur les chantiers ? Une analyse préalable conduisit à considérer que les paramètres de conception du chantier – le planning, le plan d'acheminement des équipements et des matériaux, les modes constructifs retenus, la constitution des équipes, le choix des fournisseurs, le dimensionnement des ressources, la préparation des opérations les plus délicates – jouent un rôle fondamental dans le niveau de sécurité au cours de l'exécution du chantier. Un groupe s'est donc réuni pour réfléchir collectivement sur le processus « concevoir les chantiers », afin d'étudier la manière dont il influe sur la sécurité. Ce groupe réunissait les divers acteurs concernés : commerciaux qui organisent la proposition initiale au client, experts techniques, planificateurs, conducteur de travaux, coordonnateur sécurité... Au cours de ses travaux, le groupe débattit de l'opportunité d'inviter un architecte à ses débats. En effet, certains membres du groupe firent remarquer que la complexité et les caractéristiques structurelles de l'ouvrage conçu par l'architecte ont une influence significative sur la facilité de construction et sur le niveau de dangerosité du chantier. Après une discussion animée, le groupe décida de ne pas donner suite à cette suggestion : il y avait finalement un accord majoritaire pour considérer que « la conception de l'ouvrage est une donnée ; ce n'est pas notre affaire ; nous, nous devons nous adapter ; notre métier, c'est de réaliser dans de bonnes conditions de sécurité et de coût un ouvrage déjà conçu par un architecte ». En d'autres termes, le groupe reconnaissait l'existence d'une activité collective conjointe « concevoir le chantier », mais il estimait que les activités liées à la conception du bâtiment n'en faisaient pas partie. Cela avait des conséquences essentielles sur les leviers d'action mobilisables (la conception du bâtiment n'en faisait pas partie), sur le sens du processus (« nous sommes là pour concevoir et exécuter un projet de construction sûr et économique, *quelle que soit la conception du bâtiment* »), sur la configuration sociale de la communauté concernée (les architectes n'en font pas partie), etc. On a pu observer des choix différents sur le même sujet, avec d'autres acteurs ayant une expérience différente (par exemple, un conducteur de travaux avait travaillé à l'étranger, dans un contexte où les séparations maîtrise d'ouvrage/maîtrise d'œuvre/entreprise générale ne sont pas aussi rigides qu'en France, et il incita le groupe de travail auquel il participait à inclure la conception du bâtiment dans le processus « concevoir le chantier »).

Le retour réflexif des acteurs sur leur processus est déclenché par une situation de surprise – par exemple, un problème de qualité, de sécurité, de coût – ou un doute : la conviction floue que l'on « pourrait faire mieux », et que le processus ne répond pas de manière satisfaisante aux attentes à son égard. Sinon, pourquoi s'en préoccuper ? Le sens global du processus est mis en question, il se fissure. Les acteurs sont ainsi toujours confrontés, sous des modalités diverses, à la même question : comment reconstruire le sens du processus, pour pouvoir continuer à agir ensemble ? On dira, en recourant à un concept développé par Peirce (Peirce, 1958), que le retour réflexif sur l'activité démarre par un raisonnement *abductif* : face à une situation non conforme aux attentes, les acteurs doivent

5. Cette expérience a été menée par Benoît Tricard, chercheur doctorant de l'ESSEC et par l'auteur de ce texte.

construire une hypothèse, un nouveau cadre narratif dans le cadre duquel la situation rencontrée redevient intelligible et actionnable. Le raisonnement abductif fait appel à une certaine créativité et à des registres interprétatifs inhabituels, puisque les registres habituels sont mis en échec. Il se produit dans n'importe quel domaine d'activité, et non spécifiquement dans des domaines dévolus à la conception ou à l'innovation. Il se développe dans un cadre interactionnel de propositions, de controverses et d'étonnements.

S'il a lieu, cet échange réflexif n'est pas suspensif. Il n'interrompt pas le déroulement habituel du processus: d'une part, les obligations opérationnelles ne sont généralement pas suspendues par la réflexion engagée; d'autre part, les explications apportées aux problèmes rencontrés demandent à être testées dans la pratique: le processus réel est en quelque sorte le banc d'essai des scénarios explicatifs « avancés » par les acteurs. Il n'y a pas un temps pour la réflexion, pendant lequel l'action serait suspendue, et un temps pour l'action, pendant lequel la réflexion serait suspendue: la réflexion se développe dans le déroulement de l'action, elle modifie plus ou moins continûment les normes d'action, et obtient en retour des éléments de validation et d'ajustement, et ce, dans un flux continu d'expérience et de pensée. Cette imbrication de l'action et de la réflexion n'exclut pas qu'à titre de méthode il puisse être nécessaire d'organiser parfois un temps d'éloignement par rapport au flux des activités courantes pour repenser l'activité. Mais cet éloignement n'est qu'un détour heuristique, une étape dans l'organisation spatio-temporelle de l'action vue dans sa complexité, et non comme pure exécution. Ces temps de recul sont comparables au geste du peintre qui fait un pas en arrière pour contempler un instant le tableau en cours de création d'un regard différent et plus distant. Postuler qu'il faut sortir de l'action pour la repenser, ce serait revenir au dualisme cartésien pensée/action. La démarche imbriquée de réflexion et de mise en œuvre expérimentale de pratiques nouvelles correspond à ce que les pragmatistes, en particulier Peirce et Dewey, appellent l'« enquête » (Dewey, 1938). L'action intelligente et la pensée réflexive sont enquête, construction abductive d'hypothèses développées par le raisonnement et expérimentées, entremêlement indissociable de la pensée et de l'action.

#### **1.4.- Le « processus » est une construction dialogique du sens**

Dans le retour sur l'activité collective, les acteurs ont besoin les uns des autres. Le niveau de réflexivité et l'ampleur des transformations possibles dépendent largement du développement du dialogue. Si la réflexivité reste enfermée dans un cadre individuel ou étroitement local, l'éventail des transformations possibles est faible. C'est qu'un processus n'est constitué qu'en apparence d'activités individuelles coordonnées. En réalité, le processus ne résulte pas plus de la coordination d'activités individuelles qu'une conversation ne résulte de la coordination de monologues. Pas plus que les énoncés dans une conversation, les activités locales de chacun des acteurs impliqués dans le processus ne sont « individuelles ». Leur appartenance au processus et leur nature sociale sont inscrites dans leur nature même, dans leurs caractéristiques, leur instrumentation et leur développement, que les acteurs en soient conscients ou non. L'activité de chaque acteur est littéralement « adressée » aux autres acteurs du processus, dans toutes ses dimensions: discours, gestes, postures corporelles, mimiques. Si l'on reprend l'exemple du processus « achats », le technicien d'entretien doit définir son besoin de manière à être compris par son collègue acheteur. Il essaye de répondre par avance aux questions que pourrait lui poser l'acheteur pour consulter des fournisseurs potentiels. Si le même technicien tente d'expliquer son besoin d'achat à un autre collègue technicien du même service, il n'utilise pas les mêmes termes et ne fournit pas les mêmes informations. L'activité « définir le besoin d'achat » ne sera en fait pas du tout la même, car dans son contenu même, cette activité tient compte de son destinataire. De ce fait, si l'auteur direct de l'activité du technicien, c'est bien sûr le technicien lui-même, l'acheteur destinataire de cette activité et spécificateur tacite de son contenu en est un co-auteur. La conduite concrète de son activité par chacun des acteurs du processus répond aux activités des autres acteurs, anticipe les réponses (ou non-réponses) que celles-ci lui apporteront, se synchronise avec d'autres activités lorsqu'il y a lieu, et parfois intègre comme élément signifiant la non-activité des

collègues. Ce que certains acteurs ne font pas, alors qu'en d'autres circonstances ils l'auraient fait, ou ce qu'ils ne font pas parce que « cela va de soi », est pris en compte. Observons ainsi que, dans le cas présenté plus loin, le risque pris par l'opérateur sur le chantier, le travail dans des conditions acrobatiques proscrites par les règlements, le corps tordu pour atteindre un objet d'accès difficile, renvoient aux lacunes des activités de conception-préparation.

Le processus se présente ainsi comme un échange dialogique (Bakhtine, 1970 ; Todorov, 1981), une « conversation en actes », dans laquelle les activités concrètes remplissent la fonction d'énoncés discursifs situés et le répertoire d'actions génériques mobilisé dans le processus fournit un langage partagé par les acteurs du processus. Ces actions génériques ne sont pas limitées à des « tâches » (par exemple l'usage « normal » d'un outil), mais englobent des modes de coordination et de communication qui rendent possible l'improvisation collective en situation. L'activité de chacun « parle » aux autres, via la référence à des genres professionnels, à des tâches génériques, à des déroulements de processus types, à des enchaînements ou à des modes de coopération récurrents, et à des significations portées par les outils. Le dialogisme de l'activité collective met en relation, non seulement des sujets psychologiques, mais aussi des rôles-types et des fonctions, dans le cadre d'une division du travail culturellement consacrée. Dans l'exemple du processus d'achat cité précédemment, si le technicien d'entretien d'une centrale hydraulique d'EDF a besoin d'acheter une pièce dont le code article n'est autorisé que pour les centrales nucléaires, il se trouve en situation d'improvisation. Il a le choix entre diverses possibilités : demander qu'on étende l'usage de ce code aux centrales hydrauliques, donc viser une modification structurelle du système d'information ; tenter de trouver un code de contournement, seul, au risque de se perdre dans le maquis des codes articles ; s'adresser à l'acheteur, au risque de trouver avec lui une solution qui pose des problèmes à leur collègue comptable, pour l'enregistrement final de l'opération ; s'adresser d'emblée à l'acheteur et au comptable, au risque d'alourdir excessivement la concertation. Quelle que soit l'orientation de son action, il agira toujours « en tant que » « technicien de maintenance d'EDF » ayant affaire à « des acheteurs d'EDF » et à « des comptables d'EDF », autant que comme sujet psychologique s'adressant à d'autres sujets psychologiques (parfois inconnus de lui). La place centrale assignée ici à la question de l'interprétation n'isole donc pas le sujet dans son poste de travail, mais lie de manière indéfectible interprétation et dialogisme : l'interprétation n'est pas solitaire, mais se déroule dans l'échange et par l'échange. Le technicien de maintenance d'EDF agit en direction des acheteurs et des comptables d'EDF en fonction de leur histoire, de leur culture et du contexte spécifique dans lequel ils sont plongés.

L'activité collective s'étend donc bien au-delà du cadre présentiel immédiat. Les processus qui organisent et gouvernent l'activité locale s'étendent hors du champ du travail immédiatement observable. Pour se donner les moyens de comprendre et transformer les situations de travail, il est indispensable de dépasser le localisme dans l'étude de l'activité collective et de prendre en compte la dimension « translocale » de l'activité (Smith, 2006). La pionnière de l'ethnographie institutionnelle Dorothy Smith met en garde contre « the lack of hooking the local to the extra-local and trans-local » (« le manque d'accrochage du local à l'extra local et au trans-local ») (Widerberg, 2004).

Comme on le voit, la notion de « collectif » renvoie ici au développement de l'échange dialogique et n'a donc pas grand-chose à voir avec une vision holiste de l'organisation ou la postulation d'un « sujet collectif » – pas plus qu'un dialogue ne peut s'assimiler à un chœur ! Cette dimension dialogique passe par des médiations sémiotiques (langages, outils) de nature sociale.

### 1.5.- L'activité collective est médiatisée sémiotiquement

Les activités du processus sont médiatisées par des systèmes de signes (Vygotski, 1997). « Il n'existe pas d'expérience en dehors de son incarnation en signes », constate Bakhtine (Voloshinov/Bakhtine, 1977). Les médiations sémiotiques (descriptions génériques des activités, telles que les tâches normées que l'on peut trouver dans des procédés industriels ou dans des procédures administratives, règles et normes, outils, langages) ne sont pas des représentations ou des symbolisations *de* ..., entretenant un rapport univoque avec leur objet, mais des médiations *entre* ... et ... Contrairement à la

« représentation » au sens cognitiviste, le rôle pratique du signe ne découle pas unilatéralement de la manière dont il reproduit mimétiquement le monde ; il est lié à la manière dont il est interprété par les acteurs, dans le contexte spatial, historique et socio-organisationnel de leur activité<sup>6</sup>. Ces médiations remplissent plusieurs fonctions :

- Une fonction de mise à distance et donc de réflexivité : en représentant leur activité et celle des autres par des signes, les acteurs créent une distance entre leur activité et eux-mêmes, et se donnent ainsi les moyens de faire retour sur leur propre activité, d'en parler, d'y réfléchir ; l'activité devient objet de réflexion et de débat.
- Une fonction d'abstraction : l'activité concrète et située ici et maintenant est unique ; il est impossible de construire un apprentissage et de capitaliser l'expérience sur des activités singulières ; la médiation sémiotique permet de rattacher l'activité unique *hic et nunc* à des classes génériques d'activité, des « genres » d'activité (Dewey, 1938 ; Clot, 1999 ; Clot, & Faïta, 2000)<sup>7</sup>, et de s'abstraire ainsi de la singularité de l'expérience située.
- Une fonction de socialisation : dans les signes, on rencontre les autres, ceux qui les ont conçus (par exemple, les concepteurs des outils), ceux qui les utilisent concurremment (par exemple, les utilisateurs d'un même équipement, ou d'un même logiciel informatique, ou d'un même vocabulaire), ceux qui interprètent les signes que nous émettons (dans la forme et le contenu des signes que nous émettons nous prenons déjà en compte l'interlocuteur et son activité) ; par ailleurs, les systèmes de signes engagés dans l'activité, en contraignant la réalisation collective du processus, lui imposent une certaine cohérence à travers le temps et l'espace socio-organisationnels.
- Une fonction de mémorisation : le signe permet de garder la trace d'une activité passée ; il peut en faciliter la reproduction, qui ne se fera jamais à l'identique mais qui économisera les apprentissages par le renvoi à l'expérience.
- Une fonction de configuration spatio-temporelle : le signe permet de rendre présents dans la situation des éléments de contexte et des activités localisés dans des espaces lointains (par exemple, dans d'autres pays ou sur d'autres sites) ou dans des temps éloignés dans le passé ou l'avenir ; le signe offre donc une certaine possibilité de configurer l'espace et la temporalité de l'activité collective en s'affranchissant des contraintes physiques immédiates.

### 1.6.- Dépasser les dualismes : contrainte et habilitation, objectivisme et subjectivisme

Dans toutes ces fonctions, la médiation sémiotique produit simultanément des effets de contrainte et d'habilitation. Contrainte et habilitation sont directement liées :

- La médiation segmente des continuums. Par exemple, le vocabulaire des couleurs segmente noms de couleurs le continuum physique des fréquences lumineuses s'étalant entre  $4,3$  et  $7,5 \times 10^{14}$  hertz en 7 ou 8. Le système de gestion industrielle segmente le travail de production en opérations.
- La médiation écrase la complexité multidimensionnelle de l'expérience dans des lectures réduites à un nombre limité de dimensions. Désigner des activités par leur coût, leur capacité ou leur taux d'accidents est évidemment un grand appauvrissement.

6. Comme exemples un peu triviaux mais parlants de signes ayant une fonction pratique sans passer par une quelconque représentation, citons : le noeud au mouchoir, qui déclenche une action sans avoir aucune valeur représentationnelle, ou le mot du langage courant, qui renvoie à son objet par un lien purement symbolique (le mot « table » n'a aucune ressemblance avec l'objet table...).

7. Le mot « genre » doit ici être pris dans le sens assez général que lui donne Dewey, au-delà de la notion de « genre professionnel » mise en relief par Clot et Faïta : il s'agit de toute mise en équivalence d'activités destinée à définir des classes d'activités, un vocabulaire générique de l'activité.

- La médiation cadre et contraint les possibilités interprétatives. D'une langue à l'autre, le vocabulaire du langage naturel renonce à de nombreuses possibilités expressives, parce que toute langue naturelle se construit sur de tels renoncements. Par exemple, l'Espagnol a deux verbes « être » distincts, désignant l'être existentiel et l'être circonstanciel, nuance que le Français n'a pas, mais le Français distingue l'action d'attendre et l'action d'espérer, ce que l'Espagnol ne peut faire...

La médiation sémiotique appauvrit donc en restreignant, par essence. Mais ce sont précisément les contraintes qu'elle impose qui rendent possibles la réflexivité, la pensée, la socialisation ou la mémorisation. Par exemple, le caractère contraignant de la médiation du travail par les normes et les règles crée de la prévisibilité mutuelle entre acteurs et fonde l'espace de la coopération : mon collègue étant contraint dans son action, je peux partiellement anticiper son action future. La médiation rend ainsi possibles des formes d'activité collective et de développement de l'activité qui ne le seraient pas sans elle. En tout état de cause, toute activité consciente est médiatisée, ne serait-ce que par le discours intérieur. Il ne faut donc pas penser contrainte et habilitation comme deux fonctions antagoniques de la médiation (contrainte contre autonomie, appauvrissement contre enrichissement, etc.), dans une vision dualiste et cartésienne, mais comme deux aspects indissociables de toute médiation par le signe. Il n'y a pas de discours – et pas de pensée – sans vocabulaire et syntaxe, parce que le vocabulaire et la syntaxe contraignent le champ des possibles.

Le jugement sur la valeur d'une médiation doit donc s'intéresser à ses effets pratiques plutôt qu'à un hypothétique dosage entre niveau de contrainte et niveau d'autonomie. De telles approches dualistes conduisent à des débats aussi stériles que « combien faut-il de règles ? » (du genre « les règles sont indispensables à la sécurité » versus « les règles tuent l'initiative donc la sécurité »), ou « combien faut-il d'indicateurs », débats dans lesquels on substitue les arbitrages quantitatifs et simplificateurs du dénombrement à la question évidemment plus complexe du jugement et du sens (« quel jeu de règles fait sens pour les acteurs ? »).

Bakhtine (Bakhtine, 1978, cité par Todorov, 1981) critique deux dérives empiristes dans l'analyse des énoncés :

- Un empirisme « objectiviste », qui s'intéresse exclusivement à la matière linguistique des énoncés, comme si leur sens était entièrement contenu dans la codification sémiotique ; on trouve couramment le même type de dérive pour l'activité collective dans les organisations : c'est la démarche qui réduit les processus à leur dimension technique, en postulant que les dispositifs techniques – par exemple, les prescriptions formelles, les processus technologiques – rendent intégralement compte du processus et en déterminent le déroulement ;
- Un empirisme « subjectiviste », qui s'intéresse exclusivement au psychisme de l'auteur de l'énoncé, comme s'il était isolé dans son activité discursive, en ignorant la dimension dialogique et médiatisée de tout énoncé ; là encore, on trouve la même dérive dans l'analyse et la gestion pratique des processus, lorsqu'on tente de comprendre le processus par la seule analyse des dynamiques psychologiques des acteurs ; Yves Clot, à juste titre, fait remarquer que l'acteur n'est jamais seul dans son activité, il dialogue avec « le genre », ce que d'autres avant lui ont fait ou ce que d'autres après lui feront, ou ce que des collègues font pour des tâches similaires aux siennes ; on peut ajouter que l'acteur « dialogue en actes » également avec ses collègues de processus, qui mobilisent dans le même processus des « genres » d'activité différents du sien. L'acteur n'est jamais seul face à l'objet de son travail et face aux moyens techniques dont il dispose : le travail apparemment le plus solitaire est en fait « hanté » par une foule d'« interacteurs » avec lesquels le sujet dialogue à travers l'espace, le temps et l'organisation.

### 1.7.- La constitution d'un « chronotope » de l'activité collective

Par leur retour réflexif sur l'activité collective, les acteurs dessinent sa configuration spatiale, tempo-

relle et socio-organisationnelle. En concevant ensemble le processus comme leur, ils en dessinent un périmètre virtuel, des bornes et des balises chronologiques, spatiales et sociales, ce que, en critique littéraire, Bakhtine appelle un « chronotope » : « le chronotope détermine l'unité artistique d'une œuvre littéraire dans son rapport avec la réalité » (Bakhtine, 1978). Nous étendrons ici la formulation de Bakhtine en observant, à propos des processus, que le chronotope détermine l'unité pratique d'une activité collective dans son rapport avec le monde. C'est dans un chronotope particulier que les acteurs font sens du processus. On en a vu un exemple avec le processus « concevoir et préparer les chantiers » dans le domaine de la construction de bâtiments : les membres du groupe étaient prêts à enquêter collectivement sur ce processus, mais l'histoire du processus démarrerait pour eux avec un ouvrage déjà conçu, qui faisait partie du contexte de leur activité et n'en constituait pas l'objet. La conception architecturale était exclue du chronotope de ce processus. Le cadre spatio-temporel finalement retenu influence de manière décisive le sens des situations rencontrées et les potentiels d'action qui en résultent : à chronotope différent, contexte, sens et potentiel d'action distincts. Par exemple, quelle est la place relative donnée aux activités dites « de conception » et aux activités dites de « réalisation » dans la construction d'un bâtiment ? Les vocables mêmes de « conception » et de « réalisation » renvoient à des approches traditionnelles bien établies en matière de chronotopes. La construction d'un bâtiment se joue dans deux récits distincts : d'une part le chronotope de la conception, avec ses cadres temporel (démarrage avec l'expression d'un projet ou d'une intention par un client, aboutissement avec la « réunion de transfert » où les équipes de conception transmettent le dossier du projet à l'équipe de construction), spatial (les bureaux des fonctions « études » et « méthodes », les bureaux commerciaux), et socio-organisationnel (ingénieurs d'études, commerciaux, managers). Il y a d'autre part le chronotope de la réalisation, avec ses cadres temporel (démarrage avec la « réunion de transfert », aboutissement avec la remise de l'ouvrage au client), spatial (le chantier), socio-organisationnel (équipes de chantier, chef de chantier, conducteur de travaux). Les « atmosphères » et les cultures sont contrastées : on passe du monde des bureaux au monde du chantier avec la réunion de transfert. Les compétences et les missions sont nettement séparées : l'ingénieur d'études et le commercial ne sont guère plus impliqués dans le projet après la réunion de transfert que les chefs d'équipe, les compagnons et le chef de chantier ne le sont avant. La distinction entre les deux chronotopes a des conséquences immenses, notamment du point de vue de la sécurité. La sécurité ne joue qu'un rôle secondaire dans le chronotope de la conception : il s'agit là d'emporter un contrat, donc de faire feu de tout bois pour être crédible, séduisant et concurrentiel. Le « dragon des accidents » est relativement absent de ce récit-là... Il surgit dans le chronotope de la réalisation : la sécurité est une affaire de réalisation, donc une affaire de chantier et de contrôle sur le chantier...

### 1.8.- Enquête et communauté d'enquête

En s'entretenant de leur processus, fût-ce de manière très informelle, les acteurs s'entretiennent en fait d'eux-mêmes et de la communauté qu'ils constituent. C'est d'ailleurs en se constituant en communauté qu'ils peuvent espérer agir efficacement pour transformer et développer leur activité collective : « *“Je”*, écrit Bakhtine, ne peut se réaliser dans le discours qu'en s'appuyant sur *“nous”* » (Bakhtine, 1926), commentaire qu'on se permettra de transposer au cas de l'activité collective en constatant que « *“Je”* ne peut se réaliser *dans l'activité* qu'en s'appuyant sur *“nous”* ». Comment influencer significativement sur le processus de développement de nouveaux modèles automobiles, ou sur le processus de mise en place d'un contrat d'assurance, ou sur le processus d'octroi du permis de construire, si les multiples acteurs ne se mobilisent pas de manière coopérative pour enquêter ensemble sur le processus et le transformer ? Cette enquête est souvent complexe, compte tenu de la multiplicité des champs de compétence concernés. Si un groupe de travail ordinaire peut résoudre des problèmes opératoires simples, la transformation du processus peut impliquer des changements profonds dans l'identité professionnelle et les relations de travail des acteurs. La situation s'apparente à celle d'un projet d'apprentissage collectif, étayé par la constitution d'une communauté pédagogique au sein de laquelle se joue la *construction d'une expérience commune nouvelle*. Le changement ne peut être, ni décrété, ni « conçu et apporté » par des experts. C'est ce type de communauté que

Dewey baptisait « communauté d'enquête » (Dewey, 1902 & 1916), réunie, non autour d'une pratique commune, mais dans une enquête collective mobilisant des pratiques hétérogènes. Les conditions d'existence d'une communauté d'enquête incluent les conditions politiques et managériales du changement, notamment l'engagement des centres du pouvoir managérial, l'assignation des moyens nécessaires, en particulier en termes de temps, l'ouverture à l'expérimentation, la possibilité de la critique. Il peut sembler irréaliste, voire naïf, d'évoquer de telles conditions, mais, en leur absence, les situations de transformation risquent fort d'obéir à des décrets hiérarchiques ou à des fatalités technologiques subis, avec, à la clé, des difficultés sociales, psychologiques et économiques de toutes sortes. La multiplication des échecs en matière de grands projets de systèmes d'information, de réorganisation (process reengineering) ou de changement technologique est là pour en témoigner. On ne se soucie ici, ni d'être réaliste dans la description des pratiques courantes, ni d'être normatif dans la définition d'une cible. Là où les épistémologies dualistes séparent le « descriptif » et le « normatif », il sera ici plutôt tenté d'appréhender l'intelligibilité du développement organisationnel.

### 1.9.- L'enquête introduit dans le processus une dimension évaluative

Une caractéristique essentielle de l'énoncé pour Bakhtine « est qu'il est pourvu de valeurs » (Todorov, 1981), alors que la langue est « étrangère au monde axiologique » : « Seul l'énoncé peut être beau, comme seul l'énoncé peut être sincère ou mensonger, courageux ou timide. Toutes ces déterminations ne se rapportent qu'à l'organisation des énoncés... » (Bakhtine, 1928), et non au langage. Le constat vaut pour l'activité collective. Si les acteurs enquêtent réflexivement sur le processus, c'est qu'ils en perçoivent une faille ou un potentiel d'amélioration, d'un certain point de vue : derrière la volonté de transformation se profile nécessairement un jugement évaluatif. C'est cette dimension axiologique qui fonde la construction collective du sens : quelles sont les valeurs attachées à l'état actuel du processus, comment peut-on les faire évoluer ? Seule l'activité concrète et située est évaluée socialement et peut être coûteuse ou compétitive, fiable ou défectueuse, sûre ou dangereuse. La richesse technique et humaine du processus est radicalement simplifiée et appauvrie par sa lecture évaluative, mais celle-ci lui donne un sens et, par voie de conséquence, permet de donner à l'enquête une orientation pratique et une dynamique. L'activité collective située est ainsi soumise à des ajustements et à des modifications que déclenche et relance l'évaluation de performance. L'évaluation dynamise l'enquête en produisant des étonnements, des insatisfactions et des écarts, tant à son déclenchement que dans son déroulement. Si les fournisseurs sont souvent en retard dans leurs livraisons, ce constat ne déclenchera l'enquête et une éventuelle action correctrice que si les acteurs, explicitement ou pas, complètent la phrase « les fournisseurs sont souvent en retard dans leurs livraisons » du mot « trop », porteur de la dimension axiologique : « les fournisseurs sont *trop* souvent en retard ». Sinon, pourquoi s'émouvoir ? Mais le rôle de l'évaluation dans l'enquête ne s'arrête pas là. L'évaluation accompagne la totalité de l'enquête, la jalonne et la conclut. La construction, à un instant donné, d'un jugement social évaluatif qui relie l'état actuel du processus à une classe générique de situations jugées « conformes » aux attentes ou « acceptables » met fin provisoirement à l'enquête, « jusqu'à nouvel ordre », « en attendant mieux » ; car « la Vérité vit à crédit », comme le note William James (James, 1907). L'évaluation ancre ainsi l'enquête des acteurs dans la situation singulière, tout en permettant de la dépasser par le rattachement à des valeurs génériques, construites socialement (« efficient, fiable, lent, sûr, dangereux... »).

## 2.- Une étude de cas dans le bâtiment<sup>8</sup>

On présentera ici une étude de cas longitudinale approfondie (Lorino, 2007 ; Tricard, 2009) réalisée

8. Cette recherche a fait l'objet d'un projet pluridisciplinaire (psychologie du travail et gestion), engageant le laboratoire « Clinique de l'Activité » du CNAM et l'ESSEC, et mis en oeuvre, d'une part, par Yves Clot, professeur au CNAM, et Julie Duboscq, chercheuse au CNAM, d'autre part, par l'auteur du présent article et Benoît Tricard, chercheur à l'ESSEC.

dans l'un des trois plus grands groupes mondiaux du BTP (Bâtiment et Travaux Publics) (plus de 120 000 salariés en 2006). Après des années d'effort pour améliorer la sécurité du travail sur les chantiers, la courbe d'amélioration semble atteindre un plafond. Le taux d'accidents se stabilise à un niveau deux fois supérieur à celui des autres industries. Des responsables de l'entreprise décident d'explorer les raisons de ce blocage. Jusqu'alors, l'entreprise avait apporté deux types de réponses au problème : on avait tenté d'agir sur la psychologie et le comportement individuel des acteurs (conscience sécuritaire, discipline) ; on avait développé des outils et des techniques pour la gestion de la sécurité (procédures, contrôles, normes, technologies). Ces deux catégories d'actions rappellent les deux « dérives empiriques » de l'étude des processus mentionnées ci-dessus : se centrer sur la subjectivité des acteurs ou sur la base technique du processus. Certains responsables émirent l'hypothèse selon laquelle certains facteurs importants de risque, tels que le manque de préparation, le manque de coordination, le manque de retour d'expérience, la pression sur le temps, des systèmes d'incitations inadaptés, étaient liés aux structures et pratiques organisationnelles plutôt qu'aux comportements individuels. Ils chargèrent deux équipes de recherche, l'une en organisation, l'autre en psychologie de l'activité, se référant toutes deux à la théorie de l'activité de Vygotski, d'explorer ensemble la question.

## 2.1.- Considérations méthodologiques

La recherche s'est centrée sur l'activité normale plutôt que sur l'analyse d'accidents, pour plusieurs raisons :

- La genèse de situations dangereuses peut s'expliquer par les conditions générales de l'activité normale.
- Les accidents sont des événements exceptionnels et ne fournissent qu'une base empirique limitée, tandis que les situations de travail dangereuses se produisent tous les jours sur les chantiers.
- En partie pour des raisons légales, l'analyse d'accidents renforce souvent les discours managériaux défensifs et les explications réductrices par les comportements (recherche de responsabilités).

La première phase de recherche a consisté à observer des situations concrètes de travail, par une présence durable (9 mois) sur deux types de sites : les bureaux où les projets sont conçus et planifiés, et deux chantiers de construction (prise d'images vidéo par la chercheuse en psychologie et de notes détaillées par le chercheur en gestion). 32 contributeurs représentatifs aux processus de conception et de réalisation furent interviewés, pour produire une représentation du système d'activité en textes et diagrammes. Cette représentation n'avait pas pour objet de fournir une description exacte du processus, mais plutôt un outil heuristique pour l'analyse et la discussion dans les groupes de travail qui se réuniraient ultérieurement.

La perception répandue des métiers de la construction et des travaux publics conduisait à distinguer clairement des processus de conception/planification, d'une part, des processus de construction sur site, d'autre part (distinction spatiale : bureau versus chantier ; distinction temporelle : phases amont versus phases aval du projet ; distinction fonctionnelle : métiers de la conception, métiers de la réalisation ; articulation autour d'un acte ritualisé et collectif, baptisé « réunion de transfert »). Il apparut, à travers un cycle initial d'interviews et des situations observées, que la plupart des situations de danger étaient étroitement liées à des choix de conception et de planification antérieurs. Il fut alors décidé de centrer l'étude sur le processus « concevoir et planifier le projet de construction ». À des fins de simplification, on passera ici sur les discussions qui tournèrent – et tournent – autour de la définition et de la délimitation de ce processus (par exemple, faut-il distinguer la « conception-planification » proprement dite et la « préparation du travail », sur un horizon plus court ?) Dans la deuxième phase, une méthode d'enquête collective réflexive sur le processus fut adoptée, impliquant les acteurs du processus comme co-chercheurs. La recherche a ainsi été réalisée *avec* plutôt que *sur* les « participants agissant comme co-chercheurs et co-sujets » (Raelin, 1999).

## 2.2.- Des exigences apparemment contradictoires

Dans beaucoup des situations observées, il y avait arbitrage manifeste entre délai et sécurité. Dans la culture de l'industrie du bâtiment, la capacité de mener les projets à bien dans les délais est la première valeur professionnelle. Le manager fiable, qui a les meilleures perspectives de carrière, est le manager qui termine toujours ses projets à temps. Tous dans l'entreprise savent que la situation économique du groupe dépend étroitement de la durée moyenne des projets. Mais, par ailleurs, les dirigeants ont pris des engagements ambitieux sur la sécurité comme priorité stratégique. Sanctions positives et négatives sont mises en place pour renforcer les réflexes de sécurité. La contradiction potentielle entre le délai, envisagé comme une question d'organisation et de management, et la sécurité, d'abord vue comme une question de comportement individuel sur le chantier, n'est pas clairement identifiée. En dernier ressort, on mentionne le droit de retrait des acteurs : s'ils jugent une situation dangereuse, ils ont le droit de refuser la tâche. Dérive « subjectiviste » typique : la sécurité est vue avant tout comme une question de choix individuel.

Le secteur construction est fortement concurrentiel et économiquement contraint. En conséquence, les concepteurs et les planificateurs des projets essaient de minimiser la durée et le coût des projets pour gagner des contrats. Ils produisent des représentations rationnelles de la future activité (coût et temps standard, plans, procédés), des « prescriptions », auxquelles l'activité réelle de construction est censée se plier. Ultérieurement, dans les phases de production, lorsque la plupart des options de conception et planification sont figées, les acteurs rencontrent inévitablement des situations imprévues. Le management essaie de contrôler les comportements et le respect des disciplines de sécurité, mais il a aussi besoin que le travail soit fait à temps. La gestion de la sécurité est isolée des opérations et en quelque sorte hypostasiée, sous la forme de contrôleurs, de règles, d'incitations et de sanctions, pour essayer d'éliminer le risque par le contrôle. Dérive « objectiviste » typique : l'activité collective et la sécurité sont identifiées à des images rationnelles statiques (plans, programmes, budgets, règlements, normes) et non à des développements situés et dynamiques.

En fin de compte, les acteurs font face à des impératifs d'arbitrage entre sécurité et délai. Alors qu'ils sont censés « exécuter les plans », ils doivent souvent repenser partiellement l'activité dans des situations porteuses de danger. Ils trouvent alors des compromis pour réaliser la mission à temps « aussi sûrement que possible », ce qui signifie souvent dangereusement. Cette contradiction délai - sécurité, dans la temporalité du chantier et dans un cadre structurel figé, est réelle : les équipes ne peuvent parfois pas faire autrement que choisir entre la prise de risque et le retard. Toutefois, comme on le verra, cette contradiction, fortement intégrée dans la culture du secteur, n'est pas une fatalité et la remise en cause des cadres spatio-temporels dominants pourrait la réduire fortement.

## 2.3.- Le dialogue médiatisé entre genres professionnels

Les interactions observées sur les sites ne sont pas seulement des interactions entre personnes, mais aussi entre « genres » professionnels (comptables, techniciens, acheteurs, conducteurs de travaux, chefs de chantier, ingénieurs d'étude...), de même que, dans les textes littéraires les discours n'expriment pas seulement la voix personnelle de l'auteur, mais aussi les voix génériques de « genres » sociaux, stylistiques ou philosophiques (Bakhtine, 1986). Par exemple, le conducteur de travaux fait au moins pour partie ce qu'un conducteur de travaux est supposé faire, ou ce qu'il pense qu'un conducteur de travaux devrait faire. Il utilise les méthodes et outils habituels des conducteurs de travaux, à sa manière. Il réagit à l'activité de l'ingénieur d'études en fonction de ce que les ingénieurs d'études font normalement et il fait sens des propos et des actes situés de l'ingénieur d'études en se référant au registre générique des actes et discours « d'ingénieur d'études ». Le dialogue qui en résulte est simultanément, d'une part, situé et unique, d'autre part, expression d'un dialogue générique entre le « genre » « conducteur de travaux » et le « genre » « ingénieur d'études » (Clot, & Faïta, 2000).

Les outils, dont l'usage est à la fois situé et générique, jouent un rôle essentiel dans le développement de ces interactions situées *et* génériques. Citons l'exemple d'une réunion « ob-

jectifs » (fixation des objectifs financiers) d'un projet de construction dans la banlieue parisienne. L'équipe des ingénieurs d'études qui avaient procédé à « l'étude de prix » (étude technico-économique préalable, qui sert de base à l'offre commerciale) rencontrait l'équipe de chantier, sous la houlette de deux dirigeants de l'entreprise. La réunion visait à analyser l'écart entre les deux budgets respectivement élaborés par chacune des deux équipes. Le budget calculé par l'équipe chargée du chantier était plus élevé que le budget qui avait servi à vendre le projet et à planifier la marge. L'analyse détaillée de l'écart était difficile parce que les ingénieurs d'études et les conducteurs de travaux utilisaient des modèles de chiffrage financier différents. Après trois heures de discussion, le conducteur de travaux conclut qu'il ne pouvait pas s'engager à réaliser une marge supérieure à 2.5 %. Les dirigeants présents décidèrent qu'il devrait être « plus ambitieux dans le chiffrage de la main-d'œuvre », afin d'atteindre une marge de 5 %. Un mois plus tard, le budget de main-d'œuvre affichait une réduction de 60 000 à 51 500 heures. Le système de budgétisation avait médiatisé le dialogue "genre à genre", d'abord en organisant l'opacité mutuelle (deux systèmes de chiffrage distincts), ensuite en formalisant pour la suite une importante réduction des ressources, donc une réduction des marges disponibles pour la reconception en situation.

## 2.4.- L'enquête réflexive collective

Un groupe composé de neuf acteurs représentatifs du processus « concevoir et planifier le projet » fut mis en place pour analyser le processus du point de vue de la sécurité du chantier. Le groupe s'est réuni huit fois trois heures. Il a d'abord validé, avec de légères modifications, la représentation textuelle et graphique du processus (représentation classique de type « flow-chart », exemple typique d'artefact médiateur, utilisé pour soutenir la discussion des acteurs sur leur propre activité collective). Puis il a analysé les activités jugées les plus critiques pour la sécurité.

Deux problèmes organisationnels majeurs furent notamment identifiés par le groupe.

Premier problème : les acteurs du chantier (conducteurs de travaux, maîtrise, sous-traitants) ne sont pas vraiment impliqués dans les activités de conception. Cette absence d'implication se manifeste de diverses façons, par exemple :

- Dans la réponse à un appel d'offres, les ingénieurs d'études élaborent un avant-projet qui sert de base à la proposition commerciale, en effectuant des choix techniques qui influent directement sur la sécurité sans consulter les futurs acteurs du chantier (dont beaucoup ne sont d'ailleurs pas encore désignés à ce stade amont).
- Les étapes du chantier les plus critiques pour la sécurité devraient et pourraient être identifiées dès les premières étapes du projet, dans la phase de proposition commerciale. Il est bien sûr impossible de les étudier de manière détaillée et de les prescrire à un stade aussi précoce du projet, mais il serait possible de provisionner des ressources budgétaires, de l'expertise et du temps pour pouvoir, le moment venu, préparer les phases de travail délicates. Par exemple, les représentations 3-D sont unanimement jugées efficaces pour préparer l'équipe de chantier à affronter des tâches complexes et potentiellement dangereuses, mais elles sont d'un emploi coûteux. L'identification précoce d'étapes critiques permettrait d'utiliser de tels modèles 3D de manière sélective.
- Beaucoup des acteurs qui doivent intervenir dans la conception détaillée du projet ne sont même pas encore nommés au début du projet, et ne peuvent donc être impliqués dans les premières phases.

Deuxième problème : la coupure, non seulement en termes managériaux, mais en termes culturels et professionnels, est profonde entre les phases du projet, entre conception et préparation, et surtout entre conception-préparation et réalisation. Les acteurs de conception/planification ne « se sentent pas » acteurs du chantier. Leur premier objectif, c'est de gagner des contrats. Culturellement, la sé-

curité est vue comme une question opérationnelle, à prendre en compte dans la gestion quotidienne du chantier, puisqu'elle essentiellement considérée comme une affaire de comportements individuels au travail. Cette situation fait l'objet de rationalisations communément admises : « la sécurité, ça ne se planifie pas », « nous faisons face aux incertitudes de la nature », « chaque situation est unique », « tous les chantiers sont des prototypes », « c'est sur le terrain qu'on assure » La perception générale est donc que la sécurité ne peut être que faiblement anticipée, alors qu'elle est pourtant exposée aux mêmes aléas que le délai et le coût, qui, eux, font l'objet de gros efforts d'anticipation.

Les acteurs clés de la conception et de la planification disparaissent presque totalement du projet dans les phases de construction. Pourtant, dans les premières activités de préparation, l'équipe de chantier récemment mise en place bénéficierait grandement d'un soutien technique des ingénieurs qui ont conçu le projet. Il lui serait aussi utile de conserver un soutien technique de leur part tout au long du projet. La connaissance de l'histoire du projet, des choix de conception, de leur rationnel et de leur cohérence globale serait souvent précieuse pour la préparation court terme. Il n'y a pas non plus de retour d'expérience systématique sur la sécurité des modes constructifs, les options de planification ou la performance des fournisseurs et sous-traitants. Il n'y a pas d'analyse des écarts entre les méthodes planifiées et les méthodes effectivement utilisées. La pratique actuelle du retour d'expérience, consistant à exiger des conducteurs de travaux la rédaction de rapports ex post, est perçue comme un formalisme encombrant et inutile. Le groupe de travail juge qu'il serait peut-être plus utile d'exiger des concepteurs et planificateurs de consacrer un jour par semaine ou par quinzaine au suivi de « leurs » projets sur le terrain. Ils deviendraient ainsi des acteurs directs des opérations et pourraient assurer un retour d'expérience vivant. Enfin, les activités inévitables de reconception/replanification sur site par l'équipe de chantier n'étant pas reconnues officiellement comme légitimes ne font pas l'objet de dotations de ressources – la reconception/replanification dans les phases avancées apparaît plutôt comme un dysfonctionnement. Leur allouer des ressources, ce serait planifier la non-qualité de la conception !

## 2.5.- Rôle clé du chronotope de l'activité

Comme on l'a vu, le terme « chronotope » (chronos = temps, topos = lieu) (Bakhtine, 1986, pp. 46-50) désigne la configuration sociale, spatiale et temporelle du processus. Le chronotope d'un roman est « la façon (ou plutôt les façons successives) qu'il [l'auteur] a eues de structurer l'expérience spatio-temporelle, de forger les coordonnées propres à appréhender la totalité du monde accessible (Bakhtine 1978) ». Le chronotope est donc l'espace-temps, forgé par l'auteur d'une œuvre littéraire, dans lequel un certain type d'action peut se dérouler et faire sens, un certain type de personnage peut prendre forme et agir de manière signifiante et, donc, un récit peut se dérouler de manière intelligible pour un lecteur. Le concept de chronotope a déjà été largement repris et étendu à la compréhension des phénomènes sociaux par l'anthropologie, qui y a vu un moyen de montrer l'unité profonde qui s'instaure dans une culture entre les structures socio-temporelles et les systèmes de signification collectifs. Un certain type d'événement ou de récit ne prend sens que dans un cadre spatio-temporel donné, et réciproquement, le lieu et l'espace de l'événement ou du récit sont uniques et lui sont indissolublement liés. Par exemple, le lieu et le temps de la rencontre ne sont que cela : sans la rencontre, ils ne sont porteurs d'aucune signification particulière en tant que lieu et temps, et réciproquement la rencontre n'existe pas en dehors d'un temps et d'un lieu. Les anthropologues montrent ainsi comment les systèmes de signification et les systèmes de valeurs sont en quelque sorte « incarnés » dans un espace spatio-temporel. Par extension, le concept nous permet ici de montrer le lien profond qui unit la configuration socio-spatio-temporelle du processus « concevoir – planifier » (les fonctions « d'étude », le monde des bureaux, les phases amont du projet « étude de prix – planification ») et le système de significations et de valeurs dans lequel ce processus se déploie et fait sens : l'optimisation technique et économique, l'ordonnancement temporel des tâches, l'allocation de ressources, mais pas fondamentalement la gestion du risque, qui, elle, est attachée au chronotope de la réalisation. L'inclusion de l'architecte dans le chronotope du processus « concevoir/planifier le chantier »

modifierait la configuration spatiale (l'agence d'architecte serait alors l'un des lieux du processus) et la configuration temporelle (la conception du chantier commencerait dès les premières esquisses de la conception de l'ouvrage) du processus. Quant au référentiel de sens, on voit qu'il se transformerait aussi profondément : sans l'architecte, il s'agit de concevoir des chantiers rentables et sûrs à contrainte architecturale donnée. Si l'architecte entre dans l'enquête collective, le sens du processus devient « concevoir des chantiers rentables et sûrs », en incluant la conception de l'ouvrage comme levier d'action : les non-architectes sont alors perçus, du fait de leur expérience de réalisation, comme des acteurs légitimes et compétents de la conception architecturale, ils doivent y être préparés, et ils doivent répondre de leur contribution à ladite conception architecturale.

La contradiction entre sécurité, d'une part, et contraintes de budget et de temps, d'autre part, relevée précédemment, peut ainsi être réduite en *modifiant le chronotope de l'activité collective*. Les caractéristiques structurelles de l'activité collective (calendrier, allocation de ressources, choix technologiques, composition de l'équipe, choix des fournisseurs), définies dès les premières étapes du projet, jouent un rôle essentiel dans la sécurité du travail de construction. Autant il s'avère difficile de réduire le risque par le contrôle (« to control out risk » en Anglais) par les règles, les audits, les incitations, une fois que la conception est figée, autant il s'avère plus aisé de le résorber par la conception (planification incluse) (« to design out risk » en Anglais), si les acteurs du processus (ingénieurs d'études et méthodes inclus) conçoivent collectivement l'activité collective, dès les premières phases du projet. Comme le note Perrow (1999), « les mesures de sécurité devraient être conçues dès le démarrage et non ajoutées après coup, car les ajouts sont de manière disproportionnée une source d'accidents ».

Quand une faible anticipation en conception se combine avec une faible marge de manœuvre opérationnelle en production, le couplage étroit des éléments du projet (Perrow, 1984) produit des situations dans lesquelles les performances économiques et la sécurité deviennent inévitablement contradictoires. Des dictons du genre « la construction est une activité imprévisible », « la sécurité, c'est une affaire de comportement », « on innove à chaque fois », « en dernier ressort, c'est le gars qui est en face du danger », dessinent une vue paradigmatique de l'activité qui distingue deux types bien séparés d'activité collective, inscrits dans deux chronotopes distincts : « concevoir et planifier le projet de construction », « réaliser le projet de construction ». Le sens dominant du premier processus, c'est l'optimisation technico-économique du projet. Le sens dominant du second, c'est l'« exécution » des plans dans des conditions de coût, de délai et de sécurité satisfaisantes. C'est ainsi que les acteurs voient le monde, que leurs raisonnements sont structurés, que la division du travail est codifiée, les systèmes d'incitations définis et les outils conçus. Le premier processus fixe des prescriptions au second, lequel tente de gérer le danger au mieux, lorsque les contraintes peuvent difficilement être relâchées. L'activité collective est enactée, dans le vocabulaire de Weick (Weick, 1979), et fait sens par la manière dont les acteurs la pensent réflexivement.

Cette dichotomie entre deux univers chronotopiques n'est pas une démarche délibérée des dirigeants et de l'encadrement, destinée à assurer la rentabilité des opérations, mais une vision du monde largement partagée et consolidée par des jeux de rôles permanents. Par exemple, sur le site de construction d'une tour de bureaux, le chef de chantier se plaint des choix technologiques réalisés par le conducteur de travaux et les ingénieurs sans son avis, en particulier le choix d'un outil « high-tech » de coulage du béton, inadapté à la construction de volumes étroits dans le parking souterrain dans des conditions correctes de sécurité. Quand on lui demande s'il a consulté le chef de chantier, le conducteur de travaux répond qu'il a essayé, mais que le chef de chantier n'était alors pas disponible. De son côté, le chef de chantier explique qu'il était alors engagé à plein-temps dans un projet antérieur et qu'il n'a pas pu participer aux réunions au cours desquelles les techniques de construction ont été discutées. Jusque-là, la vision des deux acteurs converge de manière cohérente sur un problème managérial de gestion du temps, de calendrier dans la constitution des équipes et de définition de missions. Mais, après un silence, le chef de chantier ajoute : « si j'y étais allé, ils m'auraient demandé de m'engager sur ce choix ». Il ne pense pas que ce type d'engagement est dans ses missions et fait partie du genre « chef de chantier ».

Une autre vision du genre « chef de chantier » émergea des travaux du groupe, auquel participait un autre chef de chantier. Le groupe conclut à la nécessité pour la sécurité que les chefs de chantier soient impliqués comme participants actifs dans la planification du projet et la coordination de la co-activité sur site. Cependant, ce deuxième chef de chantier ne trouva pas utile que les chefs de chantier en général rencontrent l'ingénieur d'études chargé de l'étude de prix avant la proposition commerciale au client, bien que l'étude de prix fige incontestablement les premières options de conception. On a là une autre vision, plus large, du genre « chef de chantier », incluant la participation au choix des techniques de construction, mais sans remonter jusqu'à l'étude de prix.

Ne nous méprenons pas sur la portée conceptuelle et pratique de cette analyse des chronotopes « conception » et « réalisation ». Il ne s'agit pas de recommander, pour la énième fois, que les concepteurs et les futurs constructeurs dialoguent et que les acteurs de chantier contribuent à la conception/planification. L'analyse proposée conduit à revoir en profondeur la définition même des univers professionnels, des référentiels de sens et des concepts. Il s'agit en fait d'abolir la distinction entre le monde de la conception et le monde de la réalisation telle qu'elle est généralement comprise et appliquée dans les entreprises et par les chercheurs, en considérant que la « conception » est :

- Non une fonction, mais un processus qui traverse la totalité du projet,
- Non un ensemble de prescriptions, ni même un échange de prescriptions « réciproques », mais une enquête dialogique et une co-construction continue de l'activité collective,
- Non un ensemble de choix reposant sur le traitement de l'information, mais une création continue de questions, de l'horizon de compréhension mutuelle et de l'espace des solutions possibles, avec un recours continu à l'expérimentation.

Il s'agit de produire un nouvel univers d'action et de sens, qu'on pourrait désigner comme le processus « concevoir et préparer l'activité collective de construction » : planifier, ordonnancer les tâches, effectuer les choix technologiques, composer l'équipe, arbitrer le « faire ou faire faire », sélectionner les sous-traitants et les fournisseurs, ajuster la conception ou les plans, préparer le travail des équipes, notamment les tâches critiques, revoir les options techniques et organisationnelles pour faire face à des situations inattendues... Ce processus démarre dès les toutes premières phases du projet et se poursuit pendant toute sa durée. Il engage des acteurs traditionnellement considérés comme « réalisateurs », appelés à s'impliquer activement dans la conception. Il engage aussi des acteurs traditionnellement considérés comme experts de la conception et de la planification, appelés à s'impliquer activement dans la préparation court terme du travail et dans le retour d'expérience. Ces acteurs extérieurs au chantier, concepteurs, commerciaux, fournisseurs de technologie, sont *de facto* présents sur le site, à travers les artefacts, les contraintes et les potentialités qu'ils ont inscrits dans le projet. Dans l'état actuel des choses, ils sont présents mais invisibles, influents mais muets et inaccessibles, les « fantômes » du chantier.

Les implications sont nombreuses sur les compétences, la définition des valeurs et des rôles professionnels, les outils techniques, les systèmes de gestion et l'allocation de ressources. Pour que les uns et les autres soient mobilisés dans un « vrai » dialogue synchrone et situé, au-delà d'une concertation formelle, ils doivent développer leur compréhension mutuelle, la structure de rôles et leur aptitude à improviser ensemble (Weick, 1998 ; Weick, & Roberts, 1993). Les systèmes d'incitation doivent être adaptés. Les procédures de constitution d'équipes doivent être modifiées. Si les ingénieurs d'études se voient confier une mission d'accompagnement des chantiers dont ils ont assuré l'étude préalable, leur évaluation doit intégrer cette responsabilité. Si la maîtrise de chantier doit jouer un rôle dans la conception et la planification, elle doit être affectée au nouveau chantier, au moins à temps partiel, suffisamment tôt. Elle doit aussi acquérir des compétences en termes de lecture de plans et d'analyse de risque. Les outils de simulation 3D pourraient émerger comme un lien naturel entre l'analyse de criticité en amont et la préparation des équipes opérationnelles aux tâches critiques sur chantier. Les budgets devraient allouer du temps et des moyens aux sessions de re-planification en cours de construction et à la préparation court terme des tâches critiques. Enfin, tous les acteurs devraient être conscients que ce qui se joue dans ce processus, ce n'est pas la conception de systèmes techniques,

mais celle de l'activité collective, *leur* propre activité collective, processus vivant et partiellement imprévisible.

## Conclusion

Les enjeux de cette recherche sur l'activité collective conjointe (les processus) sont théoriques, épistémologiques, méthodologiques et pratiques.

D'un point de vue théorique, pour des raisons historiques (Lorino, 1989), la recherche en gestion a tendu à voir les organisations comme des systèmes de prise de décision plutôt que des systèmes d'activité, avec d'importantes conséquences sur le statut des outils de gestion, vus comme des processeurs d'information et des aides à la décision, et le raisonnement des acteurs, assimilé au traitement rationnel de l'information (Swieringa, & Weick, 1987). La recherche évoquée ici tente de contribuer à construire un paradigme de l'organisation fondé sur l'activité plutôt que sur la décision.

Les enjeux sont aussi épistémologiques. Prétendre « observer » une expérience sans en être partie prenante active relève de l'illusion de l'observation ("onlooker's fallacy"), critiquée par Mary Parker Follett (Follett, 1924). L'activité « connaissante » du chercheur et l'activité « à connaître » sont consubstantielles. Le chercheur peut construire une compréhension de l'activité étudiée, mais pas une connaissance externe et transcendante. Cette compréhension est dialogique et apparaît comme une *réponse* : « toute compréhension est active et déjà le germe d'une *réponse* » (Voloshinov, 1977, cité par Todorov, 1981). La recherche sur les organisations et l'activité collective pourrait alors se référer à une épistémologie de compréhension pour l'action, plutôt qu'à une épistémologie de la vérité, au sens des sciences physiques. D'un point de vue méthodologique, une telle épistémologie de la compréhension appelle des méthodes d'enquête coopérative (Reason, 1988 ; Heron, 1996), qui mettent l'accent sur l'active participation des acteurs de l'organisation comme co-chercheurs.

Les enjeux sont également pratiques. La place centrale de l'enquête collective dans les dynamiques organisationnelles met en question le rôle et les méthodes du manager tout autant que ceux du chercheur. L'enquête ne peut se passer des acteurs du processus. Quelle est donc alors la contribution spécifique des managers ? Ils n'ont pas d'expertise surplombante sur la substance de l'activité collective. Mais, dans de nombreux cas, l'enquête réflexive a lieu de manière balbutiante et informelle. Les managers ont un rôle essentiel à jouer pour reconnaître ces formes naissantes, légitimer leur importance pour l'apprentissage organisationnel et leur allouer l'espace, le temps et les ressources nécessaires à leur épanouissement. Ils ont un rôle d'experts de l'enquête, pour repérer les dissonances cognitives, déclencher l'enquête et en favoriser le développement.

Enfin, les chercheurs sont confrontés à un enjeu majeur de structuration scientifique. La recherche sur « la conception pour la sécurité » intègre nécessairement la conception de l'organisation et la conception de l'activité, étroitement imbriquées. Pour progresser significativement dans la maîtrise des performances de l'activité (ici, la sécurité), il est donc nécessaire que se développe la coopération entre « sciences de l'activité » et « sciences de l'organisation », au-delà des frontières disciplinaires entre ergonomie ou psychologie du travail, d'une part, gestion ou sociologie des organisations, d'autre part.

## RÉFÉRENCES

- Bakhtine, M., sous le nom de Voloshinov, V.N. (1925). « En-deça du social (Po tu storonu social'nogo) », in Zvezda, Moscou, cité par Todorov, T. (1981), *Mikhail Bakhtine, le principe dialogique*, Paris: Seuil, p. 70.
- Bakhtine, M., sous le nom de Voloshinov, V.N. (1926). « Le discours dans la vie et le discours en poésie », in Zvezda, Moscou, 6, traduit par Todorov, T. (1981), *Mikhail Bakhtine, le principe dialogique*, Paris: Seuil, p. 192.

- Bakhtine, M. or Medvedev, P.N. (1928). *Fromal' nyj metod v literaturovedenii (The Formal Method in Literary Studies)*, Leningrad, quoted by Todorov (1984).
- Bakhtine, M. (1970). *La poétique de Dostoïevski*. Paris: Seuil.
- Bakhtine, M. (1978). *Esthétique et théorie du roman*. Paris: Gallimard.
- Bakhtine, M. (1986). *Speech Genres and Other Late Essays* (Caryl Emerson and Michael Holquist Eds.). Austin: University of Texas Press.
- Chandler, A.D. Jr. (1977). *The Visible Hand. The Managerial Revolution in American Business*. Cambridge (Mass) and London: The Belknap Press of Harvard University Press.
- Clark, K.B., & Fujimoto, T. (1991). *Product Development Performance: Strategy, Organization, and Management in the World Auto Industry*. Cambridge (Mass): Harvard Business School Press.
- Clot, Y. (1999). *La fonction psychologique du travail*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Clot, Y., & Faïta, D. (2000). Genres et styles en analyse du travail. Concepts et méthodes. *Travailler*, 4, 7-42.
- Coriat, B. (1994). *L'atelier et le chronomètre. Essai sur le taylorisme, le fordisme et la production de masse*. Paris: Christian Bourgois.
- Dewey, J. (1902). *The child and the curriculum*. Chicago: University of Chicago Press.
- Dewey, J. (1916-1983). *Democracy and education : An introduction to the philosophy of education*. New York: Mac Millan.
- Dewey, J. (1938), *Logic: The theory of enquiry*, New York: Henry Holt. [Traduction française : *Logique : la théorie de l'enquête*. Paris: PUF (1967)].
- Durkheim, E. (1893-2007). *De la division du travail social*. Paris: PUF. Téléchargeable : [http://classiques.uqac.ca/classiques/Durkheim\\_emile/division\\_du\\_travail/division\\_travail.html](http://classiques.uqac.ca/classiques/Durkheim_emile/division_du_travail/division_travail.html)
- Follett, M.P. (1924). *The Creative Experience*. New York: Green and Company.
- Girin, J. (1995). Les agencements organisationnels. In F. Charue-Duboc (Ed.), *Des savoirs en action* (pp. 233-279). Paris, L'Harmattan.
- Hammer, M. (1990). Reengineering work: Don't automate, obliterate. *Harvard Business Review*, 68 (4), 104-112.
- Hatchuel, A., Le Masson, P., & Weill, B. (2002). De la gestion des connaissances aux organisations orientées conception. *Revue internationale des sciences sociales*, n° 1-171, 7-42.
- Heron, J. (1996). *Co-operative inquiry: Research into the human condition*. London: Sage publications.
- Imai, M. (1990). *Kaizen, la clé de la compétitivité japonaise*. Paris: Eyrolles.
- James, W. (1907). *Pragmatism*. New York, London: Longmans, Green.
- Kaplan, R. (1984). Yesterday's Accounting Undermines Production. *Harvard Business Review*, 62, 95-101.
- Kaplan, R. S., & Johnson H. T. (1987). *Relevance Lost*. Boston: Harvard Business School Press.
- Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge (Mass.): Cambridge University Press.
- Lorino, Ph. (1987). *Les saturniens*. Paris: La Découverte.
- Lorino, Ph. (1989). *L'économiste et le manager*. Paris: La Découverte.
- Lorino, Ph. (1991). *Le contrôle de gestion stratégique*. Paris: Dunod.
- Lorino Ph. (1995). Le déploiement de la valeur par les processus. *Revue Française de Gestion*, n° 104, 55-71.
- Lorino, Ph. (2007). *Process based management, dialogism and the reflexive inquiry of collective activity. The case of work safety in the building industry*. Paris: Essec Research Center, DR-07013 mai 07.
- Midler, Ch. (1993). *L'auto qui n'existait pas, management des projets et transformation de l'entreprise*. Paris: Interéditions.

- Midler, Ch., & Lenfle, S. (2003). Gestion de projet et innovation. In Ph. Mustar, & H. Penan (Eds.), *L'encyclopédie de l'innovation* (pp. 49-69). Paris: Economica.
- Peirce, Ch.S. (1958). *Collected Papers*. Cambridge (Mass.): Harvard University Press. [Traduction française: *Oeuvres complètes*, Paris: Cerf].
- Perrow, Ch. (1984). *Normal accidents: Living with high-risk technologies*. Princeton: Princeton University Press.
- Perrow, Ch. (1999). Organizing to Reduce the Vulnerabilities of Complexity. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 7 (3), 150–155.
- Ponssard, J.P., & Tanguy, H. (1993). Planning in firms as an interactive process. *Theory and Decision*, 34, 139-159.
- Raelin, J. (1999). Preface. *Management Learning*, 30 (2), 115-125.
- Reason, P. (Ed.) (1988). *Human inquiry in action: Developments in new paradigm research*. London: Sage Publications.
- Smith, D.E. (Ed.) (2006). *Institutional Ethnography as Practice*. Lanham (MD): Rowman and Littlefield.
- Swieringa, R.J., & Weick, K.E. (1987). Management Accounting and Action. *Accounting, Organizations and Society*, 12 (3), 293-308.
- Taylor, F.W. (1911-1972). *The principles of scientific management*. Westport (Connecticut): Greenwood Press Publishers.
- Todorov, T. (1981). *Mikhail Bakhtine, le principe dialogique*. Paris: Seuil.
- Tricard, B. (2009). *La genèse organisationnelle du risque d'accidents sur les chantiers de construction : une approche dialogique de l'activité collective organisée*. Thèse de doctorat, Université de Paris X Nanterre, 30 mars.
- Vernant, D. (1997). *Du discours à l'action, études pragmatiques*. Paris: P.U.F.
- Voloshinov, V. N./ Bakhtin, L.S. (1977, orig. 1929) (discussed attribution). *Le marxisme et la philosophie du langage*, Paris: Minuit [English translation: Voloshinov, V. N. (1973) *Marxism and the Philosophy of Language*, Cambridge (Mas): Seminar Press, in liaison with the Harvard University Press and the Academic Press Inc.].
- Vygotski, L. (1997). *Pensée et langage*. Paris: La Dispute.
- Weick, K.E. (1979). *The Social Psychology of Organizing*. Reading (Mas): Addison-Wesley Pub.
- Weick, K.E. (1998). Introductory Essay. Improvisation as a Mindset for Organizational Analysis. *Organization Science*, 9 (5), 543-555.
- Weick, K.E., & Roberts, K.H. (1993). Collective Mind in Organizations: Heedful Interrelating on Flight Decks. *Administrative Science Quarterly*, 38, 357-381.
- Wenger E., & Snyder, W. (2000). Communities of practice: the organizational frontier. *Harvard Business Review*, Jan-Feb., 139-145.
- Widerberg, K. (2004). Institutional Ethnography – Towards a Productive Sociology. An Interview with Dorothy E.Smith. *Sociologisk tidskrift*, 12, 179-184.

#### RÉSUMÉ

La première partie du texte propose une théorisation de la notion d'« activité collective ». La notion de « processus », très présente dans la recherche et les pratiques de gestion, renvoie à l'activité collective conjointe, combinaison d'activités locales faisant appel à des compétences distinctes. La configuration des processus d'une organisation est contingente et définie par l'enquête réflexive des acteurs sur leur propre activité collective. Le processus et l'enquête réflexive qui le construit sont dialogiques (Todorov, 1981) : leur sens se construit de manière dynamique,

à travers les interactions entre acteurs. L'activité collective est médiatisée sémiotiquement. L'enquête au sens pragmatiste (Dewey, 1938) tente d'apporter des réponses opératoires à des situations de doute, en mêlant raisonnement et action et en introduisant dans le processus une dimension évaluative. L'activité collective, à travers l'enquête, s'inscrit dans une configuration socio-spatio-temporelle spécifique, son « chronotope », qui induit les contours de la communauté d'acteurs concernée et le référentiel de sens auquel l'enquête peut faire appel.

Dans sa deuxième partie, le texte présente une étude de cas sur une démarche collective engagée pour améliorer la sécurité du travail sur les chantiers de bâtiment. L'étude est centrée sur le processus « concevoir et planifier le projet de construction ». Une méthode d'enquête collective réflexive sur le processus est adoptée, impliquant les acteurs du processus comme co-chercheurs. Un problème majeur pour la sécurité identifié par le groupe est la coupure profonde, en termes managériaux et culturels, entre conception-préparation et réalisation. Le sens du travail et des situations se construit à travers deux processus de chronotopes séparés : « concevoir et planifier le projet » et « réaliser le chantier ». L'analyse proposée conduit à revoir en profondeur la définition des univers professionnels, des référentiels de sens et des concepts, en abolissant la distinction entre monde de la conception et monde de la réalisation telle qu'elle est généralement comprise dans les entreprises et par les chercheurs. Les implications sont nombreuses pour les compétences, la définition des valeurs et des rôles professionnels, les outils techniques, les systèmes de gestion et l'allocation de ressources.

#### MOTS-CLÉS

Activité collective, chantiers de construction, chronotope, dialogisme, enquête, médiation sémiotique, pragmatisme, processus, sécurité du travail.

#### RESUMEN

**Diseñar la actividad colectiva conjunta: la investigación dialógica. Estudio de un caso acerca de la seguridad en la industria de la construcción.**

La primera parte del texto propone teorizar la noción de « actividad colectiva ». La noción de « proceso », muy presente tanto en la investigación como en las prácticas de gestión, hace referencia a la actividad colectiva conjunta, combinación de actividades locales que recurren a competencias diferentes. La configuración de los procesos de una organización esta supeditada y es definida por la investigación reflexiva de los actores sobre su propia actividad colectiva. El proceso y la investigación reflexiva que lo construye son dialógicos (Todorov, 1981): su sentido se construye en un modo dinámico, a través de las interacciones entre actores. La actividad colectiva está mediatizada semióticamente. La investigación de tipo pragmático (Dewey, 1938) intenta aportar respuestas operativas a las situaciones de duda, mezclando razonamiento y acción, e introduciendo en el proceso una dimensión de evaluación. A través de la investigación, la actividad colectiva se inscribe en una configuración socio-espacio-temporal específica, su « cronotopo ». Esta induce los contornos de la comunidad de actores implicada y el referencial de sentido al cual puede recurrir la investigación.

En su segunda parte, el texto presenta un estudio de caso acerca de una aproximación colectiva puesta en marcha para mejorar la seguridad en el trabajo en obras de construcción. El estudio se centra en el proceso de « diseñar y planificar el proyecto de construcción ». Se adopta un método de investigación colectiva reflexiva sobre el proceso, la cual implica tanto a los actores del proceso como a los co-investigadores. Un problema de máxima importancia para la seguridad que ha sido identificado por el grupo

es el corte profundo, en términos de gestión y culturales, entre diseño-preparación y realización. El sentido del trabajo y de las situaciones se construye a través de dos procesos de cronotopos diferentes: « diseñar y planificar el proyecto » y « realizar la obra ». El análisis propuesto conduce a revisar en profundidad la profundidad de los universos profesionales, referenciales de sentido y de los conceptos, aboliendo la distinción entre el mundo del diseño y el mundo de la realización, como es generalmente entendida por las empresas y los investigadores. Las implicaciones son muy numerosas en cuanto a las competencias, la definición de los valores y de los roles profesionales, las herramientas técnicas, los sistemas de gestión y la asignación de recursos.

#### PALABRAS-CLAVE

Actividad colectiva, obras de construcción, cronotopo, dialogismo, investigación, mediación semiótica, pragmatismo, proceso, seguridad en el trabajo.

#### RÉFÉRENCEMENT

Lorino, Ph. (2009). Concevoir l'activité collective conjointe : l'enquête dialogique. Étude de cas sur la sécurité dans l'industrie du bâtiment. *Activités 6 (1)*. pp. 87-110. <http://www.activites.org/v6n1/v6n1.pdf>

Article soumis le 28 septembre 2008, accepté pour publication le 4 mars 2009.