



# L'activité collective, processus organisant : un processus discursif fondé sur le langage pragmatiste des habitudes

*Collective activity, an organizing process: a discursive process based on the pragmatist language of habit*

Philippe Lorino

---



### Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/activites/656>

DOI : [10.4000/activites.656](https://doi.org/10.4000/activites.656)

ISSN : 1765-2723

### Éditeur

ARPACT - Association Recherches et Pratiques sur les ACTIVités

### Référence électronique

Philippe Lorino, « L'activité collective, processus organisant : un processus discursif fondé sur le langage pragmatiste des habitudes », *Activités* [En ligne], 10-1 | Avril 2013, mis en ligne le 15 avril 2013, consulté le 19 avril 2019. URL : <http://journals.openedition.org/activites/656> ; DOI : [10.4000/activites.656](https://doi.org/10.4000/activites.656)

---



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

# L'activité collective, processus organisant

## Un processus discursif fondé sur le langage pragmatiste des habitudes

**Philippe Lorino**

ESSEC Business School, Avenue Bernard Hirsch, B.P. 50105

95 021 Cergy-Pontoise Cedex — [lorino@essec.fr](mailto:lorino@essec.fr)

### ABSTRACT

**Collective activity, an organizing process: a discursive process based on the pragmatist language of habit.** Recent streams in organization research have developed an action-based view of organizing, whereby actors' actions make organization emerge as a dynamic construct. They stress the process by which discourses make the sense of action emerge and generate "organizing" practical effects. This article adopts the symmetric view, focused on *activity itself as a discourse in acts*, rather than on language practices and objects which are involved *in* activity. Echoing the theory of "speech acts" (Austin, 1970; Searle, 1971) which explores the "*performativity of discourse*", i.e. its power of transforming situations, this article sketches a theory of "act speeches", exploring the "*discursivity of action*", i.e. its power to make meaning. Acts are not only operations which transform the situation, but also signs pointing at socially constructed meanings. Resorting to the pragmatist theories of habit (Peirce, 1931-1958, 1992; Dewey, 1922-1957) and inquiry (Peirce, 1992; Dewey, 1938-1980), collective activity is analyzed as a discursive process, combining stabilized and socially shared segments of signification ("habits") and situated inquiries to adapt or recreate habits. A case study (implementation of an integrated management information system in a large firm) shows that major organizational changes may reveal habits and their discursive coherence *by disturbing them*. Actors face the task, difficult because unanticipated, of rebuilding the discursive frames of their collective activity. The conclusion summarizes the theoretical, practical and methodological contributions of this approach to activity.

### KEY WORDS

collective activity, organizing process, habit, inquiry, pragmatism.

## **Introduction : mettre l'activité collective au cœur de la recherche en organisation**

Des courants de recherche récents sur les organisations, notamment l'approche fondée sur les pratiques (l'organisation vue comme « faisceau de pratiques ») et les approches orientées « processus » (l'organisation comme processus organisant plutôt que comme structure), prêtent une attention particulière à la manière dont l'action des acteurs fait émerger l'organisation comme un construit dynamique, en évolution permanente. Dans une telle

perspective, organisation et action sont inséparables. Il n'y pas d'activité collective sans organisation, et pas de processus organisant *per se*, indépendamment d'une action à accomplir. La recherche sur les organisations doit donc prêter une attention particulière à l'activité collective. C'est aussi un enjeu important pour les praticiens du management, car, sur des enjeux majeurs comme la gestion du changement organisationnel, le management des performances collectives ou les conditions de vie au travail, il leur est nécessaire de comprendre l'activité collective et sa transformation.

Pourtant les courants dominants de la recherche sur les organisations s'étaient détournés de l'activité comme objet théorique, à la faveur de choix historiques successifs qui tendirent à détacher la question de l'organisation de celle de l'activité. Le paradigme informationnel de l'organisation, centré sur la prise de décision, le traitement de l'information et la cognition, se trouvait ainsi préféré aux vues de l'organisation fondées sur l'activité. Les nouveaux courants théoriques mentionnés précédemment mettent l'accent sur le lien étroit entre action collective et émergence continue du sens. Ils s'intéressent notamment à la manière dont les discours, la communication et les récits font émerger le sens de l'action et produisent des effets pratiques « organisants ». Le présent article adopte une vision distincte, en quelque sorte inversée, centrée sur l'*activité elle-même comme discours en actes*, qu'elle soit accompagnée de pratiques langagières ou non, plutôt que sur les objets et les pratiques strictement discursifs engagés dans l'activité. Complétant plutôt que contredisant la thèse de la « *performativité du discours* », on s'intéressera donc ici à la « *discursivité de l'action* », en analysant l'activité collective comme un processus discursif générateur de sens et exprimé en actes. En écho à la théorie des actes de discours (Austin, 1970 ; Searle, 1971) qui explore la capacité qu'a le discours de transformer les situations, cet article esquisse une théorie du « discours des actes », explorant la capacité qu'a l'action de signifier. À cette fin, il recourt aux théories pragmatistes de l'habitude (Cohen, 2007 ; Dewey, 1922-1957 ; Peirce, 1931-1958, 1992) et de l'enquête (Dewey, 1938-1980 ; Peirce, 1992).

Dans sa première partie, l'article fait un point rapide sur le positionnement historique du thème de l'activité dans la littérature organisationnelle. Puis, dans sa seconde partie, il présente les concepts fondamentaux proposés pour développer une vue discursive de l'activité collective. L'activité collective apparaît comme un processus signifiant et dialogique, disposant d'un langage spécifique, celui des habitudes, au sens pragmatiste que Peirce et Dewey ont donné à ce terme. L'article examine la dynamique récursive selon laquelle les habitudes sont mises en question par des situations perturbatrices et reconstruites à travers des enquêtes collectives. Habitudes et enquêtes se combinent en un processus discursif dialogique. La troisième partie présente une étude de cas située dans une grande entreprise du secteur énergétique au moment où l'activité collective — en l'occurrence, le processus d'achat — subit une perturbation majeure avec l'introduction d'un nouveau système d'information de gestion (un progiciel de gestion intégré ou ERP<sup>1</sup>). Le changement de système d'information est couplé avec une réorganisation de type « re-engineering » de processus, qui révèle la construction discursive de l'activité en la perturbant. Le cas montre également que l'attention des managers s'est portée essentiellement sur le niveau technique (comment désormais les opérations d'achat devront être réalisées) et le niveau subjectif (comportements individuels des acteurs) du changement, et qu'elle a ignoré le bouleversement des cadres discursifs de l'activité collective, porteur d'enjeux organisationnels majeurs. La conclusion de l'article récapitule les implications théoriques, pratiques et méthodologiques de l'approche discursive de l'activité collective.

---

<sup>1</sup> ERP = Enterprise Resource Planning

## 1.- L'activité dans l'histoire des théories organisationnelles

### 1.1.- L'activité collective, angle mort de la recherche organisationnelle

Comme objet théorique, l'activité a été écartée progressivement des courants dominants dans la recherche en organisation, avec trois étapes historiques marquantes. Survient d'abord ce que Philippe Zarifian (2011) baptise « le coup de force réalisé par Adam Smith (2003/1776) ». Smith, dans sa célèbre analyse de la division du travail dans une usine d'épingles, identifie un nouvel objet théorique, l'opération, c'est-à-dire la part formalisée et reproductible de l'activité. L'activité peut dès lors être objectivée et séparée du sujet agissant. 140 ans plus tard, Taylor (1972/1911) opérationnalise la vision théorique de Smith en procédant à la séparation sociale et organisationnelle de la conception et de l'exécution. Il transforme alors les opérations de Smith en tâches standard et les quantifie à travers l'équation « activité = temps », qui réduit l'activité à l'exécution chronométrée d'une tâche prédéterminée. La troisième étape intervient lorsque Herbert Simon annonce en 1957 (Simon, 1957 : xlvii, cité dans Cohen, 2007, p. 776) qu'il « mettra l'accent sur la décision et les processus cognitifs qui la sous-tendent, au détriment de l'action » (« emphasize decisions and their underlying cognitive processes, while de-emphasizing action »). Ses raisons étaient claires : pour profiter du développement fantastique des technologies de l'information, il était plus pratique de considérer l'organisation comme un processeur d'information. Dès lors, le paradigme informationnel de l'organisation, centré sur la prise de décision, a prévalu sur le paradigme actionnel, qui la représente comme un système d'activités. L'activité se trouvait réduite à l'exécution contrôlable de choix rationnels (Becker, 1976) effectués à l'écart du terrain des opérations.

Certes certains courants de recherche influents ont affirmé leur intérêt pour l'action comme objet théorique, par exemple les courants inspirés par le concept de « théorie de l'action » d'Argyris et Schön (1978), le concept d'« agir communicationnel » de Habermas (1984-1987) ou celui de « routine » qui se situe au cœur de la théorie évolutionniste de la firme (Nelson & Winter, 1982). Mais de manière générale ces courants adoptent la « vue planiste » (« planning view ») (Suchman, 1987, p. 27) de l'activité comme mise en œuvre de plans préalables qui peut au moins partiellement être abstraite des situations, et une conception discontinue du temps comme alternance de phases de traitement de l'information et de phases d'action.

### 1.2.- Tendances récentes

La théorisation de l'activité comme objet statique (procédure, théorie de l'action, modèle artificiel, routine) est largement remise en cause depuis une vingtaine d'années, notamment par les chercheurs qui analysent les dynamiques organisationnelles : changement, innovation, improvisation. Ces courants font retour sur l'activité comme processus créatif et dynamique, sous différentes désignations, notamment celle de « pratique » (Brown & Duguid, 1991 ; Cook & Brown, 1999 ; Gherardi, 2000 ; Lave & Wenger, 1991 ; Nicolini, Gherardi & Yanow, 2003 ; Orlikowski, 2000 & 2007 ; Pickering, 1995 ; Schatzki, Knorr-Cetina & von Savigny, 2001). Ils ont pu capitaliser sur des recherches effectuées en ergonomie, en psychologie du travail, en ethnométhodologie (Fox, 2006 ; Garfinkel, 1967), en ethnographie du travail (Orr, 1996), ou en philosophie de l'action. Certains chercheurs se sont notamment attachés à la médiation de l'activité par les discours et les textes, mettant en avant la performativité du discours et du langage dans la vie organisationnelle (Cooren, 2004 ; Kuhn, 2008 ; Robichaud, Giroux, & Taylor, 2004 ; Taylor & Van Every, 2000 ; Taylor, Groleau, Heaton, & Van Every, 2001), ou le rôle majeur des pratiques narratives (Boje, 1991 & 1995). De fait ces courants de pensée réintroduisent l'activité dans la recherche organisationnelle, mais en s'intéressant au rôle du discours dans l'action, ou du discours comme forme majeure d'action, plutôt qu'à l'activité elle-même. Comme Habermas, ils tendent souvent à survaloriser le rôle du langage et des pratiques langagières au détriment des formes non verbales de discours et de dialogue, dont l'importance a pourtant été

soulignée par de nombreux chercheurs en théorie du discours (Todorov, 1981 ; Voloshinov, 1976/1926). En conséquence, l'activité comme processus situé tend à disparaître ou à ne plus être considérée que comme un corollaire du discours.

D'autres chercheurs, insistant sur la performativité des objets, développent le concept de « sociomatérialité » (Leonardi, 2011 ; Barad, 2003 ; Dale, 2005 ; Knorr Cetina, 1997 ; Orlikowski, 2007 ; Suchman, 2005). Ils mettent en évidence l'imbrication, voire le lien ontologique, entre matérialité et activité, mais en s'intéressant plus aux dispositifs matériels qu'à l'activité dans laquelle ils sont engagés. Ils s'efforcent de dépasser la vision instrumentale des objets « pliés » à la volonté d'un sujet, mais ils manquent souvent d'une théorie de la médiation — la médiation de l'activité par les objets matériels ou symboliques et la production de significations — et parviennent de ce fait rarement à dépasser une vision syncrétique affirmant l'inséparabilité des termes « social » et « matériel ».

Enfin des chercheurs, souvent inspirés par Weick (1979, 2001) et par les philosophies du processus (James, 1909/1996 ; Bergson, 1939/2008 ; Whitehead, 1929/1978), tentent de surmonter ces limites en analysant les liens étroits entre activité, processus organisant et production de significations (Hernes, 2010 ; Hernes & Maitlis, 2010 ; Shotter, 2006 & 2008 ; Tsoukas, 2005 ; Tsoukas & Chia, 2002 ; Weick, 1979 & 2001). C'est cette piste qu'on tentera ici de creuser en analysant de manière plus précise la relation entre activité et signification, à la lumière des concepts pragmatistes d'habitude et d'enquête.

### **1.3.- Les ambiguïtés sémantiques du vocabulaire de l'action en sciences des organisations**

Que signifient exactement les mots « action, faire, activité, agence » ? Sans prétendre apporter des réponses précises à cette vaste interrogation, il est utile de souligner l'importance de trois questions sur lesquelles règne une certaine imprécision dans la recherche sur les organisations : (1) les termes « activité » ou « pratique », dont la différence n'est pas toujours très claire, désignent-ils des comportements situés, singuliers et observables, ou des archétypes sociaux, des « genres » dans le vocabulaire bakhtinien (Bakhtine, 1986 ; Clot, 1999) ? Quelle relation y a-t-il entre ces deux types d'entités ? (2) L'activité est-elle fondamentalement subjective — attribut d'un sujet individuel — ou présente-t-elle intrinsèquement une nature collective ? (3) Le concept d'activité met-il en jeu, par définition, une signification et une forme de finalité, ou peut-il désigner toute modification d'une situation ?

Sur la première question, nombreuses sont les recherches en organisation qui font une impasse et se contentent de définir la pratique et l'activité comme « ce que les gens font effectivement » (Corradi, Gherardi & Verzelloni, 2010, p. 271), formulation pour le moins ambiguë. D'autres chercheurs font apparaître la distinction plus explicitement, en différenciant, par exemple, « pratique revendiquée » (”espoused practice») et « pratique effective » (”actual practice») (Brown & Duguid, 1991, p. 41), « théorie revendiquée » et « théorie en usage » (Argyris & Schön, 1978), ou « routine ostensive » et « routine performative » (Feldman & Pentland, 2003), mais ces dichotomies, qui laissent deviner un lien mimétique entre l'activité située et ses représentations génériques, ressemblent fort au dualisme rationaliste classique entre « représentation » et « réalité », ou « conception » et « exécution » dans le taylorisme. Il s'agit aussi d'un débat méthodologique : des méthodes fondées sur l'observation suffisent-elles à étudier l'activité, ou la dimension signifiante de l'activité, beaucoup plus complexe que l'acte observable, exige-t-elle des méthodes d'enquête spécifiques (Lorino, Tricard & Clot, 2011) ? Schatzki (2002, 2005), source d'inspiration du courant de recherche ”practice-based», distingue certes soigneusement entre « activité », processus situé, et « pratique », qu'il définit comme le « site social de l'activité », mais il tend à caractériser la relation entre activité et pratique comme une relation d'*inclusion* : « les activités humaines font intrinsèquement partie des pratiques sociales » (2005, p. 468), ce qui ne rend guère compte de la complexité de la relation dynamique entre activité située et types sociaux.

Sur la deuxième question, développée plus loin, la vision subjectiviste selon laquelle la brique de base de l'activité est l'acte individuel d'un sujet confronté à une situation qui lui impose des formes de socialisation est ici écartée au profit d'une vision dialogique. Pour Mead et Vygotski, la « brique de base » de l'activité est d'emblée une relation dialogique. Mead (1934) met l'accent sur la genèse interactionnelle du « Self » (le « Soi »), qui se construit à travers la conversation de gestes avec autrui. Vygotski présente le développement psychique de l'être humain comme une internalisation progressive de la pensée et du langage à partir d'une « essence sociale propre » (1997, p. 447).

La troisième question se manifeste dans de nombreux travaux, par exemple lorsque Leonardi propose des définitions pour « agence humaine » et « agence matérielle » : « L'agence humaine est définie comme la capacité de former et réaliser des finalités propres (Emirbayer & Mische, 1998 ; Giddens, 1984) » (Leonardi, 2011, p. 147) ; « L'agence matérielle est définie comme la capacité d'entités non humaines d'agir en propre, en dehors de toute intervention humaine » (Leonardi, 2011, p. 148). La référence aux « finalités », essentielle dans la définition de l'agence humaine, disparaît dans la définition de l'agence matérielle. Peut-on alors considérer que le concept d'« agence » est le même dans les deux cas ? Cette question semble reprendre le vieux débat philosophique sur l'intentionnalité. En fait, la problématique de l'intentionnalité nous orienterait vers un débat sur la subjectivité, que Bruno Latour (1999, p. 192) a à juste titre critiqué comme aporie qui enferme dans le dualisme sujet/objet. Mais il faut se garder de jeter le bébé (action signifiante ou non signifiante) avec l'eau du bain (intention d'un sujet psychologique), comme tendent à le faire les sociologues de la traduction. La sémiotique pragmatiste (Peirce, 1931-1958) suggère plutôt de reformuler le problème en termes de signification plutôt que d'intentionnalité subjective. Les notions d'« action », « agence », « activité » impliquent-elles la production de significations, donc la mise en relation du geste singulier avec une expérience passée, un futur anticipé, d'autres gestes réalisés ailleurs, une loi émergeant d'une expérience sociale, au-delà de la situation et de l'acte observables ? C'est ce que le concept pragmatiste de tiercéité nous suggère.

## 2.- L'activité, processus discursif mobilisant le « langage » des habitudes

### 2.1.- Les actes signifiant: « secondéité » et « tiercéité » chez Peirce

Pour Merleau-Ponty (1945/2010), l'activité simultanément transforme le monde et signifie : « Merleau-Ponty 'identifie l'action sociale, incarnée, avec la production de signification. La signification n'est pas produite par une conscience transcendantale' (Crossley, 1996, p. 101) » (Dale, 2005: 656). Pour Merleau-Ponty donc, l'activité *est* production de signification. Mead défend une idée similaire, lorsqu'il attribue « le caractère particulier de l'activité sociale et humaine » (1934, p. 145) à sa signification ("significance" ou "meaning"), par opposition aux gestes non-signifiants des animaux : « l'animal... ne se met pas à la place de l'autre personne pour dire : "il va agir de telle manière et je vais agir de telle manière" » (ib. p. 73). Les actes signifiants sont donc des actes qui « deviennent le stimulus d'un autre acte » pour l'acteur lui/elle-même et « suscitent chez l'individu lui/elle-même la réponse qu'il appelle chez autrui » (ib. p. 73).

La philosophie pragmatiste nous fournit un outil théorique utile pour analyser la relation entre activité et signification. Dans sa théorie du signe, Peirce (1931-1958) distingue deux concepts d'action/signification distincts. La « secondéité » est le couple action-réaction « brut ». Un objet tombe dans l'eau et des ondes concentriques se forment à la surface. La « tiercéité » implique un troisième, une perspective de signification : À signifie/transforme B pour / au regard de C. Le troisième élément, l'interprétant, qui est une classe de significations, participe à la genèse de l'acte. L'acte n'est plus une transformation brute du monde, il est aussi un *signe*. Si je coupe du bois et fais des bûches pour l'hiver, il n'y a pas de feu dans la situation, mais le feu hivernal, interprétant de mon activité, participe à sa

signification pour moi et pour les autres et il contribue à sa survenue : l'anticipation du futur feu est nécessaire pour que l'action revête une signification et se réalise. L'interprétant construit socialement — et non dans une subjectivité pure — gouverne la dynamique de l'activité. Par exemple, un voisin peut venir m'aider, ou mon épouse peut nettoyer la cave pour stocker le bois, en réponse à mon action et à sa signification, sans d'ailleurs qu'il soit nécessaire d'échanger le moindre mot. Si une signification générique est attachée à une situation, on sort du domaine de la secondéité pour entrer dans celui de la tiercéité. L'acte médiatisé par un interprétant relie la situation singulière à un passé, un futur, l'action d'autrui, et lui confère historicité et socialité. L'action attache la signification « bûche destinée à la cheminée » à ce morceau de bois, ici et maintenant. Elle le rend intelligible socialement et donc actionnable.

La tiercéité implique notamment une anticipation du futur (Peirce 1931-1958, p. 1.343). Elle impose une vision dynamique de l'activité comme processus émergent et jamais achevé de production de signification, une *semiosis* : « Nous prédisons constamment ce qui va être. Or ce qui va être ne peut jamais devenir complètement du passé. En général, nous pouvons dire que les *significations* sont inépuisables. Non seulement la signification façonne toujours, sur la longue durée, les réactions, mais c'est là sa seule forme d'existence » : la signification n'existe que comme action, et l'action est toujours signification. Dans ce texte, Peirce explique clairement qu'il ne se réfère pas à l'intention d'une personne, mais à la forme commune à laquelle se conforment l'intention de la personne, l'acte effectif et un schéma culturel, cette forme qui rend l'acte socialement reconnaissable.

## 2.2.- Quelques clarifications terminologiques

Avant de poursuivre, quelques clarifications de vocabulaire s'imposent. Une claire distinction est établie ici entre « discours » comme action située et « langage » comme système de symboles et de règles syntaxiques construit socialement (Bakhtine, 1984 ; Todorov, 1981). Il ne peut y avoir de pratique discursive sans langage, et aucun langage ne peut exister et survivre s'il n'est pas engagé dans des pratiques discursives. Les développements qui suivent feront souvent recours à un parallèle entre l'activité collective, d'une part, les pratiques discursives mobilisant le langage, d'autre part. Pour éviter toute ambiguïté, il est utile de préciser d'emblée que ce parallèle ne procède, ni d'une identification (il n'est pas question ici de privilégier la dimension langagière de l'activité), ni d'une métaphore, mais plutôt d'une illustration par l'exemple à des fins pédagogiques. En effet, le discours, au sens strict, mobilisant les ressources du langage, apparaît comme un cas particulier d'activité, particulièrement important certes, du fait du rôle du langage dans le développement de la pensée, mais non exclusif.

Pour éviter toute confusion, on adoptera un vocabulaire inspiré des travaux de sémiologues (Hjelmslev, 1954). En premier lieu, on désignera par le terme « système sémiotique » tout système structuré de signes triadiques au sens peircien (tiercéité), construit socialement, obéissant à des règles syntaxiques régissant la relation entre signes et puisant dans un répertoire sémantique. Syntaxe et sémantique sont partagées par les acteurs d'une situation et contribuent ainsi à un univers d'intelligibilité partagé. Le langage, au sens strict du terme, apparaît alors « comme un cas particulier de système sémiotique » (Hjelmslev, 1954, p. 38). En second lieu, on désignera par « processus discursif » toute pratique qui mobilise un système sémiotique (par exemple le langage) pour produire des combinaisons situées de signes ou « énoncés » (verbaux, gestuels, sonores, etc.), en respectant des règles de production socialement partagées. Le discours au sens strict constitue un cas particulier de processus discursif. Les processus discursifs héritent du système sémiotique qu'ils mobilisent la vertu de tiercéité : chaque énoncé pointe sur d'autres énoncés, les énoncés sont adressés à d'autres énoncés, dans une dynamique interactionnelle visant à transformer une situation. En troisième lieu, pour exprimer la nature « adressée » des énoncés, le fait qu'ils ne font sens que dans cet adressage et à travers la réponse obtenue, on qualifiera le processus discursif de

« dialogique », sans restreindre ce terme au dialogue conversationnel courant. Bakhtine insiste sur la distinction entre « dialogisme » et « dialogue ordinaire » ainsi qu'entre dialogisme et échange verbal (1981). Un dialogue au sens courant peut s'avérer plus monologique que dialogique, comme l'illustre d'abondance le théâtre de Tchekhov.

### **2.3.- L'activité est dialogique**

Le sens d'un discours n'est pas déterminé par l'intention subjective de son émetteur, mais procède d'une interaction située. Par exemple, Eco insiste sur la collaboration active du lecteur dans l'émergence du sens d'un texte (Eco, 1985, p. 66) : « Le texte tisse des espaces blancs, des interstices à remplir (...) Un texte postule son destinataire comme condition indispensable de sa propre capacité communicative et de son propre potentiel de signification. Il est émis pour quelqu'un qui peut en réaliser le potentiel ». De la même manière, chaque acte « tisse des espaces blancs » de non-agi, des actes non réalisés ou peut-être réalisés, mais ailleurs, en des lieux ou des temps non observables, ou à réaliser dans l'avenir. L'activité est une réponse et un appel à d'autres activités et elle postule des activités. Sa signification émerge de ces relations : « dans le comportement ordinaire quotidien, y aurait-il un sens à examiner l'acte de parler sans prendre en compte l'acte d'écouter ? L'acte d'écrire un texte sans l'acte de le lire ? Un acte d'achat sans un acte de vente ? Ou une offre sans une demande ? » (Dewey & Bentley, 2008 : 126). La nature dialogique de l'activité est évidente lorsque la division technique du travail exige que différents acteurs coopèrent pour produire un résultat pratique (Lorino, Tricard & Clot, 2011). Mais c'est également vrai dans des situations de travail apparemment solitaires, où l'acteur répond et s'adresse à l'« autrui généralisé » (Mead, 1934) qui exprime des exigences sociales intériorisées.

La vision dialogique de l'activité collective permet de dépasser l'opposition classique entre individualisme et holisme qui traverse l'histoire des recherches sur les organisations. Une partie de ping-pong, un acte de vente, une négociation commerciale, ne sont évidemment ni coordination d'activités individuelles, ni production chorale d'un sujet collectif. Ce constat vaut pour l'activité collective en général. Cette vue a été formulée par de multiples auteurs sous des vocables différents : « transaction » chez Dewey and Bentley (2008), « réponse circulaire » chez Follett (1924/1995), « conversation de gestes » chez Mead (1934), dialogue et multiplicité d'auteurs chez Bakhtine (1981). La dynamique créative ou adaptative de l'activité collective procède largement de ce « tac au tac » rebondissant, dans lequel l'altérité des autres activités est une source permanente d'auto-distanciation et de réflexivité (Tsoukas, 2009).

### **2.4.- L'activité est médiatisée**

Pour signifier, l'activité doit être médiatisée (Wertsch, 2007, pp. 178-181), c'est-à-dire qu'elle doit sortir d'elle-même. Les actes situés singuliers doivent être reliés à des significations génériques construites socialement à travers un système sémiotique, de même que le discours ne peut signifier qu'en mobilisant un langage. Dès qu'un acte évoque autre chose que l'évidence immédiate du mouvement physique affectant la situation présente, dès qu'il est reconnaissable et reconnu par des sujets sociaux comme signifiant quelque chose, dès qu'il pointe, par exemple, sur des actes antécédents, ou des occurrences passées similaires, ou des actes attendus dans l'avenir, ou des actes dont on postule l'accomplissement en d'autres lieux, alors cet acte cesse d'être un « acte brut », une transformation du monde singulière (« secondéité »), et devient signe, manifestation de « tiercéité ».

La médiation n'est pas vue ici comme un ajout contingent et externe à l'activité, destiné à en améliorer l'efficacité, mais comme une caractéristique intrinsèque de toute activité. Sens situé et signification générique (Peirce, 1992, pp. 304-305 ; Vygotski, 1986, p. 252) ne sont que deux aspects d'un même processus d'action. C'est une caractéristique constitutive des signes que de participer simultanément à une situation unique et à des classes socio-

culturelles de signification, de « véhiculer une idée sur une chose... Outre qu'ils dénotent des objets, tous les signes signifient des caractères. Nous avons une connaissance directe d'objets réels dans toute forme d'expérience réactive... *hic et nunc*. Mais nous étendons la catégorie et parlons d'une infinité d'objets réels avec lesquels nous n'avons pas d'interaction directe » (Peirce, 1998, p. 304). À la différence de la définition du signe donnée par Saussure (1983) comme couple signifiant/signifié, Peirce propose une théorie triadique du signe, défini comme « quelque chose qui représente quelque chose "d'un certain point de vue" ("*in some respect*") », non une représentation de..., mais une représentation de... *pour...* : "A fait que O signifie B" ». La signification est alors un processus, mouvement de O-A à O-B, puis à O-C, etc., dans une cascade baptisée *semiosis* (Peirce, 1931-1958, p. 5.484 ; Eco, 1988, 1992), processus de signification et d'action.

L'activité est médiatisée, elle est aussi médiatisante (Clot, 2008). Il y a une relation récursive entre sens situé et signification : « La *semiosis* meurt et renaît de ses cendres constamment (...) L'action répétée devient signe à son tour » (Eco, 1985, p. 56). Mead (1934, p. 181) met l'accent sur cette récursivité entre action située (« geste », « attitude ») et signification (« symbole ») : « Les gestes appellent des réponses dans notre propre attitude, lesquelles réponses suscitent à leur tour d'autres attitudes ».

La médiation pragmatiste n'exprime donc pas des classifications ou des inclusions statiques, comme dans les inférences logiques du type « Socrate est un homme », mais des constructions *actives* en situation. Dans les relations : « bois coupé = bûche », « bois coupé = possibilité de feu », « bois coupé = possibilité de chauffage », le signe « = » n'exprime pas des équivalences logiques, mais plutôt des actions : « débiter le bois » fait que « bois » signifie ici et maintenant « bûche », ce qui n'était pas le cas avant que l'action soit engagée. Cette signification va entraîner d'autres actions effectuées par la même personne ou par d'autres. D'un point de vue temporel, la médiation projette un passé et un futur dans le présent. D'un point de vue spatial, elle insère des actes et événements lointains, des « ailleurs », dans le lieu de l'activité. La médiation sémiotique rend l'activité pensable, mémorisable et discutable. Dialogisme et médiation sont étroitement liés : l'activité peut être adressée parce qu'elle est médiatisée, donc reconnaissable et intelligible ; elle est médiatisée pour répondre aux impératifs existentiels d'intelligibilité mutuelle dans l'action.

## 2.5.- Les habitudes, système sémiotique (« langage ») de l'activité

Comme on l'a vu, l'activité est un processus signifiant, situé, dialogique et médiatisé. Elle présente toutes les caractéristiques d'un processus discursif. Or, de même que tout discours implique un langage, tout processus discursif exige un système sémiotique : langage, système de gestes pour communiquer dans un environnement silencieux ou trop bruyant, système comptable dans la communication financière, solfège dans la pratique musicale, etc. D'où la question : quel est le langage spécifique de l'activité ? Quel système de signes, régi par des règles syntaxiques et un répertoire sémantique, fait d'actes singuliers des énoncés signifiants, reconnaissables dans un contexte culturel donné, et combinables ? Quel système peut opérer une « segmentation sémiotique » (Eco, 1988) du continuum de l'action en champs de signification partiellement stabilisés et socialement partagés ?

« Segments d'activité signifiants partiellement stabilisés et socialement partagés », on a pratiquement là la définition des « habitudes » dans la théorie pragmatiste (Dewey, 1938-1980 ; Peirce, 1931-1958, 1992). Les habitudes sont des classes d'actes fondées sur l'expérience, qui deviennent, par la répétition et la familiarité culturelle, des « gestes signifiants » au sens de Mead (1934, p. 47) : « les gestes deviennent des symboles signifiants quand ils éveillent implicitement chez l'individu qui les accomplit les mêmes réponses qu'ils éveillent explicitement, ou sont supposés éveiller explicitement, chez d'autres individus ». La zone de sens partagée entre la réponse de l'un et les réponses des autres constitue une habitude, médiation signifiante de l'action (Dewey, 1922/1957). L'habitude n'est, ni une

activité effective et située, ni un artefact représentant l'activité, par exemple une description verbale. Elle est de nature *dispositionnelle*, prédisposition à « agir d'une certaine manière sous certaines conditions » (Peirce, 1998, p. 418). En ce sens, les habitudes peuvent engendrer des routines, mais elles ne sont pas des routines, ni routine performative, proche de l'activité, ni routine ostensive, artefact proche des scripts ou des procédures.

Peirce qualifie l'habitude d'« interprétant intellectuel ultime » (Peirce, 1992, p. 431), observant qu'en dernier ressort toute forme d'interprétation met en jeu des habitudes — par exemple l'usage de mots met en jeu des significations habituelles comme ressources pour construire le sens en situation. Les habitudes relient la singularité de l'action située à des classes de signification construites socialement : « Les habitudes doivent être connues par l'expérience, qui ne produit que des singularités. Notre esprit doit généraliser ces singularités (...). Le contenu intellectuel des leçons de l'expérimentation, c'est la conscience d'agir d'une certaine manière sous certaines conditions » (Peirce, 1992, pp. 549-550). Les habitudes se combinent en activités collectives plus ou moins complexes, dans le cadre de règles syntaxiques, celles de l'activité organisée : règles de classification (ex. « habitudes productives », « habitudes de conception », « habitudes de contrôle »), de coordination, de synchronisation, de succession, complémentarités, exclusions mutuelles.

L'habitude étend l'espace-temps de l'activité particulière en cours. Elle rend l'activité socialement reconnaissable et prédictible, mémorisable et critiquable, et la dote d'une histoire et d'un environnement social. Comme les mots du discours, les habitudes « ont le goût d'une profession, d'un genre, d'une tendance, d'un parti, d'une génération... » (Bakhtine 1981, p. 293). Elles ne sont pas une construction délibérée, mais elles émergent de l'expérience : « On peut être conscient de symptômes d'une habitude ; mais parler d'une conscience directe de l'habitude en tant que telle n'a pas de sens » (Peirce, 1998, p. 269).

## 2.6.- L'activité articule habitudes et enquêtes de manière récursive

Comme le sens d'un discours, le sens d'une activité dépend fondamentalement de la situation (Follett, 1925-2003, p. 58 ; Suchman, 1987). Les situations (Dewey, 1980/1938, p. 73 ; Suchman, 1987, p. 50), parfois incertaines et imprédictibles, peuvent mettre les habitudes en échec. Le cours habituel de l'activité est alors interrompu. La situation ne semble plus, ni intelligible, ni actionnable, et elle appelle un processus de reconstruction du sens, destiné à adapter ou recréer les habitudes. Les pragmatistes Peirce and Dewey baptisèrent ce type de processus « enquête » (Dewey, 1938/198, p. 108). Il entremêle de manière inséparable et itérative la pensée narrative, nécessaire à la construction d'hypothèses définies comme des récits plausibles, le raisonnement logique, qui permet de déduire des propositions testables des hypothèses, et l'action expérimentale pour tester pratiquement les propositions. Si elle aboutit, l'enquête produit de nouvelles habitudes, mais ses conclusions sont toujours déclinées sur un mode provisoire et falsifiable. L'enquête n'est pas une introspection subjective, mais « un processus qui se déroule dans le monde... » (Dewey, 1916/2009, p. 66). Elle doit impliquer le « public » concerné (Dewey, 1988), participation sans laquelle l'échec est probable.

L'activité est donc tissée d'habitudes et d'enquêtes destinées à les adapter ou les recréer lorsque la situation l'exige. La relation entre enquêtes et habitudes est *récursive* : les habitudes sont issues des enquêtes, qui elles-mêmes mobilisent des habitudes — par exemple des éléments de diagnostic fondés sur l'expérience. Cette récursivité se retrouve dans la relation entre activité et situation : l'activité transforme la situation, dont certaines évolutions déclenchent des enquêtes qui modifieront les habitudes et l'activité future. Le sens de l'activité collective se construit au fil du temps et de l'articulation récursive entre situation, activité, répétition et changement, évoqué par Follett lorsqu'elle narre son expérience dans un comité des salaires : « nous devons nous enquérir chaque semaine des changements dans la situation objective (des salaires et de l'emploi) ; ces changements résultaient de nos

délibérations, mais nos délibérations étaient fortement affectées par ces changements. Cette influence réciproque, cette situation évolutive, apparaît plus clairement si, aux mots « pensée », « finalité », « volonté », dans la description du processus d'action, nous substituons « pensant », « finalisant », « voulant » (Follett, 1924/1951, p. 38). Ce processus discursif, avec son cadre temporel et spatial (Lorino & Tricard, 2012), est généralement invisible, car l'habitude est éprouvée de façon immédiate par les acteurs, avec la transparence de l'évidence, et les enquêtes sont souvent tacites et peu verbalisées, sauf lorsqu'une situation particulièrement perturbatrice déstabilise les habitudes de manière radicale et conduit les acteurs à expliciter les termes de l'enquête de manière plus ostensible. C'est ce type de situation que l'étude de cas présentée ici propose d'analyser.

### 3.- Une étude de cas : trois personnages en quête d'auteur

L'auteur a réalisé, en collaboration, en 2005, une étude de cas sur la mise en œuvre d'un système d'information de gestion intégré (ERP : Enterprise Resource Planning) dans une grande entreprise énergétique. On procédera ici à une relecture de cette étude à la lumière de l'approche discursive de l'activité collective proposée ci-dessus. L'activité étudiée correspond à ce que les acteurs de l'entreprise désignaient comme « le processus acheter », qui impliquait de nombreux acteurs internes et externes à l'entreprise. On se centrera ici sur les trois catégories d'acteurs internes qui jouent le rôle le plus important dans l'ensemble du processus : les acheteurs, les techniciens de maintenance et les comptables, auxquels, au fil de son histoire, l'entreprise a imparti des rôles fonctionnels assez précis.

#### 3.1.- Contexte

Ce groupe est un acteur majeur du secteur énergétique au niveau international. Il emploie **plus de 150 000 salariés, avec un chiffre d'affaires en 2010 supérieur à 60 milliards d'euros**. Il fait face en 2005 à des changements stratégiques majeurs, notamment la déréglementation de son marché au niveau européen et des besoins d'investissement considérables. Le groupe a donc un besoin impératif d'améliorer sa rentabilité, assez médiocre à l'époque. Pour atteindre cet objectif, les dirigeants estimèrent nécessaire de réduire les coûts et modifier les comportements des acteurs. Les populations techniciennes, les agents de maintenance notamment, au cœur de la vie de l'entreprise, devraient désormais accorder une attention plus soutenue à la performance économique. La réduction des coûts passerait notamment par une meilleure productivité tertiaire (services administratifs de soutien, achats et comptabilité notamment) et une réduction du coût des achats, environ 7 milliards d'euros, par une stratégie de centralisation et d'économies d'échelle. Parmi les divisions du groupe, la division Production représentait l'enjeu le plus important en termes d'achats (achats de pièces, d'équipements et surtout de services sous-traités pour la maintenance des installations).

En 2001, le groupe avait décidé de mettre en œuvre SAP R/3 sur l'ensemble de l'entreprise, en 6 ans, de 2001 à 2007, dans le cadre d'un projet qu'on baptisera ici MAGE (MultiApplicatif de GEstion). Le projet était ambitieux : plusieurs milliers d'utilisateurs, l'une des plus grandes plateformes SAP d'Europe, intégrant la comptabilité, le contrôle, les achats, la gestion des opérations, la gestion des stocks, la gestion commerciale. Il fut décidé de démarrer la mise en œuvre dans la division Production. SAP fut mis en œuvre sous-division par sous-division, de janvier 2002 à février 2004. L'étude de cas a porté sur l'impact organisationnel du projet dans la division Production, afin d'en tirer des leçons pour les futures mises en place dans les autres divisions. Elle s'est centrée sur une activité collective particulière, transversale aux directions fonctionnelles, le processus « acheter », dans la phase suivant immédiatement la mise en place (MAGE fonctionnait depuis un an), dans une région.

### 3.2.- Méthode de recherche

Sans assigner de mission précise aux deux chercheurs, les responsables de l'entreprise attendaient un retour d'expérience pour ajuster la démarche MAGE. L'auteur du présent article connaissait bien le contexte, car il était chargé d'accompagner la transformation des systèmes de gestion des achats depuis trois ans. MAGE était globalement considéré comme un demi-succès : le logiciel tournait et fournissait, avec les inévitables incidents d'une phase de démarrage, les informations requises en temps et en heure. Mais les dirigeants savaient que le nouveau système provoquait toutes sortes de difficultés sur le terrain, avec des tensions psychologiques et sociales dont on craignait une éventuelle aggravation, et de plus ils constataient que les gains de productivité espérés ne se concrétisaient pas.

La recherche s'est appuyée sur 70 interviews semi-structurés (concepteurs de MAGE, utilisateurs de différentes sous-divisions), l'accès à tous les documents archivés relatifs au projet, la sélection et l'analyse d'une centaine de documents (comptes-rendus de réunions, notes, instructions, procédures, supports de formation, plans d'action)... Les deux chercheurs ont coopéré avec deux managers de l'entreprise (un représentant du département d'achats corporate, un représentant de la division Production), en particulier pour la réalisation des entretiens. Les entretiens furent effectués sur site : siège régional administratif pour les fonctions de support, sites de production pour les techniciens de maintenance et leurs managers. L'équipe projet rendait compte périodiquement de sa progression à un comité de pilotage conduit par deux dirigeants, le N°2 de la division Production et le contrôleur de gestion du département d'achats corporate ; ce comité s'est réuni trois fois en 6 mois ; les conclusions finales ont été discutées en septembre 2005.

### 3.3.- Le processus d'achat avant SAP

Dans le domaine des achats, le projet MAGE visait des économies d'échelle en centralisant la gestion du répertoire de fournisseurs et du répertoire des articles achetés, pour réduire le nombre de fournisseurs et la diversité des articles achetés. Avant la mise en œuvre de MAGE, les fonctions « achat » et « comptabilité » étaient décentralisées. Chaque site avait ses propres acheteurs et comptables. De ce fait, le processus « acheter » était très fragmenté, avec une séparation fonctionnelle nette entre les rôles des trois principales catégories d'acteurs : techniciens de maintenance, acheteurs et comptables. Le technicien de maintenance rédigeait une demande d'achat (DA), centrée sur les conditions opérationnelles et techniques de réalisation de l'intervention de maintenance (quels équipements remplacer, quels outils utiliser, quelles opérations réaliser, dans quel ordre, quels tests mettre en œuvre), avec un chiffrage budgétaire. Un manager validait la demande d'un point de vue technique et budgétaire. Le technicien de maintenance transmettait alors la DA à un acheteur local, qui choisissait l'article pertinent dans la base de données achats de l'entreprise — un outil que seuls les acheteurs connaissaient bien. Selon le montant de la transaction, l'acheteur lançait un appel d'offres ou négociait directement avec un fournisseur. Le technicien effectuait la réception technique de la prestation, globalement ou lot par lot pour les interventions les plus importantes. Son manager effectuait la réception administrative et donnait le feu vert pour le paiement. Le comptable local recevait les factures du fournisseur, les contrôlait et les payait. Il procédait à l'enregistrement comptable en tenant compte, pour choisir le compte d'imputation, du type d'article acheté, du type d'opération (nouvel investissement ou maintenance courante), et du statut fiscal (régime de TVA).

Techniciens, acheteurs et comptables travaillaient avec des applications informatiques spécifiques et réalisaient des activités spécialisées par métier. Les compétences requises étaient définies de manière précise et stable, et le processus d'achat apparaissait comme répétitif, précisément codifié et cloisonné entre les trois fonctions. Les trois types d'acteurs produisaient des artefacts recourant à des langages spécialisés — le langage des opérations pour la DA, décrivant des équipements, des opérations et des montants budgétés ; le langage

commercial et juridique pour le contrat, définissant des prix, des délais, des responsabilités, des pénalités et des clauses d'arbitrage ; le langage comptable pour l'enregistrement final de l'opération. Notons que ces documents avaient pourtant une fonction de communication inter-fonctionnelle importante. Par exemple, la DA servait à communiquer le contenu opérationnel de l'opération à l'acheteur et au comptable. L'acheteur se fondait sur cette description pour segmenter l'intervention en lots qui puissent faire l'objet de réceptions et de règlements partiels. Le comptable se fondait sur l'ordonnancement opérationnel des tâches figurant dans la DA pour contrôler et payer les factures du fournisseur. Autre exemple : le contrat servait à communiquer les caractéristiques commerciales de l'opération au comptable, notamment, d'un point de vue temporel, la correspondance entre l'ordonnancement des opérations issu de la DA et la segmentation en lots facturables formulée dans le contrat. La communication ainsi outillée pouvait s'apparenter à un simple transfert d'information, généralement de l'amont (le technicien) vers l'aval (l'acheteur et le comptable), plutôt qu'à un dialogue ouvert. Les trois fonctions relevaient du même management de site, qui pouvait ainsi assurer leur coordination hiérarchique.

### **3.4.- La reconception du processus « acheter » dans le projet MAGE**

Les dirigeants de l'entreprise décidèrent de reconcevoir le processus « acheter » préalablement à la mise en place de SAP, tant pour tenir compte des contraintes imposées par l'outil (saisie unique, système d'autorisations d'accès, données partagées) que pour contribuer aux objectifs de réduction des coûts assignés à l'opération (productivité tertiaire, économies d'échelle sur les achats). Pour obtenir des économies d'échelle, les répertoires de fournisseurs et d'articles achetés seraient désormais gérés centralement par le département Achats corporate et intégrés à MAGE. Pour les principaux approvisionnements « cœur de métier », le département Achats négocierait avec un nombre limité de fournisseurs des contrats-cadres portant sur des périodes de 3 ans et fixant les conditions générales d'achat : spécifications techniques de la prestation, conditions de livraison avec découpage standard en lots et délais de réalisation, prix et formule d'ajustement annuel du prix. Les fonctions comptable et achat se mueraient donc en fonctions d'expertise centralisées (politique industrielle pour les acheteurs, vérification ex post et gestion de trésorerie pour les comptables, qui continueraient à assurer le paiement des fournisseurs). Les décisions courantes (choix d'un contrat-cadre, d'un code-article et d'un numéro de compte comptable) seraient désormais confiées aux techniciens de maintenance. Pour l'aider à faire ces choix, des guides (guide des contrats-cades, guide des codes-articles, guide d'imputation) seraient mis à sa disposition. À la fin de l'intervention, il ferait la réception complète, technique, administrative et financière de la prestation, donnant l'autorisation de paiement, sans passer par la ligne hiérarchique. On attendait ainsi une réduction significative des effectifs d'acheteurs et de comptables. D'importants changements organisationnels résultaient de ces décisions :

- la communication directe et informelle entre les trois types d'acteurs fut fortement réduite par l'éloignement géographique et l'obligation de communiquer à travers MAGE ;
- les techniciens devraient assumer désormais dans la DA des choix considérés traditionnellement comme non techniques : un contrat-cadre, une imputation comptable ;
- pour accomplir leur mission, les acheteurs et les comptables seraient dépendants de la saisie correcte par le technicien des données de l'opération en début de chaîne ;
- la réception de la livraison par le technicien, jusqu'alors guidée par des considérations opérationnelles (l'intervention a-t-elle rempli le cahier des charges de la DA), aurait désormais une dimension financière importante (autorisation de paiement) et conditionnerait le paiement du fournisseur par le comptable.

### 3.5.- Les nouveaux rôles

Le rôle des différentes catégories d'acteurs se trouva profondément modifié. Avec MAGE, le technicien devenait un manager de projet, en charge de la supervision budgétaire, technique, commerciale et financière de ses opérations. Il lui faut connaître le répertoire des contrats et les paramètres discriminants entre contrats, les codes d'articles et les codes comptables. L'imputation comptable doit prendre en compte des critères tels que : achat ou leasing, maintenance courante ou investissement, régime de TVA, avec lesquels beaucoup de techniciens sont peu familiarisés. La rigueur de la facturation et du paiement deviennent des objectifs importants. Les plus jeunes techniciens se félicitèrent de l'élargissement des compétences qui leur était ainsi proposé, mais les plus âgés se sentirent souvent dévalorisés, passant d'une position d'experts expérimentés et respectés à une position de managers de projets débutants, qui ne comprenaient plus très bien ce que l'on attendait d'eux, notamment lorsqu'on leur reprochait des erreurs de codification bloquantes, alors qu'ils pensaient avoir accompli un excellent travail technique.

Les acheteurs étaient historiquement considérés comme des négociateurs durs et talentueux. Leur fierté professionnelle résidait dans leur capacité d'obtenir des conditions de prix et des clauses commerciales favorables, en progression par rapport au passé. Ils devraient désormais négocier des contrats-cadres pour lesquels le dynamisme technologique et la solidité stratégique du fournisseur comptaient plus que les concessions commerciales immédiates. Il leur fallait aussi concevoir des contrats-cadres qui tiennent compte des impératifs opérationnels pour décomposer la prestation en lots effectivement séparables et des impératifs financiers pour planifier les paiements. Les comptables faisaient face à des changements du même ordre. En nombre réduit, les comptables, libérés des imputations comptables courantes, devraient désormais surtout concevoir le système — faire évoluer le plan de comptes, développer les guides d'imputation destinés aux techniciens — et des soutiens techniques à la disposition des techniciens pour les aider à résoudre les problèmes auxquels ils ne manqueraient pas d'être confrontés, surtout au début.

### 3.6.- La gestion du changement

Les dirigeants de la division, comprenant que les changements étaient significatifs, mirent en place une équipe de gestion du changement de trois personnes, soutenue par des consultants. La gestion du changement se fonda sur des « études d'impact », réalisées dans toutes les unités selon un format standard. Dans chaque unité, et pour chaque profil professionnel (techniciens, managers, acheteurs...), une matrice OCI (organisation, compétence, instrument de gestion) fut construite, pour évaluer l'importance et la nature des changements et proposer des actions de préparation. La gestion du changement se focalisa sur le poste de travail individuel et sur l'usage transactionnel du logiciel. L'équipe projet s'intéressa particulièrement aux processus cognitifs des agents : formation au poste, à l'outil, guides d'usage des répertoires, documentation, hot line. L'impact sur les gestes professionnels propres à chaque métier fut assez systématiquement exploré. Dans le cas des techniciens, leurs connaissances en comptabilité et leur expérience en systèmes d'information étant souvent limitées, une interface intranet spécifique fut développée, pour leur faciliter l'usage de l'outil.

Cependant, le changement fut managé de manière « verticale », unité par unité, et métier par métier au sein des unités. Par exemple, la formation fut organisée site par site, fonction par fonction (les techniciens avec les techniciens, les acheteurs avec les acheteurs, etc.). La préparation tourna ainsi le dos à la configuration transversale de l'activité collective, en l'occurrence le « processus acheter », impliquant au moins les trois fonctions « achats », « maintenance » et « comptabilité ». Pourtant l'architecture du logiciel elle-même, fondée sur la modélisation transversale du processus, aurait pu suggérer une approche plus cohérente avec la configuration de l'activité collective. En outre, certains acteurs avaient alerté sur la nécessité de prendre en compte la configuration transversale de l'activité. Ainsi, sur un site opérationnel important, dans la phase de préparation, les managers exprimèrent leur

inquiétude quant à la formation des techniciens :

« Les techniciens ne saisiront pas seulement une DA, ils prendront part à tout le processus : ils prendront part à la négociation des contrats, ils suivront les commandes. [ ... ] Ils doivent être formés à l'ensemble du processus, et pas seulement aux transactions qu'ils ont en propre. »

Les traditions fonctionnelles de l'entreprise furent cependant les plus fortes et les impératifs d'intelligibilité et d'actionnabilité mutuelles entre acteurs appartenant à des fonctions différentes furent négligés. Par exemple les responsables du projet ne virent pas que la réalisation par les techniciens de transactions « achats » et « comptabilité » apparemment simples, mais complètement nouvelles pour eux pouvait soulever de réelles difficultés. Un savoir comptable qui semble simple vu à un manager peut s'avérer complexe pour un technicien dépourvu de toute expérience — et de tout intérêt — en la matière. Il s'agissait de construire de nouvelles habitudes, telles que : « comment un technicien choisit-il un code comptable ? », « comment un acheteur segmente-t-il une intervention en lots facturables pour faciliter le travail du comptable ? », « comment le comptable peut-il libeller les intitulés comptables pour les rendre lisibles par un technicien ? » En d'autres termes, il fallait reconstruire le système sémiotique de l'activité collective « acheter », et, à cette fin, au moins dans la phase de transition, procéder à des enquêtes fréquentes, pour adapter progressivement le répertoire des habitudes. Mais la réalisation de ces enquêtes s'avéra difficile.

### 3.7.- La perturbation des enquêtes

En effet, l'architecture du logiciel SAP, fondée sur une vision « processus » inter-métiers, transforma profondément les fonctionnements transverses. Au-delà des apparences de séparation fonctionnelle, l'activité collective d'achat avait toujours été dialogique. Dans le monde « pré-MAGE », lorsque le technicien écrivait une DA, il savait qu'elle était destinée à expliquer certaines caractéristiques opérationnelles de l'intervention à un collègue acheteur ou comptable. Plus ou moins consciemment, elle/il concevait la DA en fonction de cette destination, et tentait de fournir les informations requises pour négocier un contrat ou pour effectuer une transaction comptable, dans des termes accessibles à un acheteur ou un comptable. Le produit de cette activité particulière — concevoir et écrire des DA — ne faisait sens que s'il permettait à l'acheteur de savoir quoi et comment acheter, et au comptable de savoir quelle facture il devrait recevoir du fournisseur. Réciproquement les comptables et les acheteurs savaient comment mener une enquête dialogique informelle, en s'adressant aux techniciens de maintenance pour éclairer l'opération. La coordination passait souvent par des enquêtes qui remontaient de l'aval vers l'amont, de l'acheteur ou du comptable vers le technicien. L'acheteur pouvait ainsi poser des questions importantes pour le choix d'un fournisseur et pour la rédaction du contrat, telles que : « y a-t-il simultanément d'autres interventions dans le voisinage de celle-ci, exigeant des efforts de coordination spécifiques en matière de sécurité ? Cette intervention résulte-t-elle d'un incident récent, appelant la confirmation d'un diagnostic préalable ? Y a-t-il un historique d'interventions répétées sur le même équipement ? » Le comptable pouvait poser des questions importantes pour l'imputation comptable, telles que : « est-ce de la maintenance courante, préprogrammée, ou une réparation non programmée, ou une composante d'une opération lourde d'investissement ? » Le technicien, l'acheteur et le comptable travaillant sur le même site, les occasions de rencontres étaient nombreuses et ces enquêtes ne passaient pas nécessairement par des canaux formalisés : une rencontre à la cafeteria, une conversation de couloir pouvaient suffire, mais elles renvoyaient à des habitudes d'enquête. Un acheteur ou un comptable savaient comment interroger un technicien pour être compris et obtenir les informations dont il avait besoin.

Avec MAGE, les types d'enquêtes à réaliser se transforment. Là où, dans la situation antérieure, un technicien n'était jamais censé manier des données comptables ou la base « achats », avec MAGE, c'est lui qui doit saisir les codes achats et comptable ultérieurement

utilisés par l'acheteur et le comptable. Un nouveau type d'interdépendance était désormais inscrit dans le système d'information. Pour réaliser ces nouveaux gestes, le technicien doit parfois clarifier le contexte commercial, juridique et comptable de l'opération, dont il est peu familier. À cette fin, il doit procéder à des enquêtes impliquant des collègues acheteurs et comptables. Mais ces enquêtes s'avèrent difficiles à réaliser, pour plusieurs raisons. En premier lieu, la réorganisation se traduit par un éloignement géographique ; le technicien ne rencontre plus quotidiennement les représentants des achats et de la comptabilité ; il ne les connaît plus personnellement, ignorant même souvent leur nom, d'autant que ses interlocuteurs ont souvent changé. Surtout, le technicien était habitué à répondre à des questions de nature technique posées précautionneusement par des collègues acheteurs ou comptables, mais il ne savait pas toujours poser des questions précises et intelligibles par des comptables ou des acheteurs, pour éclairer les transactions qu'il devait réaliser. En quelque sorte, le schéma fondamental des enquêtes permettant aux acteurs de faire sens des situations se trouvait inversé. Là où, antérieurement, les enquêtes étaient généralement réalisées à partir de compétences achats ou comptables en direction d'une expertise technique, elles étaient à présent réalisées à partir de compétences techniques en direction de compétences comptables ou achats (ex. comment choisir entre deux contrats-cadres apparemment similaires ?). D'une certaine manière, les acteurs ne savent plus réaliser les enquêtes dialogiques requises par leur activité collective.

### **3.8.- Perturbation des dialogues inter-métiers**

#### **3.8.1.- Le dialogue Techniciens-Acheteurs**

Les acteurs appartenant à ces deux groupes professionnels se reprochèrent souvent un manque de coopération. Certains techniciens se plaignirent de la compréhension technique insuffisante des acheteurs. Par exemple, selon les métiers, la production se faisait dans des petites unités isolées ou dans de grandes unités proches des centres urbains. La volonté de centraliser les achats et d'obtenir des économies d'échelles avait conduit à une politique très restrictive en matière d'homologation de petits fournisseurs locaux, ce qui mettait parfois les petites unités dans des situations difficiles. Réciproquement les acheteurs se plaignirent du manque de rigueur des techniciens dans le choix des contrats-cadres. Cela les obligeait à refaire le travail, avec une charge plus lourde que s'ils avaient gardé la maîtrise contractuelle totale. Sur certains sujets, tels que l'ordonnancement des livraisons et des commandes dans le temps, les deux groupes professionnels semblaient incapables de prendre en compte objectifs et contraintes de l'autre groupe et de construire des choix cohérents. Pour des interventions lourdes étalées sur plusieurs années, les techniciens de maintenance avaient tendance à établir une commande unique, activée lot par lot et période par période par de simples lettres, afin de limiter leur charge de travail administrative. Ce choix entraînait un sur-engagement budgétaire, puisque tout le budget de l'intervention était engagé dès la commande. Inversement, les acheteurs, soucieux de faire coller au plus près les transactions comptables et les paiements à l'exécution technique, afin d'optimiser les engagements budgétaires, avaient tendance à concevoir des contrats-cadres dans lesquels chaque lot faisait l'objet d'une commande séparée, ce qui entraînait douze commandes par article et par an, donc une lourde charge de travail administrative pour les techniciens. Pour les techniciens la « paperasserie » constituait une perte de temps, alors que les acheteurs considéraient l'optimisation des engagements budgétaires comme une priorité.

#### **3.8.2.- Le dialogue Comptables-Techniciens**

Les techniciens choisissent une imputation comptable correspondant à un statut économique (dépense de fonctionnement ou investissement) et un régime de TVA. Certains comptables reprochaient à leurs collègues techniciens leurs fréquentes erreurs, qui les obligeaient, en fin de chaîne, à tout annuler (« détricoter » dans leur langage) et à reconstruire de bout en bout (« retrecoter ») une nouvelle transaction, ce qui présente une réelle complexité dans MAGE. Les techniciens rétorquaient que la dénomination des comptes était souvent obscure, et que

le lien entre article et compte était parfois illogique. Par exemple, certains articles dont ils avaient souvent besoin en maintenance courante ne s'avéraient disponibles que sur des comptes d'investissement. Bien sûr, les bases « articles » et « comptable » présentaient au départ quelques imperfections qu'il fallait ajuster au fil du temps, mais ces imperfections s'avéraient bloquantes et sources de tensions. Les techniciens se plaignaient en outre du manque de disponibilité des comptables pour les aider, mais les comptables étaient occupés à rectifier les erreurs des techniciens, en une sorte de cercle vicieux. Là où des enquêtes dialogiques auraient peut-être permis d'adapter progressivement les habitudes des uns et des autres, l'éloignement géographique et le manque de disponibilité (réductions d'effectifs) rendaient l'enquête difficile à réaliser. Les acteurs s'enfermaient donc souvent dans la répétition de leurs habitudes antérieures et ne parvenaient pas à reconstruire la cohérence discursive de leur activité collective.

L'une des étapes les plus délicates du nouveau processus était la réception financière (autorisation de paiement) à laquelle les techniciens devaient procéder pour que les comptables puissent régler les factures. C'était une nouvelle habitude à construire pour les techniciens, et une responsabilité que beaucoup parmi eux trouvaient trop lourde. Craignant de commettre des erreurs qui leur seraient reprochées, ils tendaient à reporter la décision. Cette tendance à la procrastination se traduisant par des délais de réception excessifs, les comptables recevaient des factures qu'ils ne pouvaient pas payer et se trouvaient dans des situations délicates, face aux fournisseurs furieux. Ils relançaient les techniciens, parfois dès la date de livraison prévue, pour éviter tout problème, en anticipant. Les techniciens recevant de nombreuses relances s'en trouvaient d'autant plus mal à l'aise... La non-prise en compte de l'activité collective et de sa cohérence discursive devint flagrante en 2004, lorsque le service comptable demanda à un consultant d'auditer la situation de la fonction comptable à la suite de la mise en place de MAGE. Les gains de productivité espérés n'étaient pas au rendez-vous. Les consultants se contentèrent d'étudier le fonctionnement des services comptables, sans enquêter sur la situation globale du processus « acheter ». Ils conclurent à la nécessité de réduire de 50 % le nombre de factures de fournisseurs en souffrance, pour redresser le fonctionnement comptable et éviter les plaintes de fournisseurs. À cette fin, ils recommandèrent de mettre en œuvre une application « workflow » de relance automatique des techniciens pour toutes les livraisons n'ayant pas fait l'objet d'une réception financière à la date de livraison. L'application fut effectivement mise en œuvre et ne fit qu'accroître les tensions : les techniciens déjà sous pression se trouvèrent noyés dans le flot des relances et considérèrent qu'au lieu de les aider les comptables les accablaient.

### **3.8.3.- Le dialogue Comptables-Acheteurs**

Des problèmes d'intelligibilité mutuelle surgirent aussi entre ces deux groupes, en particulier en ce qui concerne la modélisation des contrats-cadres. Les acheteurs doivent y définir, d'une part, la décomposition générique d'un type de prestation donné en lots techniques et livraisons partielles, d'autre part, l'échéancier de facturation par le fournisseur. Il apparut que les comptables, dans de nombreux cas, avaient le plus grand mal à vérifier la correspondance entre les facturations intermédiaires et l'accomplissement technique de la prestation découpée en lots. Ces difficultés étaient souvent dues à la conception du contrat-cadre, dans lequel les acheteurs n'avaient pas su agencer la correspondance entre livraisons partielles et facturations intermédiaires d'une manière claire pour les comptables. La construction d'échéanciers et de lotissements types apparut alors comme une compétence complexe, clé pour les acheteurs dans leur dialogue avec les comptables, qui n'avait pas été identifiée en tant que telle, car cette situation de dialogue n'avait pas été préparée. Une formation spécifique fut alors mise en place pour les acheteurs.

### **3.9.- Le bouleversement du sens de l'activité collective**

Au-delà des difficultés liées à la reconfiguration opératoire de l'activité collective transverse et notamment des enquêtes qui la sous-tendent, les blocages mettaient probablement en jeu une perte de sens plus profonde. L'activité collective d'achat présentait antérieurement une

certaine cohérence entre les rôles génériques (acheteur-négociateur, technicien-opérateur, comptable-traducteur), les valeurs, le cadre spatio-temporel, les archétypes d'enquêtes, les modes dialogiques, et la visée générale de l'activité : apporter un soutien logistique à l'activité de maintenance. Il s'agissait donc en premier lieu d'assurer l'acquisition des fournitures nécessaires à une opération de maintenance particulière, et en second lieu d'optimiser économiquement cette acquisition locale et ponctuelle par des pratiques de négociation habiles et fermes, centrées sur le prix d'achat.

Ce sens a été remis en cause par les décisions de réorganisation prises à l'occasion de l'introduction de MAGE, qui impliquaient une redéfinition des rôles : l'acheteur-négociateur se mue en stratège industriel ; le technicien se mue en manager de projet ; le comptable se mue en expert. Les trois groupes d'acteurs doivent prendre en compte des objectifs financiers, notamment l'optimisation des flux de trésorerie. On passe donc d'un discours de décentralisation, de négociations dures sur les prix, d'organisation fonctionnelle verticale, de métiers forts, autonomes et stables, à un discours de centralisation, de partenariats industriels, d'intégration transversale entre métiers, d'hybridation des compétences. Certains acteurs ne comprenaient plus les rôles qui leur étaient confiés. Les difficultés qui surgirent alors manifestèrent la perte de la cohérence discursive de l'activité collective.

Dewey et Bentley (2008) introduisirent une distinction entre processus inter-actionnel et processus trans-actionnel qui s'avère ici utile : « Inter-action : où la chose est mise en relation avec la chose dans une interconnexion causale. Trans-action : où les systèmes de description et de désignation sont mobilisés pour traiter les aspects et les phases de l'action, sans attribution définitive à des éléments ou à des entités supposément détachables ou indépendantes, et sans isoler des relations supposément détachables d'éléments eux-mêmes détachables » (Dewey & Bentley, 2008 : 101-102). En d'autres termes, dans un processus transactionnel, toutes les formes de segmentation et d'agencement doivent être considérées comme temporaires et assujetties aux impératifs de développement de l'activité collective. Les responsables de l'entreprise ont géré le changement en adoptant une hypothèse « interactionnelle » implicite : la possibilité de séparer, d'une part, la nécessaire évolution de chaque métier, d'autre part, la tout aussi nécessaire adaptation des formes de coordination entre métiers. Mais ils ne virent pas que les deux dimensions — évolution des métiers, évolution des relations inter-métiers — étaient inextricablement liées : les métiers devaient changer *en s'adressant les uns aux autres*, et leurs modes dialogiques devaient se transformer *en réponse aux mutations des gestes professionnels*. L'intégration requise exigeait de repenser et reconstruire collectivement l'agencement discursif global de l'activité dans sa dimension transversale, pour pouvoir travailler ensemble. Seule, une enquête dialogique impliquant tous les acteurs-clés, tout le « public » pertinent (Dewey, 1988) (ici, la communauté technicien-acheteur-comptable), permet de relever un tel défi, puisqu'on ne peut s'appuyer, contrairement aux démarches inter-actionnelles, sur une segmentation en îlots professionnels et identitaires stables. Mais la « communauté d'enquête » concernée (Dewey, 1959) ne prenait pas forme : dépendant les uns des autres, les acteurs ne coopéraient cependant pas les uns avec les autres pour reconstruire leurs habitudes. La direction de la division finit par mettre en place des « trinômes » « technicien-acheteur-comptable », avec des acteurs nommément désignés et se rencontrant une ou deux fois par an. Elle avait de fait ainsi mis en place les conditions de l'enquête.

## **Conclusion : implications théoriques, pratiques et méthodologiques**

La vision discursive de l'activité collective adoptée ici apporte des contributions théoriques, méthodologiques et pratiques à l'étude des organisations et de l'activité.

D'un point de vue théorique, elle complète plus qu'elle ne contredit la théorie de la

performativité du discours. Lorsqu'Austin (1970) affirme que « dire, c'est faire », il se penche sur le langage et son pouvoir d'agir, non sur l'activité, mais rien de ce qu'il dit n'est potentiellement contradictoire avec l'idée que « faire, c'est dire », ou plus exactement, « faire, c'est signifier ». Chez Wittgenstein, à partir d'une réflexion sur le langage se forge l'idée d'une certaine équivalence entre discours et expérience de vie : « se représenter un langage veut dire se représenter une forme de vie » (Wittgenstein, 2004, p. 121). Mais le renversement galiléen consistant à mettre l'activité plutôt que le langage au centre de la réflexion ouvre la voie à la conceptualisation et l'étude empirique de l'activité collective, non seulement dans sa dimension « dyadique » ou « directement performative » (*A transforme B*), mais aussi dans sa dimension triadique ou discursive (*A signifie C en transformant B*). À cette fin, cette recherche suggère de recourir à la sémiotique pragmatiste pour surmonter les limites des visions dualistes qui séparent action et signification. Elle se propose ainsi de compléter les recherches organisationnelles orientées sur les pratiques, la sociomatérialité, les processus narratifs, la communication, et le processus organisant, en situant l'activité collective au cœur des « processus organisants » et en l'analysant comme processus discursif dialogique et médiatisé. Le système sémiotique de l'activité est le système des habitudes. L'activité vue comme processus discursif entrelace des habitudes, porteuses de significations génériques, et des enquêtes situées, productrices de sens. La relation récursive entre habitudes et enquêtes fonde la vision dynamique de l'organisation comme processus.

D'un point de vue pratique, l'approche discursive de l'activité collective devrait avoir une influence majeure sur le management du changement organisationnel. Dans de nombreuses situations de changement, par exemple, à l'occasion de l'introduction de nouveaux systèmes d'information ou de nouveaux systèmes de gestion, les managers tendent à privilégier, soit une vision technique (la description rationnelle et l'outillage de l'activité, c. à d. sa vision dyadique : comment l'activité collective devra opérer pour produire les effets physiques souhaités), soit une vision subjectiviste, attentive aux comportements et aux processus cognitifs individuels. C'est ce qu'on a pu observer dans le cas : la direction de l'entreprise avait centré la gestion du changement sur l'adaptation des acteurs aux nouveaux postes de travail individuels (formation à l'utilisation du logiciel, présentation des nouvelles procédures) et sur l'adaptation des outils (guides, interface intranet). Mais ils négligent souvent la dimension spécifiquement discursive et dialogique, par laquelle se construisent la cohérence et le sens de l'activité. Ils sous-estiment par exemple l'importance des habitudes qui sous-tendent l'activité, et surtout des enquêtes qui doivent les adapter ou les reconstruire. La gestion du changement doit s'inscrire dans les configurations spatiale, temporelle et sociale de l'activité collective et faciliter la constitution de communautés d'enquête cohérentes avec cette configuration. L'éloignement géographique, le manque de disponibilité en temps, le manque d'identification mutuelle des acteurs peuvent entraver sérieusement le développement de l'activité et la reconstruction des habitudes.

Enfin, d'un point de vue méthodologique, cette recherche souligne la nécessité de développer des méthodes d'enquête qui permettent l'exploration « archéologique » des habitudes, enquêtes et cadres narratifs sous-jacents à l'activité quotidienne. L'étude de l'activité, ou des pratiques, ne devrait pas se contenter, comme la littérature en organisation le suggère parfois, de s'intéresser à « ce que les gens font », mais aussi à ce que « *les gens signifient en faisant ce qu'ils font* », ce qui n'est pas non plus « ce que les gens disent aux chercheurs qu'ils signifient par leur action », puisque les habitudes sont de nature dispositionnelle et non délibérée et que le sens de l'activité est émergent. Ni les entretiens ni la simple observation ne suffisent à appréhender le « discours des actes ». Dans les situations complexes, l'étude de l'activité exige donc des méthodes qui soient elles-mêmes des « enquêtes dialogiques et médiatisées », étudiées par ailleurs (Lorino, Tricard, & Clot, 2011).

#### BIBLIOGRAPHIE

Argyris, Ch., & Schön, D. (1978). *Organizational Learning. A Theory of Action Perspective*. New York: Addison-Wesley.

- Austin, J. (1970). *Quand dire, c'est faire*. Paris: Le Seuil.
- Bakhtine, M. (1981). *The dialogic imagination. Four essays*. Édité par M. Hloquist. Austin: University of Texas Press.
- Bakhtine, M. (1984). *Problems of Dostoevsky's poetics*. Édité et traduit par C. Emerson. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Bakhtine, M. (1986). *Speech genres and other late essays*. Édité par C. Emerson. & M. Hloquist. Austin: University of Texas Press.
- Barad, K. (2003). Posthumanist performativity : Toward an understanding of how matter comes to matter. *Signs: Journal of women in culture and society*, 28(3), 801-831.
- Becker G. S. (1976.) *The economic approach to human behavior*. Chicago: University of Chicago Press.
- Bergson, H. (1939/2008). *Essai et Mémoire. Essai sur la relation du corps à l'esprit*. Paris: Les Presses Universitaires de France.
- Boje, D. M. (1991). The storytelling organization: A study of story performance in an office-supply firm. *Administrative Science Quarterly*, 36, 106-126.
- Boje, D. M. (1995). Stories of the storytelling organization : A postmodern analysis of Disney as Tamaraland. *Academy of Management Journal*, 38(4), 997-1035.
- Brown, J.S. & Duguid, P. (1991). Organizational learning and communities-of-practice : Toward a unified view of working, learning, and innovation. *Organization Science*, 2(1), 40-57.
- Clot, Y. (1999). *La fonction psychologique du travail*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Clot, Y.** (2008). *Travail et pouvoir d'agir*. Paris: PUF.
- Cohen, M. (2007). Reading Dewey : Reflections on the study of routines. *Organization Studies*, 28(5), 773-786.
- Cook, S. D.N., & Brown, J. S. (199). Bridging epistemologies: The generative dance between organizational knowledge and organizational knowing. *Organization Science*, 10(4), 381-400.
- Cooren, F. (2004). Textual agency: How texts do things in organizational settings. *Organization*, 11(3), 373-393.
- Corradi, G., Gherardi, S., & Verzelloni, L. (2010). Through the practice lens: Where is the bandwagon of practice-based studies heading? *Management Learning*, 41(3), 265-283.
- Crossley, N. (1996). Body-Subject/Body-Power: Agency, inscription and control in Foucault and Merleau-Ponty. *Body and Society* 2(2), 99-116.
- Dale, K. (2005). Building a social materiality: Spatial and embodied politics in organizational control. *Organization*, 12(5), 649-678.
- Dewey, J. (1916/2009). *Essays in experimental Logic*. Chicago: University of Chicago Press. Réimpression Memphis: General Books LLC.
- Dewey, J. (1922 /1957). Human nature and conduct. In *Middle Works*, édité par J. A. Boydston. Carbondale and Edwardsville: Southern Illinois University Press.
- Dewey, J. (1959). My pedagogic creed. In J. Dewey (Ed.) , *Dewey on education (19-32)*. New York: Teachers College, Columbia University (Publication originale en 1897).
- Dewey, J. (1980/1938). *Logic: The theory of inquiry*. New York: Holt, réimprimé 1980 New York: Irvington Publishers.
- Dewey, J. (1988). The public and its problems. In J.A. Boydston (Ed.), *Essays, reviews, miscellany, and 'the public and its problems', Volume 2 (1925-1927)*. Carbondale: Southern Illinois University Press : 235-372.
- Dewey, J., & Bentley, (2008). *Knowing and the known*, In J. Dewey Ed.), *The later works, 1925-1953, Volume 16, 1949-1952* (pp. 1-294). Carbondale: Southern Illinois University Press.
- Eco, U. (1985). *Lector in fabula*. Paris: Grasset & Fasquelle.
- Eco, U. (1988-). *Le signe*. Bruxelles: Editions Labor.
- Eco, U. (1992). *Interpretation and overinterpretation*, S. Collini (Ed.). Cambridge: Cambridge University Press.
- Emirbayer, M., & Mische, A. (1998). What Is Agency? *American Journal of Sociology*, 103(4), 962-

1023.

- Feldman, M., & Pentland, B. (2003). Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change. *Administrative Science Quarterly*, 48, 94-118.
- Follett, M.P. (1924/1951). *Creative experience*. New York: Longmans-Green (1924), Peter Smith (1951), téléchargeable : <http://www.pqm-online.com/assets/files/lib/follett.pdf>.
- Follett, M. P. (1924/1995). Relating: the circular response. In P. Graham (Ed.), *Mary Parker Follett: Prophet of Management* (pp. 35-63). Washington D.C.: Beard Books.
- Follett, M. P. (1925/2003). The giving of orders. In H.C. Metcalf, & L. Urwick (Eds), *Dynamic administration: The collected papers of Mary Parker Follett* (50-70). New York: Routledge.
- Fox, S. (2006). Inquiries of every imaginable kind: Ethnomethodology, practical action and the new socially situated learning theory. *The Sociological Review*, 54/3, 426-445.
- Garfinkel, H. (1967). *Studies in ethnomethodology*. Englewood Cliffs (NJ): Prentice-Hall.
- Gherardi, S. (2000). Practice-based theorizing on learning and knowing in organizations: An introduction. *Organization*, 7(2), 211-223.
- Giddens, A. 1984. *The constitution of society*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Habermas, J. (1984-1987). *The theory of communicative action*. Traduit par Thomas McCarthy. Boston: Beacon Press.
- Hernes, T. (2011). Actor-network theory, Callon's scallops, and process-based organization studies. In T. Hernes, & S. Maitlis (Eds), *Process, sensemaking and organizing* (pp. 161-184). Oxford: Oxford University Press.
- Hernes, T., & Maitlis, S. (2010). *Process, sensemaking, & organizing*. Oxford: Oxford University Press.
- Hjelmslev, L. (1954). La stratification du langage, *Word*, 10, 163-188, repris en 1971 dans *Essais linguistiques*. Paris: Éditions de Minuit (44-76).
- James, W. (1909/1996). *A pluralistic universe*. Lincoln (NE): University of Nebraska Press.
- Knorr Cetina, K. (1997). Sociality with objects. Social relations in postsocial knowledge society. *Theory, Culture & Society*, 14(4), 1-30.
- Kuhn, T. (2008). A communicative theory of the firm: Developing an alternative perspective on intra-organizational power and stakeholder relationships. *Organization Studies*, 29(8-9), 1227-1254.
- Latour, B. (1999). *Pandora's hope*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated learning. Legitimate peripheral participation*. Cambridge: University of Cambridge Press.
- Leonardi, P. (2011). When flexible routines meet flexible technologies: Affordance, constraint, and the imbrication of human and material agencies. *MIS Quarterly*, 35(1), 147-167.
- Lorino, Ph., & Tricard, B. (2012). The Bakhtinian theory of chronotope (time-space frame) applied to the organizing process. In M. Schultz, S. Maguire, A. Langley, & H. Tsoukas (Eds), *Perspectives on process organization studies Vol. 2: Constructing identity in and around organizations* (pp. 201-234). Oxford: Oxford University Press.
- Lorino, Ph., Tricard, B., & Clot, Y. (2011). Research methods for non-representational approaches to organizational complexity: The dialogical mediated inquiry. *Organization Studies*, 32(6), 769-801.
- Mead, G. H. (1934). *Mind, self and society from the standpoint of a social behaviourist*. Morris (Ed). Chicago: University of Chicago Press.
- Merleau-Ponty, M. (1945/2010). *Phénoménologie de la perception*. In M. Merleau-Ponty, 2010. *Œuvres* (pp. 655-1167). Paris: Quarto-Gallimard.
- Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge, MA: The Belknap Press of Harvard University Press.
- Nicolini, D., Gherardi, S., & Yanow, D. (2003). (Eds) *Knowing in organizations: A practice-based approach*. Armonk, NY: M. E. Sharpe.
- Orlikowski, W. J. (2000). Using technology and constructing structures: A practice lens for studying technology in organizations. *Organization Science*, 11(4), 404-28.
- Orlikowski, W. J. (2007). Sociomaterial practices: Exploring technology at work. *Organization Studies*, 28, 1435-1448.

- Orr, J. (1996). *Talking about machines. An ethnography of a modern job*. Ithaca: Cornell University Press.
- Peirce, C.S. (1931-1958). *The collected papers of Charles Sanders Peirce*. édité par C. Hartshorne, P. Weiss (Vols. 1-6) & A. Burks (Vols. 7-8). Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Peirce, C.S. (1992). *The essential Peirce, volume 1*. édité par N. Houser & C. Kloesel. Bloomington: Indiana University Press.
- Peirce, C.S. (1998). *The essential Peirce, volume 2*. édité par the Peirce Edition Project. Bloomington: Indiana University Press.
- Pickering, A. (1995). *The mangle of practice: Time, agency, & science*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Robichaud, D., Giroux, H., & Taylor, J. R. (2004). The meta-conversation: The recursive property of language as the key to organizing. *Academy of Management Review*, 29(4), 617-634.
- Saussure, F. de. (1983). *Course in general linguistics*. Edité par Bally & Sechehay, traduit par R. Harris. La Salle (Illinois): Open Court.
- Schatzki, T. R. (2002). *The site of the social. A philosophical account of the constitution of social life and change*. University Park: The Pennsylvania State University Press.
- Schatzki, T. R. (2005). Peripheral vision: The sites of organizations. *Organization Studies*, 26(3), 465-484.
- Schatzki, T. R., Knorr-Cetina, K., & von Savigny, E. (2001). (Eds) *The practice turn in contemporary theory*. London: Routledge.
- Searle, J.R. (1971) What is a speech act? In J.R. Searle (Ed.) *The philosophy of language* (pp. 44-46). Oxford: Oxford University Press.
- Shotter, J. (2006). Understanding process from within : an argument for "withness"-thinking. *Organization Studies*, 27/4, 585-604.
- Shotter, J. (2008). Dialogism and polyphony in organizing theorizing in organization studies: action guiding anticipations and the continuous creation of novelty. *Organization Studies*, 29/4, 501-524.
- Simon, H. A. (1957). *Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organization*. 2<sup>e</sup> édition. New York: Macmillan.
- Smith, A. (2003/1776). *The wealth of nations*. New York: Bantam Classics (première publication en 1776).
- Suchman, L. (1987). *Plans and situated actions: the problem of human-machine communication*. New York: Cambridge University Press.
- Suchman, L. (2005). Affiliative objects. *Organization*, 12(3), 379-399.
- Taylor, F. W. (1972/1911). *The principles of scientific management*. Westport: Greenwood Press Publishers.
- Taylor, J. R., Groleau, C., Heaton, L., & Van Every, E. (2001). *The computerization of work: A communication perspective*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Taylor J.R., & Van Every E. (2000). *The emergent organization. Communication as its site and surface*. Mahwah (NJ): Lawrence Erlbaum Associates.
- Todorov, T. (1981). *Mikhail Bakhtine : le principe dialogique*. Paris: Seuil.
- Tsoukas, H. (2005). *Complex knowledge. Studies in organizational epistemology*. Oxford: Oxford University Press.
- Tsoukas, H., & Chia, R. (2002). On organizational becoming: Rethinking organizational change. *Organization Science*, 13/5, 567-82.
- Tsoukas, H. (2009). A dialogical approach to the creation of new knowledge in organizations. *Organization Science*, 20(6), 941-957.
- Voloshinov, V. N. (1976/1926). Discourse in life and discourse in art. Concerning sociological poetics. In V. N. Voloshinov. *Freudianism: A marxist critique*. Édité par N. H. Bruss, traduit par I. R. Titunik (pp. 93-116). New York: Academic Press.
- Vygotski, L. S. (1997). *Pensée et langage*. Traduction Française Sève. Paris: La Dispute.
- Vygotsky, L. S. (1986). *Thought and language*. Cambridge (Mass.): The MIT Press.

- Weick, K. E. (1979). *The social psychology of organizing*. Reading (Mas): Addison-Wesley.
- Weick, K. E. 2001. *Making sense of the organization*. Oxford: Blackwell.
- Wertsch, J. (2007). Mediation, in H. Daniels, M. Cole, & J. Wertsch (Eds). *The Cambridge companion to Vygotsky* (pp. 178-192). Cambridge: Cambridge University Press.
- Whitehead, A. N. (1929/1978). *Process and reality*. Édité par D. R. Griffin & D. W. Sherburne. New York: Free Press.
- Wittgenstein, L. (2004). *Recherches philosophiques*. Paris: Gallimard.
- Zarifian, Ph. (2011). *Intervention au sein du conseil d'orientation de l'ITMD le 27 avril 2011*. Téléchargeable <http://philippe.zarifian.pagesperso-orange.fr/page208.htm>.

#### RESUME

Des courants de recherche récents sur les organisations privilégient une vue actionnelle de l'organisation, selon laquelle l'action des acteurs fait émerger l'organisation comme un construit dynamique. Ces courants s'intéressent notamment à la manière dont les discours font émerger le sens de l'action et produisent des effets pratiques « organisants ». Le présent article adopte une vision inversée, centrée sur l'*activité elle-même comme discours en actes*, plutôt que sur les pratiques et objets langagiers engagés *dans* l'activité. En écho à la théorie des « actes de discours » (Austin, 1970 ; Searle, 1971) qui explore la « *performativité du discours* », c.-à-d. son pouvoir de transformer les situations, cet article esquisse une théorie du « discours des actes », explorant la « *discursivité de l'action* », c.-à-d. son pouvoir de signifier. Les actes ne sont pas seulement des opérations qui transforment la situation, mais aussi des signes pointant vers des significations construites socialement. L'activité collective est alors caractérisée comme processus discursif, en s'appuyant sur les théories pragmatistes de l'habitude (Peirce, 1931-1958, 1992 ; Dewey, 1922-1957) et de l'enquête (Peirce, 1992 ; Dewey, 1938-1980). L'activité collective combine des segments de signification relativement stabilisés et partagés socialement (les « habitudes ») et des enquêtes situées pour adapter ou reconstruire les habitudes. Une étude de cas (mise en œuvre d'un système d'information de gestion intégré dans une grande entreprise) montre comment des changements organisationnels majeurs révèlent les habitudes et leur cohérence discursive *en les perturbant*. Les acteurs font face à la tâche difficile, car non anticipée, de reconstruire les cadres discursifs de leur activité collective. En conclusion, l'article résume les apports théoriques, pratiques et méthodologiques de cette approche.

#### MOTS-CLES

activité collective, organisation, habitude, enquête, pragmatisme.

#### REFERENCEMENT

Lorino, Ph. (2013). L'activité collective, processus organisant. Un processus discursif fondé sur le langage pragmatiste des habitudes. *Activités*, 10(1), 221-242, <http://www.activites.org/v10n1/v10n1.pdf>

Article soumis le 13 octobre 2012, accepté pour publication le 3 février 2013.