

Parcours du praticien et transfert des pratiques : proposition d'une grille de lecture dynamique

Yoann Bazin, CERESG
ybazin@esg.fr

Amélie Notais, CERESG
anotais@esg.fr

ESG - Paris
25 rue Saint Ambroise
75011 PARIS

Résumé :

Cet article propose d'offrir une grille de lecture du transfert des pratiques organisationnelles. Il suggère de lire l'évolution d'une pratique au regard de deux axes poreux : l'axe individuel/collectif et l'axe figé/dynamique. Ces axes font chacun apparaître certaines dynamiques entre l'habitude, le bricolage, le partage des pratiques ou encore la co-construction qui s'enchaînent et se mêlent au cours de la vie professionnelle du praticien.

Pour illustrer cette grille de lecture et lui donner vie, nous avons choisi parmi les 25 salariés suivis durant 18 mois de nous attacher plus particulièrement à l'un d'entre eux : Eric. A partir de ses récits d'expérience, une lecture dynamique et contextualisée de l'évolution de la pratique est proposée. A l'aune du discours de cet expert apparaissent les rugosités et les difficultés de certains passages de frontières entre ces axes. Le partage de ses pratiques éclaire les modes de franchissement et les obstacles du cheminement entre les pôles extrêmes de ces axes.

Mots clés : pratique, transfert, socialisation et co-construction.

Parcours du praticien et transfert des pratiques : proposition d'une grille de lecture dynamique

Résumé :

Cet article propose d'offrir une grille de lecture du transfert des pratiques organisationnelles. Il suggère de lire l'évolution d'une pratique au regard de deux axes poreux : l'axe individuel/collectif et l'axe figé/dynamique. Ces axes font chacun apparaître certaines dynamiques entre l'habitude, le bricolage, le partage des pratiques ou encore la co-construction qui s'enchaînent et se mêlent au cours de la vie professionnelle du praticien.

Pour illustrer cette grille de lecture et lui donner vie, nous avons choisi parmi les 25 salariés suivis durant 18 mois de nous attacher plus particulièrement à l'un d'entre eux : Eric. A partir de ses récits d'expérience, une lecture dynamique et contextualisée de l'évolution de la pratique est proposée. A l'aune du discours de cet expert apparaissent les rugosités et les difficultés de certains passages de frontières entre ces axes. Le partage de ses pratiques éclaire les modes de franchissement et les obstacles du cheminement entre les pôles extrêmes de ces axes.

Mots clés : pratique, transfert, socialisation et co-construction.

INTRODUCTION

Si la question de la pratique est aujourd'hui centrale pour le monde des organisations (*best practice*, standardisation, normes professionnelles) comme pour celui des sciences du management (Whittington, 1996 ; Orlikowski, 2002 ; Schatzki, 2005 ; Lawrence & Suddaby, 2006), il nous semble qu'elle souffre encore d'un déficit à la fois conceptuel et méthodologique. Conceptuel d'abord car malgré le foisonnement de travaux produits par le *practice turn*, la question de ce qui peut ou non se transmettre dans la pratique reste plus qu'ouverte. En effet, en dehors de la dichotomie souvent caricaturale entre explicite et tacite, c'est selon nous les tensions dynamiques durant le transfert de pratiques qu'il serait intéressant d'examiner. Les notions de script d'action et de socialisation seront alors essentielles pour comprendre les phénomènes d'acquisition, de diffusion ou encore d'appropriation. Méthodologique aussi puisque la question de l'étude empirique pose fondamentalement celle de son mode de preuve. Or, force est de constater une carence de modélisation pour l'observation des pratiques organisationnelles – sans même aborder la question de leur transmission. Cependant, il ne s'agit ici pas tant de « modéliser » ces pratiques que de simplement proposer une grille de lecture des phénomènes de transfert de pratiques organisationnelles.

Nous proposons d'explorer deux dimensions, selon nous, essentielles (mais non exhaustives) de ce qui est en jeu dans la rencontre des pratiques de plusieurs acteurs organisationnels et de leurs influences réciproques. Le cas que nous présenterons n'aura pour vocation que d'illustrer notre propos, il n'est en rien une validation empirique. Cependant, si une étude de terrain ne peut en aucun cas servir de motif à la généralisation, son exemple permettra d'appuyer notre propos et d'en montrer la potentielle pertinence. La portée est évidente pour les études portant sur les pratiques mais elle s'avèrera aussi utile dans l'analyse de leur mode de transfert. En effet, si nombre de travaux se sont déjà intéressés à la question du transfert de connaissance par et dans l'action (Szulanski, 1996 ; Berthon, 1999), cette dernière reste aujourd'hui encore ouverte. Etant donné que les pratiques sont toujours plus riches que leur script de déroulement, il se passe plus de choses durant leur transfert qu'un simple mimétisme. Elles sont l'expression active de la connaissance organisationnelle portée par les acteurs (Weick, 1995; Orlikowski, 2002), connaissance qui va à la fois guider leur action (Tsoukas & Knudsen, 2002) et constituer le médium de sa permanente reconstitution.

1. ANALYSE DE LA PRATIQUE ET PROPOSITION D'UNE GRILLE DE LECTURE

La solidité d'un outil méthodologique ne peut venir de sa seule pertinence sur un terrain empirique, même si cette dernière est indispensable (et c'est pourquoi nous illustrerons l'utilisation de notre grille de lecture dans une seconde partie). Cette grille se doit donc d'être le produit d'une analyse conceptuelle qui permette de construire un outil à la fois théoriquement viable et pratiquement utile. La notion de pratique organisationnelle est devenue, ces dernières années, une référence apparemment incontournable en sciences de gestion (Whittington, 1996 ; Orlikowski, 2002 ; Schatzki, 2005). Cette *practice perspective* émerge tout au long du 20^{ème} siècle tant en philosophie (Turner, 1984) qu'en sciences sociales (Bourdieu, 2000 ; Schatzki & al., 2001) dans un foisonnement de travaux parfois quelque peu épars (Ortner, 1984). Nous proposons ici d'isoler, dans cette abondante littérature, deux dimensions de cette notion qui nous semblent pertinentes pour étudier le transfert des pratiques organisationnelles. Nous ne réduisons en rien le concept en tant que tel, nous cherchons plutôt un prisme, toujours réducteur par définition, fournissant les bases d'un outil méthodologique adéquat.

1.1. LE PRATICIEN DANS L'ACTION : LA QUESTION DU DEGRE DE LIBERTE

La première tension qui apparaît dans la littérature sur la pratique est celle de l'écart que l'action routinière peut et doit avoir vis-à-vis de son script (Weick, 1995 ; Gherardi, 2000). L'absence de ce script, tout comme son application pure, sont impossibles. Dès lors, se pose la question du degré de liberté pris par l'individu au cours de sa pratique. Il oscille en permanence entre deux pôles, par définition inatteignables, que sont la procédure figée et l'improvisation. Dans l'apprentissage en général, et dans le transfert en particulier, cette dimension du script permettant de décrire et de prescrire l'action est essentielle. Elle définit à la fois sa présence et la nécessaire distance à prendre à son égard (distance générée par la mise en action concrète comme par les divergences entre des acteurs aux expériences différentes).

1.1.1. La procédure figée

L'activité dans les organisations a d'abord été conceptualisée comme une réponse des acteurs à la compréhension qu'ils se font des situations. Situations qui, si elles se révèlent répétitives, engendreront un apprentissage et une application routinière de réactions plus ou moins complexes. On pourra alors observer une standardisation des conduites, une façon de faire stabilisée, partagée par plusieurs praticiens autour de ce que March & Simon (1958) appellent un « schéma d'exécution ». L'objectif affiché et assumé ici par les organisations est la recherche d'une optimisation de l'action pour atteindre leurs objectifs. Cette perspective est héritière d'une vision mécaniste de la routine dans la littérature des sciences de l'organisation qui l'a d'abord décrite comme une habitude individuelle relevant de l'automatisme et du réflexe (Stene, 1940 ; Simon, 1945).

La perspective organisationnelle développée par March & Simon (1958) est certes plus souple mais toujours empreinte de cette vocation téléologique de la notion de pratique qui cherche la manière efficace et efficiente de faire les choses. Si l'activité du praticien y est vue comme un programme pouvant demander une certaine forme de réflexion en vue d'opérer des choix et de prendre des décisions, cette approche reste profondément mécaniste, limitant les degrés de liberté possibles entre le script et l'action concrète. L'objectif ici sera de répéter à l'identique une manière de faire identifiée comme étant la meilleure. Prolongeant cette conception, Nelson & Winter (1982) analysent la routine organisationnelle comme un matériel génétique, lui donnant ainsi une potentielle évolution engendrée par un environnement sélectif. La procédure pourra donc évoluer, mais sur un horizon temporel plus long.

Synthétisant ces approches, Feldman & Pentland (2003) considèrent les routines organisationnelles comme étant des « *modèles récurrents de comportements de la part de multiples membres de l'organisation impliqués dans la réalisation de tâches organisationnelles* ». Ces auteurs les dotent de deux dimensions : une dimension ostensive (perception de la façon de faire qui peut être codifiée ou normée en un modèle) et une dimension performative (les actions spécifiques réalisées par des personnes spécifiques en des lieux spécifiques). C'est la première qui va être porteuse de ce qu'il y a de technique dans le savoir-faire, un modèle d'action guidant la répétition des actions routinières dans la réalisation d'une tâche. La pratique est ainsi une manière de faire les choses qui, par

récence, s'est stabilisée et a été acceptée. Elle constitue un modèle d'action pour le praticien qui souhaite agir « dans les règles de l'art », en suivant la *best practice*. La procédure figée en constitue un pôle extrême. Elle est la dimension technique et standardisée de l'action portée par ce qu'on va appeler le savoir-faire du praticien qui cherche, lui, à agir de manière efficace face à des situations similaires.

1.1.2. L'improvisation

L'activité quotidienne du praticien demande trop d'adaptations, d'apprentissages et de souplesse pour être résumée à l'application d'un modèle d'action figé et transposable partout et tout le temps. En parlant de « rites », de « bricolages » et de *métis* (l'intelligence pratique), de Certeau rappelle que si la pratique est une recette de cuisine, elle en est une au sens plein du terme, c'est-à-dire quelque chose qu'on ne pourra jamais faire deux fois exactement de la même manière (de Certeau, 1990). Finalement, c'est aussi la façon dont l'action aura été menée qui compte puisque la conformité à un modèle reconnu garantit le résultat. Le praticien peut, et doit, prendre des libertés avec le script puisqu'il devra toujours s'adapter à des situations, certes similaires mais jamais identiques. La pratique est donc aussi un rapport au monde, une façon de réaliser l'action en contexte et son acquisition devient principalement l'acquisition d'une capacité de bricolage face à un univers en perpétuel changement. L'activité du praticien est alors imprégnée de cette idée de « faire avec ce qu'on a ». Cette attitude ne peut être réduite à l'application d'un script abstrait et toujours identique (même s'il évolue), il est essentiel de percevoir dans la pratique ce second pôle qu'est l'improvisation, la capacité à composer avec le réel. Même improvisé, le script de l'action stabilisé au cours du temps (la dimension ostensive de Feldman & Pentland, 2003) est toujours présent puisque l'improvisation reste un « *traitement souple d'un matériau déjà produit avant* » (Berliner, 1994 dans Weick, 1995). Ce sont les degrés de liberté entre action et modèle qui vont augmenter. Il ne faut pas non plus réduire l'improvisation à une simple réutilisation, étant donné qu'elle mobilise aussi l'intuition du praticien. Elle est « *plus qu'une paraphrase, une ornementation ou une modification* » (Weick, 1995 : 545). Mais elle reste guidée et Weick, se souvenant de la célèbre phrase de Charlie Mingus, « *on ne peut pas improviser à partir de rien, vous ne pouvez improviser que sur quelque chose* », établit un lien direct entre improvisation, ordre et contrôle. Ce qui est recherché ici, c'est de mobiliser son expérience passée pour développer une capacité de création instantanée face aux imprévus du présent. La vocation première de la pratique (le « faire » au sens strict) fait place au modèle d'action (la

pratique) et à la capacité de le mobiliser en situation (les pratiques). Dans cette dimension, le critère en jeu sera celui de l'esthétique - et non plus seulement l'efficacité. Il s'agira d'être dextre, pour pouvoir répéter l'action pratique dans des contextes similaires mais non identiques, pour pouvoir bricoler.

Ainsi, la pratique n'est pas seulement une activité répétitive mais plutôt un modèle générateur d'actions apparemment routinières demandant constamment l'invention de solutions locales. En effet, le script, pas plus que la règle, ne fournit jamais l'intégralité de ses modalités d'application. Il faut sans cesse l'adapter à de nouvelles contraintes, innover face à de nouveaux problèmes, créer des solutions originales et aménager des passages¹ pour permettre à l'action d'aboutir. Si le praticien n'improvise pas radicalement tous les jours, il doit toujours bricoler au quotidien pour pouvoir travailler.

1.2. LE PRATICIEN AU TRAVAIL: LA QUESTION DE LA SOCIALISATION

Si l'étude concrète du déroulement de la pratique par rapport à son script est essentielle, pour en bien saisir le transfert entre les acteurs, un second phénomène – lui aussi omniprésent dans la littérature – apparaît central : la socialisation. Sous cet angle, le travail du praticien sera considéré tour à tour comme une action purement individuelle (dans le moment précis de la pratique) ou comme une activité sociale (prise en considération du contexte qui lui donne sens et donc de sa possibilité d'existence). Il est évident qu'aucun des pôles ne peut prétendre décrire à lui seul les phénomènes de transfert de pratiques, c'est dans l'oscillation et la tension entre les deux qu'ils se jouent.

1.2.1. L'action individuelle

La pratique, à l'instant précis de son déroulement, est souvent une action individuelle. En effet, même si le sport est une pratique sociale, et que le match ne peut se penser autrement que comme une action collective, au moment où le sportif agit, il n'est maître que de son corps. De même, dans les organisations, rares sont les activités que l'on peut penser en termes purement collectifs - bien qu'elles soient toujours supérieures à la somme des actions

¹ C'est d'ailleurs le sens que prend le terme en architecture au 19^{ème} siècle.

individuelles. Il ne s'agit évidemment pas de nier dans cette perspective les phénomènes de socialisation et d'appropriation, mais plutôt de se focaliser sur l'individu pour comprendre les dynamiques collectives. Le praticien est forcément, à un moment, seul face et avec son action et, même s'il s'inscrit dans un contexte organisationnel, c'est ainsi qu'il va être amené à se considérer dans ces moments.

Dans une approche wébérienne, pour étudier les activités des praticiens, on cherche d'abord à les comprendre en tant qu'actions individuelles (Weber, 2003) ; l'indispensable exercice mental d'agrégation du théoricien ne se faisant qu'*a posteriori*. Les analyses du courant de l'individualisme méthodologique partent alors systématiquement des acteurs pour ensuite expliquer le social. Chez Boudon par exemple, tout phénomène social se comprend comme une fonction des actions individuelles influencées par la situation dans laquelle elles se déroulent (Boudon, 1984). Dans une perspective plus philosophique, Turner (1984) analyse la pratique sociale comme un ensemble d'habitudes individuelles suffisamment similaires pour être mises dans la même catégorie. Il refuse l'hypothèse d'une référence collective ou sociale abstraite et défend la particularité des incorporations individuelles. Ainsi, sans jamais nier l'existence de phénomènes de socialisation, il est possible d'identifier dans l'activité du praticien une dimension fondamentalement individuelle.

1.2.2. Le travail collectif

Si la dimension individuelle de la pratique est irréductible, l'activité du praticien reste par nature sociale, collective. Certes, les pratiques sont exécutées par un acteur parfois solitaire, mais elles n'ont de sens qu'au regard du contexte dans lequel elles s'inscrivent. Ainsi, la pratique est l'unité d'un champ, d'un « *réseau de pratiques humaines interconnectées* » (Schatzki & al., 2001 : 8). Elle est fondamentalement collective puisqu'elle se construit et se transmet dans un processus de socialisation et s'organise sur la base d'un ensemble de compréhensions pratiques partagées. Cette idée se retrouve dans les travaux de Brown & Duguid (1991) pour qui la pratique est une « *action informée par une signification construite dans un contexte collectif* » (Brown et Duguid, 1991). Pour d'autres, les choses sont encore plus claires : la pratique *est* une action collective (Barnes, 2001). C'est donc dans un contexte collectif que les pratiques non seulement se transmettent, mais prennent sens et peuvent, en conséquence, exister.

En sciences du management, cette dimension collective a été particulièrement développée par Lave & Wenger (1991) sous le terme de communauté de pratiques ; communautés qu'ils dotent de trois propriétés fondamentales : un engagement mutuel des individus, une entreprise commune et un répertoire partagé de ressources qui inclut des procédures, un vocabulaire, des outils, des histoires, des symboles ou encore des concepts que l'organisation a créés ou adoptés au cours de son existence et qui sont devenus peu à peu partie intégrante de sa pratique. Ce répertoire partagé n'est pas une plate-forme servant de base à un consensus collectif, il est plutôt un ensemble de ressources mobilisables, forgées par les acteurs au sein de l'organisation.

Ainsi, l'activité du praticien, bien que souvent individuelle dans son déroulement, ne peut se comprendre autrement que comme la maille d'un réseau plus vaste qui lui donne à la fois un sens et des ressources pour exister. En effet, elle se conçoit et s'appréhende dans son contexte d'émergence. Ce contexte dans lequel évolue l'individu est façonné par les pratiques usuelles, la culture de l'organisation mais aussi par son environnement interactionnel. Ce dernier se définit comme l'ensemble des personnes avec lesquelles tout salarié est amené à travailler (Perrot, 2001). Il regroupe à la fois les collègues, les collaborateurs mais aussi, pour certains, les clients ou encore les fournisseurs. Cet ensemble de personnes exerce une influence sur le praticien en tentant de définir et délimiter son rôle et, par la même, ses pratiques (Kahn et al., 1964). Ainsi, l'acquisition du rôle organisationnel et des pratiques qui s'y rattachent oscille en permanence entre une forme de prescription organisationnelle et une forme d'innovation personnelle du praticien qui, fort de son expérience personnelle et de ses habitudes, construit et détermine son propre rôle et ses pratiques (Van Maanen & Schein, 1977 ; Nicholson, 1984).

1.3. EXPLORATION DE LA GRILLE DE LECTURE

Partant d'une approche conceptuelle de ce qu'il y aurait à « voir » dans le transfert des pratiques organisationnelles, nous avons identifié deux dimensions, selon nous, fondamentales dans l'activité des praticiens : la question des degrés de liberté et celle de la socialisation. Nous ne prétendons pas réduire la pratique à ces deux seules dimensions mais suggérons simplement qu'il est essentiel de les prendre en compte pour pouvoir étudier cet objet. Si les axes ainsi formés ne sont pas parfaitement orthogonaux (ce qui serait indispensable si nous cherchions à produire une typologie), ils sont suffisamment

indépendants pour être croisés afin de proposer une grille de lecture. Ils ne forment pas une matrice segmentée mais un espace continu, bien qu'hétérogène. Nous proposons d'explorer cet espace autour d'une segmentation, relativement arbitraire, en quatre zones : l'habitude, le bricolage, la co-construction et la *best practice*.

1.3.1. L'habitude

Quand l'individu s'approprié une connaissance dans une logique de réplication (le *practicing*), il cherche à se construire des routines personnelles, des habitudes. Elles lui permettent de répondre au quotidien à des situations récurrentes de manière simple et efficace. Elles évitent des négociations permanentes et lui donnent du temps pour d'autres problèmes moins fréquents et plus importants. L'habitude permet de baliser le quotidien, de le simplifier en le routinisant pour éviter d'avoir à se poser sans cesse la question de ce qu'il y aura à faire après. Cette tranquillité donnée par les routines confère donc à la fois une sécurité ontologique et une forme de cécité.

Dans l'étude du transfert des pratiques, on devra donc s'intéresser, et c'est souvent le cas, aux habitudes qui sont transmises. La question n'est pas de savoir si elles sont pertinentes ou efficaces - les raisons inhérentes à l'émergence d'une habitude sont fondamentalement contingentes - mais de savoir que l'activité de tout praticien est traversée d'habitudes qui structurent son quotidien. En effet, l'habitude n'est pas seulement contingente à une situation, aussi récurrente soit-elle ; elle devient également habitude au regard d'un parcours, d'une personnalité, d'un individu. Si elle peut être expliquée et compréhensible, c'est bien parce que les habitudes individuelles d'acteurs différents ont toutes quelque chose en commun qui leur permet de travailler ensemble.

1.3.2. Le bricolage

Les dynamiques du *practising* (l'entraînement par la répétition) et de l'appropriation poussent l'individu à s'adapter avec souplesse à des situations ni tout à fait nouvelles, ni tout à fait identiques aux précédentes. Il doit se « débrouiller » avec ce qu'il a, ce qu'il connaît, ce qu'il a déjà vu ou aperçu et un contexte flou voire incertain. Cela ne veut pas dire qu'il devient incompetent dès qu'il ne maîtrise pas parfaitement son environnement ; au contraire, c'est dans sa capacité à bricoler que se révèle sa compétence.

Le bricoleur est celui qui peut atteindre « des résultats brillants et imprévus » (Lévi-Strauss, 1962 : 30) en utilisant ce qu'il a dans son répertoire pour résoudre un problème profondément contingent auquel il n'a pas de réponse préparée. Si l'importance de son répertoire et la variété de ses outils sont essentiels, c'est avant tout sa capacité à les mobiliser dans le moment présent et avec pertinence qui va faire sa qualité de bricoleur. « *Le bricoleur est apte à exécuter un grand nombre de tâches diversifiées ; mais (...) son univers instrumental est clos, et la règle du jeu est de toujours s'arranger avec les moyens du bord* » (Lévi-Strauss, 1962 : 31). Le praticien ne peut donc subordonner son apprentissage à un projet de tâches ou de compétences à maîtriser, il acquiert des choses qui peuvent être essentielles dans le présent mais aussi d'autres qui serviront peut-être un jour.

Limiter le transfert de connaissance à un échange utilitariste à visée purement téléologique, c'est contraindre le bricoleur à n'apprendre à se servir que d'un marteau et surtout pas d'un tournevis sous prétexte qu'aujourd'hui on ne plantera que des clous... L'individu dans l'organisation est donc aussi un acteur capable d'adaptation et d'innovation dans la mobilisation de son répertoire face à des situations jamais identiques. Vouloir rationaliser le partage des boîtes à outils c'est obliger le bricoleur à n'amener sur le chantier que ce dont il devrait avoir besoin ; et n'importe lequel d'entre eux vous dira quel désastre cela pourra préfigurer...

1.3.3. La co-construction

Au cours de leurs rencontres et expériences professionnelles communes, les acteurs confrontent leurs pratiques. De cette confrontation surgit bien souvent une nouvelle connaissance. Il ne s'agit pas ici de remettre en cause tout ce qui a pu être appris auparavant mais simplement de reconnaître dans la pratique de l'autre une richesse, un apport potentiel à la routine antérieure. Ainsi, c'est souvent dans la rencontre ou par des regards croisés d'individus aux arrières plans distincts que de nouvelles pratiques émergent. Fruits du partage entre les individus et de leur métissage, cette création trouve son origine dans un nouvel élément. Nouveau, pour celui qui l'observe et/ou qui jusque là n'en avait pas conscience. En effet, pour la plupart des auteurs, la création de connaissance trouve son origine dans cette diversité de points de vue, dans ce rapprochement et, plus généralement prend forme au cours des interactions entre les acteurs. Nonaka et ses co-auteurs évoquent ici le « Ba », ce « *temps et [cet] espace phénoménologique où la connaissance émerge* » (Nonaka et Toyama, 2003),

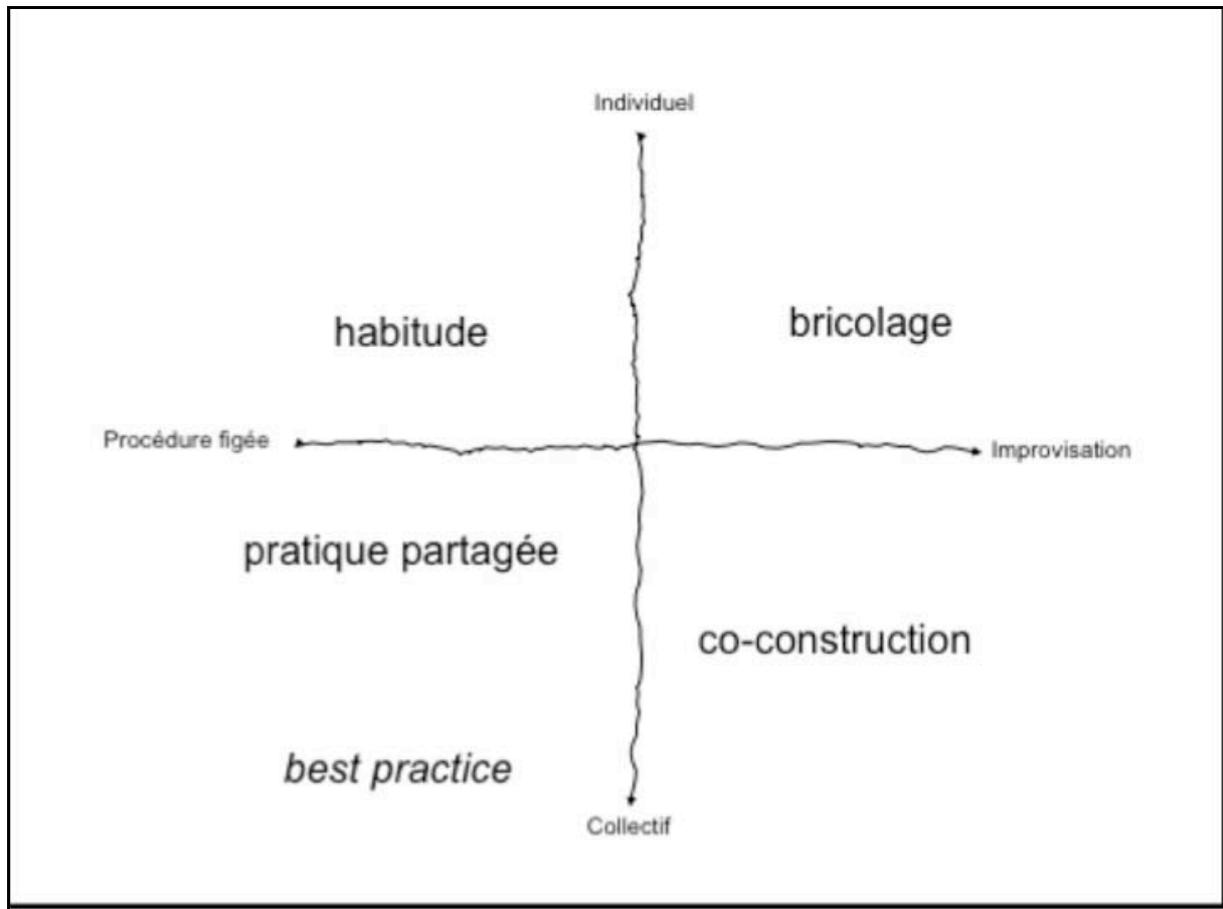
« un contexte d'interaction en mouvement au sein duquel la connaissance est partagée, créée et utilisée » (Nonaka et Toyama, 2005). D'aucuns préfèrent rendre compte de ce phénomène de création collective en évoquant la communauté de pratiques comme lieu au sein duquel il prend forme (Lave, 1991 ; Lave et Wenger, 1991). Pour d'autres enfin, les échanges avec les collaborateurs sont générateurs de connaissance et la confrontation avec d'autres savoir-faire, créatrice de l'expertise (Le Boterf, 1994). En ce sens, nombre d'auteurs rappellent la dimension pratique de la connaissance qui « n'est pas quelque chose que les gens possèdent dans leurs têtes mais plutôt quelque chose que les gens font ensemble » (Gergen, 1991 : 270). Ils lient ainsi l'activité productrice de sens et d'action et rappellent combien il s'avère irréaliste de démêler la création de connaissance de sa dynamique d'action (Hatchuel, 1999).

Ainsi se forment de nouvelles pratiques, dans et par le collectif, notamment lors de rencontres avec des individus détenant des liens moins forts ou avec lesquels les échanges sont moins fréquents (Granovetter, 1973). C'est dans ces échanges et par le mélange complexe du discours et de l'action que les gens participent à la création de nouvelles pratiques. Les rencontres sont ainsi finalement souvent mises en exergue comme un terreau informel à mettre en place dans l'organisation, à tenter de gérer pour que les connaissances et les pratiques se partagent autour du repas du midi (Orr, 1998) ou encore de la machine à café (Hatchuel, 1999).

1.3.4. De la pratique partagée à la best practice

Ce transfert de pratiques s'opère dès lors que la connaissance qui la soutient est transmise avec succès et que l'acteur qui l'a reçue l'intègre et la mobilise au sein de son activité quotidienne. Une fois largement partagée, la pratique peut être institutionnalisée comme une *best practice*, la pratique à mettre en place, reconnue comme le meilleur mode opératoire actuel. L'organisation alloue alors de nombreuses ressources pour la codifier afin de faciliter sa diffusion au plus grand nombre. Ce modèle répliquatif ou modèle McDonald's est aujourd'hui mobilisé par nombre d'entreprises qui tentent de diffuser le plus largement possible leurs meilleures pratiques (Szulanski, 1996 ; Winter et Szulanski, 2001). Pour autant, même si cette pratique a vocation à être partagée au sein même de l'organisation, son transfert révèle maintes difficultés (Szulanski, 1993, 1996).

Ces différents développements nous amène finalement à proposer la grille de lecture suivante :



2. MOBILISATION DE LA GRILLE DE LECTURE

Afin d’animer les dynamiques de cette grille de lecture et pour resituer au mieux les pratiques au cœur des contextes individuel et organisationnel qui les ont forgés, nous proposons de mobiliser principalement le vécu d’un acteur, Eric. Ce dernier est l’un des vingt-cinq acteurs rencontrés au cours de notre démarche empirique menée au sein d’un même site de production spécialisé dans la production micro-électronique. Son exemple souligne à la fois la rugosité et les irrégularités de nos axes et rappelle que la navigation entre les pôles extrêmes s’opère avec plus ou moins d’aisance.

2.1. PRESENTATION DU TERRAIN DE RECHERCHE

L'établissement étudié durant plus de 18 mois évolue dans un environnement où l'intensité concurrentielle est forte et principalement portée par l'innovation. Son activité de haute technologie distille à la fois une culture prégnante du secret et des liens forts entre les fonctions productives et la recherche et développement. Les salariés sont placés au cœur de la capacité d'innovation ; les brevets et plus généralement la création permanente et rapide de connaissances, sont des éléments centraux de la constitution de son avantage concurrentiel. La fréquence des évolutions technologiques exigent en outre une forte flexibilité de cette organisation et des hommes qui la composent (Everaere, 1997).

Cet impératif d'une gestion des connaissances pointue en interne dans le but de diffuser le plus rapidement possible les progrès des différents sites à l'organisation dans son ensemble implique des efforts permanents. Cependant, si à l'interne, la culture affichée prône, au travers d'un programme d'excellence durable, le partage inter et intra-établissements, au delà des frontières organisationnelles, c'est la lutte contre l'imitation qui prédomine.

L'établissement étudié est l'un des 36 sites² de l'un des leaders mondiaux de l'industrie du semi-conducteur. Ce groupe emploie près de 50 000 salariés dans le monde et recrute environ 6.000 nouveaux talents tous les ans. Parmi tous ces sites, certains sont spécialisés dans la recherche et développement, d'autres dans la production. Le site étudié présente la particularité de regrouper en son sein ces deux activités. Il a vu le jour dans les années 70. Après avoir changé trois fois d'identité suite à différentes fusions, il garde une empreinte française forte liée à sa filiation initiale. C'est l'un des trois principaux sites de la société en France. Ces dernières années, il a connu une très forte progression puisqu'en 10 ans, ses effectifs ont progressé de 60% pour atteindre aujourd'hui les 1 500 salariés permanents. Cependant, malgré cette forte progression des effectifs, une culture locale très forte imprègne ce site dont les salariés aiment à évoquer l'image de grande famille. L'empreinte culturelle du groupe y reste peu prégnante puisque cet établissement a longtemps fait figure d'entité autonome. Il conserve ainsi de nombreuses spécificités locales. Les nouveaux arrivants d'autres sites, comme Eric, y sont donc particulièrement surpris par l'ambiance conviviale et l'engagement de tous.

² Hors sites de ventes. Nous ne comptabilisons ici que les seuls sites de production et/ou de R&D.

2.2. DONNEES COLLECTEES

Afin de recueillir les données restituées ici, le parcours d'intégration de vingt-cinq acteurs mobiles sur ou vers ce site a été suivi. Après avoir rencontré à plusieurs reprises chacun de ces salariés individuellement et en toute quiétude dans un environnement préservé, des périodes d'observation, plus ou moins participante, des acteurs en situation de travail ont permis d'approfondir la collecte de données. Ce matériau empirique permet d'appréhender les éléments contextuels globaux liés au site. Cette démarche offre également l'opportunité d'accéder à la compréhension et à l'interprétation de ce contexte par chacun des acteurs tout en saisissant leurs représentations individuelles quant à cette étape de leur parcours professionnel.

Nous nous focalisons ici plus précisément sur le récit des situations auxquelles ils ont été confrontés lors des premiers mois sur leur nouveau poste. En effet, tout changement de poste implique un passage de frontières. Aussi, ces moments de carrière sont particulièrement féconds pour étudier la socialisation organisationnelle des individus (Schein, 1971 ; Van Maanen et Schein, 1977). Ils soumettent les acteurs à certaines « *difficultés qui se présentent à l'individu qui passe d'un groupe avec un ensemble de normes [...] à un autre avec différentes normes même si ces deux groupes font partie de la même organisation globale* » (Schein, 1971 : 409). Ainsi, ces mobilités internes mettent à la fois à jour de nouvelles rencontres, sortant bien souvent de l'environnement interactionnel habituel de l'acteur mais aussi certaines tensions liées au processus d'acquisition du nouveau rôle et de ses pratiques.

Ces moments de carrière mettent profondément en balance les pratiques habituelles. Ils obligent l'individu à jongler entre les habitudes de son ancien poste et les pratiques auxquelles il est désormais quotidiennement enclin à participer. Cette socialisation organisationnelle, « *processus par lequel un individu acquiert les connaissances sociales et les compétences pour assumer son nouveau rôle* » (Van Maanen et Schein, 1977 : 212) offre ainsi l'occasion d'analyser les modes de passage entre l'habitude, ancienne, rassurante et l'improvisation nécessaire pour s'adapter au nouveau contexte et y agir avec performance. Ce terrain d'investigation semble ainsi plus fertile que le quotidien pour étudier le transfert et les dynamiques de création collective en proposant à l'acteur de nouvelles interactions sociales et un rythme d'évolution de ses pratiques plus rapide que d'ordinaire.

2.3. LE RECIT D'EXPERIENCE D'ERIC

L'acteur auquel nous nous intéressons principalement se prénomme Eric. Il a cinquante ans au moment où nous le rencontrons pour la première fois. Il a intégré le groupe il y a près de 13 ans après avoir réalisé différentes expériences au sein d'entreprises variées. Depuis son entrée dans le groupe, il a parcouru trois établissements différents. Son établissement d'embauche initiale lui a permis d'accomplir une formation continue grâce à laquelle il a obtenu un diplôme de niveau Bac + 5 lui ouvrant les portes du statut cadre. Après quelques années sur ce site, on propose à cet ingénieur de réaliser quelques aller-retour à l'étranger afin d'implémenter ses modes opératoires sur un nouveau site installé dans un pays en plein essor. Ces multiples allers-retours se solderont finalement par une réelle expatriation de trois ans.

Pour son retour en France, Eric doit effectuer un choix important pour lui et sa famille puisque son site d'origine vient d'abandonner la technologie sur laquelle il s'est spécialisé. Deux options s'offrent alors à lui : soit il s'adapte à une nouvelle technologie et y développe de nouvelles compétences soit il change de site pour intégrer un autre établissement français qui poursuit la production grâce à laquelle il a acquis, depuis plusieurs années, son statut d'expert reconnu et réputé. Si le second changement paraît professionnellement plus aisé, il implique simultanément un déménagement imposant (plus de 500 kilomètres de distance par rapport à son site français d'origine) et un changement de vie complet pour lui et ses proches. C'est finalement vers cette solution qu'Eric s'oriente.

2.3.1. De l'individuel au collectif : le partage des pratiques

Comme tous les experts, Eric a, au cours de son expérience professionnelle, eu l'occasion de développer certaines habitudes de travail. Cette expérience des équipements, il l'a consolidé au cours de longues années de pratiques, de modification, d'amélioration des équipements et des outils de gestion de production qui les entourent. Arrivé sur son nouveau site, les équipements sont les mêmes cependant les pratiques de ses collègues diffèrent quelque peu des siennes.

[Les salariés de ce site] sont un peu comme sur [mon ancien site à l'étranger] au départ mais maintenant ils évoluent. On est en train de faire des produits nouvelles générations avec plusieurs masques et il faut mettre tous ses outils-là pour sécuriser la production et ils n'ont pas encore l'habitude de ces outils-là. Donc le directeur [du site] que je connais bien [...] quand il a vu mon CV, il a tout de suite adhéré et le but c'est que j'apporte mon expérience sur tous ces outils corporate pour sécuriser la production.

Cet extrait rappelle que l'organisation peut sciemment utiliser les mouvements du personnel afin d'améliorer l'efficacité de la diffusion de certaines pratiques en les accompagnant par le biais d'experts utilisateurs (Galbraith, 1990). Ce changement de site s'explique donc en partie par une volonté organisationnelle (plus ou moins explicitée) que cette mobilité géographique participe au transfert des habitudes d'Eric. Cependant, même s'il s'apparente à un expert, il ne lui suffit pas de posséder cette étiquette pour que ses nouveaux collègues adoptent ses pratiques routinières. Aussi, lorsqu'il confronte ses pratiques à celles en vigueur sur son nouveau site, il prend vite conscience que malgré les efforts organisationnels constants d'harmonisation des outils et pratiques au sein du groupe, chaque site conserve ses propres habitudes. Ainsi, force est de constater qu'un logiciel³, diffusé auprès de l'ensemble des sites par le groupe depuis plus d'un an, a été installé mais reste inutilisé faute d'appropriation par les utilisateurs locaux.

Ils avaient installé [ce logiciel] mais ici, il n'y a personne qui s'en occupait vraiment. Il n'y a personne qui l'utilisait et ils ne voyaient pas tellement sa fonction ou l'utilité parce qu'ils avaient leurs habitudes. Là, maintenant que je leur montre qu'il y a des rapports qui sortent tout seul... Avant ce qu'ils faisaient, c'est qu'ils allaient tout de même dans l'historique que je vous ai montré et puis, il faisait un copier / coller dans un Excel, ils faisaient un tri parce que vous avez vu, c'est toutes les secondes etc. donc tout ça, ça prend du temps, sur tous les types d'équipements tandis que maintenant je leur ai montré que paf ! Il y avait le rapport qui sortait tout de suite et ça soulage ! [...] Donc j'essaie, de leur montrer certaines de mes habitudes à utiliser.

Ce nouvel outil, perçu précédemment comme plus complexe et moins efficace que l'ancien par ses nouveaux collègues, Eric parvient à l'imposer. En effet, face aux résistances, il fait valoir son expérience de l'utilisation aisée de l'outil et est en mesure de mettre en évidence sa richesse. Il démontre sa pertinence au quotidien face aux problèmes usuels et, de façon plus périodique, pour l'édition automatique des différents rapports à émettre. Finalement, après quelques mois sur le site, Eric révèle l'évolution du comportement de ses collègues et la modification de leurs pratiques routinières.

³ Ce logiciel permet la communication entre le système de gestion de la production et les équipements qui l'intéressent. Il permet en outre de synthétiser les erreurs constatées sur les équipements par rapport aux normes établies.

Avant, ils faisaient plus le pompier on va dire. [...Depuis,] les gars, ils m'ont déjà appelé pour dire « tiens, c'est vrai celle-là, j'ai vu sur [le logiciel] qu'elle faisait plus, beaucoup de fautes ou de tel truc donc j'ai démonté le pont, j'ai changé le joint, j'ai modifié la vitesse ». Et donc, effectivement, je ne sais pas moi, elle devait faire 100 fautes par jour. Mais on perdait une seconde à chaque plaquette donc c'est insignifiant. C'est insignifiant pour ici pour le moment parce qu'il n'y a pas beaucoup de production mais le jour où on monte en volume et on perd une seconde par plaque⁴, c'est génial par contre pour l'efficacité de l'équipement.

Eric précise toutefois que l'appropriation de cet outil par ses collègues ne fut pas immédiate. Le passage du niveau individuel au collectif n'est pas direct, il existe des zones de frottements qui, entre les axes, rappellent que la navigation n'est pas toujours fluide. Eric doit en effet non seulement soutenir la pertinence de cet outil, en souligner les potentialités mais aussi s'attirer la confiance de ses collaborateurs afin que ces derniers acceptent finalement de changer leurs pratiques.

Alors c'est vrai que le changement, pour n'importe quel site et pour n'importe quelle personne, ce n'est pas facile d'imposer un changement parce que les gens ont l'habitude de travailler d'une certaine façon. Et puis, ils ne voient pas non plus pourquoi ils changeraient. Donc voilà, même s'il y a une amélioration, les gens, systématiquement, ils refusent ce changement. Et, c'est vrai qu'il faut manœuvrer doucement, avoir la confiance des gens et puis démontrer par A plus B et puis à la fin, on peut arriver au changement. [Ce logiciel] maintenant c'est rentré dans les mœurs de tout le monde.

Dans ce court extrait, Eric souligne la résistance naturelle au changement de tout un chacun. Pour partager une pratique, il faut donc autant convaincre de la pertinence de celle-ci que faire reconnaître sa fiabilité personnelle en tant qu'individu et membre du collectif. Cependant, avec un tel partage, Eric a tout à gagner puisqu'en réussissant à transmettre cette pratique, il consolide de fait son statut d'expert.

Je sens que j'ai maintenant pas mal de crédibilité parce qu'ils se sont aperçus que je connaissais un peu le domaine quand même et donc, c'est vrai qu'on est toujours un peu prudent au début, donc maintenant je travaille très bien avec mes collègues et puis il y a beaucoup de choses à faire.

2.3.2. Entre habitude et bricolage : improvisation et remise en cause des pratiques

Malgré sa compétence certaine, Eric doit lui aussi faire évoluer ses pratiques. Cette improvisation est à la fois un acte anodin, quotidien et un acte exceptionnel. En effet, on peut penser qu'à chaque fois, le praticien improvise puisqu'il ne réitère pas deux fois exactement les mêmes gestes, les mêmes pensées et n'atteint jamais exactement le même résultat ; les données contextuelles et les objets qui l'entourent ayant nécessairement évolués. Pour autant,

⁴ La plaque est le produit semi-fini réalisé par l'établissement qui permet la production simultanée de plusieurs centaines voire milliers de puces.

rare sont les moments durant lesquels l'acteur décide d'improviser et de s'éloigner volontairement de ce qui constitue pour lui une activité routinière. Cela nécessite généralement une intervention extrinsèque, un changement environnemental, la mise en évidence de la non pertinence de la pratique habituelle... Aussi, pour Eric qui vient de changer d'environnement de travail et a souhaité rester dans son domaine d'expertise, il semble évident que la remise en cause totale des pratiques n'est pas recherchée. Bien au contraire, il souhaite continuer à démontrer son expertise et adapter le plus simplement ses routines de travail à son nouvel environnement d'interaction. Son exemple montre deux sources principales d'improvisation sur son nouveau poste. L'une visant à répondre à son besoin d'élargir ses responsabilités, pour accroître son scope et ne pas percevoir ce nouveau poste comme une régression ; l'autre, liée à l'adaptation nécessaire de ses pratiques à celles des acteurs qui l'entourent. Il chemine ainsi simultanément entre les niveaux individuel et collectif de la pratique.

Entre mes deux postes, en termes de connaissance, il n'y a pas de bouleversement, il y a que le rythme qui n'est pas le même parce que là, je n'ai que quatre machines et avant j'en avais 350, enfin (de cette marque de machine) il y en avait moins, 200, mais c'est des mesures qui sont complètement disproportionnées.

Ce changement quantitatif en termes de travail et de responsabilités l'amène à chercher en permanence à élargir les activités qui pourraient l'intéresser. En effet, si ce choix s'est plus ou moins imposé à lui, Eric aime les responsabilités et le challenge. Même s'il reconnaît que :

Je suis content, ça soulage un peu aussi le rythme, un peu plus réfléchi ou un peu plus lent. Ce n'est pas plus mal parce que physiquement j'avais un peu de mal à (l'étranger) avec la chaleur. Non mais c'est bien, moi je suis satisfait. Je suis quand même content de venir (ici) pour avoir un rythme un peu plus normal on va dire... On travaillait les samedis et puis aussi les heures on ne les voyait pas passer quoi, je rentrais souvent tard.

Cependant, s'il évoque nouveau rythme de travail comme une source de satisfaction, il s'attèle quotidiennement à tenter d'accroître son champ d'action en diffusant ses pratiques au delà de son propre secteur productif.

Là-bas il y avait tellement de machines (de ce fournisseur) il y avait de quoi faire sur le sujet, ce n'était pas la peine que je m'éparpille sur d'autres équipements.

Ainsi, il a, entre autres, développé ses liens avec les acteurs du service de gestion de la production et est devenu coordinateur du logiciel dont il a diffusé l'utilisation.

J'ai réattribué les mots de passe à mes collègues ingénieurs équipement support et donc je leur ai montré ce que l'on faisait avec (les équipements dont j'ai la charge) sur les rapports des alarmes, sur les constantes tout ça. Et puis maintenant, ils viennent me voir pour me dire « tiens on est embêté sur ça est ce qu'on ne pourrait pas mettre un verrou là-dessus » et puis un petit peu, à la fois, je leur

apprends comment configurer, comment aller rechercher les alarmes... Donc maintenant je le fais sur tous les secteurs de la prod.[...]. Bon ce n'est pas mon rôle, je ne suis pas spécialiste, sur les équipements [du secteur 1] ou [du secteur 2] c'est plutôt eux, ils les connaissent mieux que moi donc c'est à eux de mettre en place, mais maintenant je leur ai quand même déjà expliqué l'outil [...] comment il fonctionne et comment on s'en sert, donc à eux de l'utiliser et de le développer quoi, avec leurs collègues (ingénieurs) process.

Dans ses pratiques plus habituelles et précisément inscrites dans sa fiche de poste, il doit également faire preuve d'adaptation car bien que ses pratiques soient souvent finalement reconnues comme des sources de performance importantes, il ne peut pas révolutionner les modes de travail de tous les services support. Ainsi, il raconte l'histoire suivante qui souligne ce besoin de bricolage permanent pour répondre aux soucis quotidiens.

La semaine dernière j'avais un peu le feu... il y avait deux machines qui ne marchaient plus du tout. La première elle est repartie, je suis allé sur la deuxième hier et bien justement (Eric a commencé le référencement des pièces disponible en cas de casse), il y a ces deux pièces qui ne sont pas référencées,... Donc voilà, je n'ai pas pièces, donc j'ai envoyé une demande de devis (au fournisseur), parce qu'il faut faire une demande d'achat, j'ai demandé le devis hier soir 19 heures, je l'ai reçue ce matin. J'ai fait la demande d'achat, j'ai passé ma journée pour avoir les signatures des bonnes personnes, le numéro du centre de frais tout ça, et là ils ont passé la commande juste avant qu'on se voit, à 16 heures. Donc pour deux pièces... Donc au final j'ai passé un peu plus d'une journée en comptant hier... Alors que si le référencement était bien fait, il y avait juste à passer la commande. [...] Quand on fait une demande d'achat qui est urgente comme ça et bien, on ne peut pas se permettre de l'éditer et puis d'attendre que ça se passe. Donc là, ce matin j'ai envoyé la demande d'achat avec les devis à la secrétaire, la secrétaire m'a fait les demandes d'achat, après je suis allé la récupérer chez elle. J'ai pris l'imprimé dans les mains, et là il ne faut plus la lâcher, je suis allé aux achats parce qu'ils doivent me la coter, (...) Après une fois que ça s'est fait, il y a trois signatures à avoir mais à chaque fois que vous allez voir la personne elle est en réunion, c'est obligé [...]. Et puis ensuite, quand j'ai eu les signatures, je suis monté au service financier, où là aussi, il faut qu'elle me le valide. Elle m'a donné un numéro pour que je fasse la demande et une fois qu'on a ce numéro on redescend aux achats pour qu'ils passent la commande. Et il ne faut surtout pas oublier qu'ils envoient le fax.

Et alors tout ce processus-là vous le connaissiez avant ?

Oui, c'était pareil, il y a des variantes, à (l'étranger) il n'y a pas de validation de cotation, enfin (à l'étranger) en fait la DA⁵, ils appellent ça une DA ici c'est normal, je la faisais moi, j'attachais le devis avec, une fois que j'avais les signatures ça partait aux achats. Ici il faut que je passe aux achats pour repasser aux achats après. Donc là aussi, mais je n'ai pas trop insisté parce que je ne vais pas tout révolutionner, c'est un peu lourd.

2.3.3. Improviser ensemble : vers une co-construction de la pratique

Face aux différents problèmes auxquels il est confronté, Eric jongle entre bicolage et co-construction. Pour cet acteur, cette activité dépasse les frontières organisationnelles. En effet, il profite des savoirs faire experts du technicien d'un équipementier pour répondre à une situation anormale problématique.

(Cet équipementier) je ne le connaissais pas auparavant mais on a un peu de mal à travailler avec lui. On a eu des problèmes de câblage en fait sur les nouveaux équipements. Un fil électrique au lieu

⁵ Demande d'achats

d'aller là, il allait à côté, sur des équipements neufs ce qui a généré en fait... [...] quand on a mis la machine sous tension, ça a fait disjoncter toutes les autres. Alors on s'est demandé pourquoi bien sûr. On a recherché et on a trouvé, c'était des résistances qui étaient branchées entre phase et terre donc ça nous a créé un défaut d'isolement qui a fait disjoncter le disjoncteur général de toute (une ligne d'équipements). (...) En fait, le gars de l'équipementier, enfin ils sont plusieurs, c'est un allemand, celui qui était là quand on a cherché le souci, on a cherché ensemble et lui, il est parti (sur mon ancien site qui possède les mêmes équipements) deux semaines après pour démarrer la (toute dernière machine de sa marque) et lui, comme il connaissait le truc, de suite, il est allé rectifier le problème.

Cependant, pour Eric, il s'agit bien souvent d'un partage de pratique visant à institutionnaliser SON mode opératoire et SES routines davantage qu'une co-construction. Pour d'autres acteurs comme Quentin, la co-construction est monnaie courante. Ce cadre a, comme Eric, gravi progressivement les échelons hiérarchiques au sein de la société. Après avoir entrepris une formation diplômante en cours du soir, il est lui aussi passé du statut de technicien à celui d'ingénieur. Pour autant, au fil des ans et de son évolution professionnelle, ce trentenaire se détourne progressivement des problématiques techniques pour développer ses aptitudes managériales. Lors de sa dernière mobilité, on lui offre ainsi l'opportunité de diriger un secteur productif dont bon nombre des techniques utilisées restent pour lui obscures. Au cours d'une réunion, malgré ces lacunes, il est parvenu, avec ses collaborateurs, à solutionner un problème jusqu'alors latent. `

Techniquement de part ma formation, mes connaissances, mon expérience et ma logique, j'arrive même sans connaître parfaitement ce genre d'équipements parce que je ne les ai jamais dépanné, je suis capable de leur donner une logique, de structurer les choses, ce qui permet de résoudre des problèmes même si je ne connais pas la technique. [...]J'ai pu identifier les différents gros sous-ensembles et leur donner des idées et donc après ils me disaient « Ah bah non, ça, ce n'est pas possible. On ne peut pas le faire, ça par contre, on peut le faire ». Avec la démarche analytique en fait, j'ai pu les orienter vers la solution et ils ont résolu la panne dans l'après-midi (alors qu'ils étaient bloqués depuis plus d'une semaine).

Cet extrait illustre clairement combien l'arrivée d'un nouveau membre, avec des compétences moins ancrées et moins techniques peut servir à ceux qui l'entourent à prendre du recul vis-à-vis de leurs pratiques et à chercher de nouveaux modes de résolutions des problèmes. Quentin oriente la résolution vers une co-construction de la solution appropriée née de la confrontation des pratiques habituelles des techniciens et ingénieurs et de sa connaissance moins ancrée et technique, ayant pris plus de hauteur et de distance par rapport à la pratique. Il oblige ainsi ses collaborateurs à bricoler, à s'éloigner de leur socle routinier de pratiques purement techniques pour découvrir de nouveaux modes de pensées et d'action.

3. DISCUSSION ET PERSPECTIVES DE RECHERCHE

Les parcours d'Eric et Quentin illustrent bien les tensions dynamiques de nos deux axes dont on note au passage l'angulosité ainsi que le caractère souple et perméable. Plus que des dimensions antagonistes, on révèle ici un continuum dans lequel les individus circulent avec plus ou moins d'aisance. Ce cheminement les amène à mettre en évidence une tendance naturelle à s'enfermer dans certaines habitudes et routines de travail. Bien souvent, seul un changement d'environnement ou une mutation extrinsèque amène le besoin de bricoler ou la recherche d'une co-construction. Cependant, il ne faudra jamais envisager les pratiques, et encore moins leur transfert, en termes statiques, travers qu'une grille de lecture pourrait aisément rencontrer. En effet, le caractère descriptif de cette grille que nous proposons ici la limite dans son potentiel ; elle permet de bien voir les transferts, pas d'en expliquer les mécanismes. Pour ce faire, il faut changer de registre et rentrer dans la dimension dynamique de l'acquisition de la pratique. Si nous n'abordons ce point qu'en discussion c'est pour deux raisons. La première, très concrète, naît dans la contrainte de la longueur d'un article qui demande de concilier rigueur et concision. La seconde est plus épistémologique car il nous semble indispensable, pour rentrer dans l'explication, d'avoir bien saisi ce qui était en jeu dans la compréhension et dans la description du phénomène (pour plus de développements, voir Magne, 2009).

Deux dynamiques principales structurent l'acquisition de la pratique⁶ dans la perspective du degré de liberté entre script et action que nous avons abordé plus haut. Pour faire tendre l'action vers la procédure figée, il s'agira de mettre en place une rationalisation à visée efficiente : le *practicing*. C'est une forme de routinisation de l'activité des praticiens ayant pour but d'identifier des *best practices* que l'on cherchera ensuite à reproduire à l'identique puisqu'elles constituent non pas *une* mais *la* meilleure manière de faire (on se rappellera au passage du *one best way* de Taylor). Les pratiques sont ainsi normées dans une logique de conformité où tout écart devient une faute. Dans cette démarche, l'acquisition se fait par la normalisation, au travers d'exercices répétitifs et prescripteurs imposant une manière de faire préalablement explicitée et légitimée. On répètera à l'identique l'action pour l'apprendre « par corps » (Bourdieu, 1980), pour l'inscrire profondément en soi et ainsi en garantir la réplique (le savoir-faire). On retrouve ici l'importance du pouvoir inhérente à la

⁶ Nous nous inspirons ici directement des développements proposés par le projet GNOSIS sur la question de la pratique.

pratique normée puisque la question se pose alors : si la pratique façonne le corps, qui façonne la pratique ? (Ortner, 1984). Ces problématiques ont été abordées tant en économie politique (Marx, 1867) qu'en histoire ou en philosophie (Foucault, 1975), disciplines dans lesquelles l'idée de standardisation des actions est impérative à examiner.

À l'opposé, l'improvisation demandera de l'entraînement et de la pratique pour en maîtriser les logiques d'action ; on parlera alors de *practising*. Il s'agira de comprendre les arcanes de la pratique afin d'agir avec pertinence dans un univers complexe, changeant et incertain. Dès lors, c'est moins la conformité que la liberté qui est recherchée. L'écart ne relève plus de l'erreur (aléa normal) ni même de la faute (dont on est responsable) mais plutôt d'une source potentielle d'innovation. Comme nous l'avons dit plus haut, le critère ici n'est plus celui de l'efficacité puisque que le praticien évolue dans le toujours nouveau, dans la création et l'esthétique où le script n'est plus qu'une indication. Dans ce cas, la démarche d'acquisition est celle de la répétition qui n'est jamais deux fois identique, c'est l'entraînement visant à acquérir le sens de l'action, sa logique pratique. Cela n'exclut en rien une certaine stabilité, cependant l'objectif n'est pas la réplication fidèle, mais plutôt l'acquisition du geste et de la posture dans la répétition. On retrouve à nouveau cette idée du corps qui cherche à intégrer la nature même de l'acte, à le saisir pour le faire sien.

L'acquisition de la pratique se fait ainsi par et dans la pratique, en immersion. C'est au contact de l'action, par l'expérimentation, l'erreur et l'entraînement que l'on peut comprendre cette finesse du praticien dans la mobilisation et la construction de son expérience. Il s'agit de s'entraîner pour devenir dextre, c'est-à-dire manipuler avec habileté tous les artefacts impliqués dans la pratique. En dressant lui-même son propre corps, car la démarche n'est pas forcément celle d'une domination extérieure, le praticien vise à lui faire saisir la logique de son action. Ainsi, il pourra suivre cet instinct qu'il a mis longtemps à développer, ce « sens pratique » qui permet de « pré-voir » avec pertinence (Bourdieu, 1980) et donc d'adopter la posture conforme, la bonne position du corps.

Au confluent du corps et du contexte, la pratique de l'acteur intègre dans son acquisition et son transfert une dimension sociale. Elle est mise en acte dans un contexte instrumenté (différentes ressources techniques et financières) et social (ce que nous avons appelé plus haut l'environnement interactionnel). Bien que le cheminement de l'individuel vers le collectif soit ici souvent illustré à l'initiative de l'individu qui partage sa pratique, ce dernier peut

également se voir proposer (voire imposer) l'incorporation de celle d'un autre. Dans ce cas, les obstacles au passage de frontières ne sont plus d'origine externe mais sociaux et relationnels (confiance, appartenance à un même sous-groupe organisationnel, ...). Ce cheminement laisse alors entrevoir des perspectives de recherche quant au lien entre l'acquisition et le transfert de la pratique par corps. Corps étant alors entendu comme un corps tout autant physique que social, renvoyant aux notions de corporation et d'identité métier. Au-delà de ces perspectives conceptuelles, d'autres voies de recherche découlent des limites méthodologiques de ce travail. La méthode de collecte de données prend en considération le récit de pratiques davantage que de l'observation compte tenu de la plus grande facilité de restitution du discours que de l'action. Ce biais explique ainsi que les pratiques mises en évidence s'inscrivent dans des événements surprenants, se révèlent marquantes par leur contraste (par rapport aux pratiques des acteurs de l'environnement interactionnel habituel). Il pourrait être intéressant de prolonger la mobilisation de cette grille de lecture et de ses rugosités en interrogeant des pratiques plus quotidiennes.

BIBLIOGRAPHIE

- Barnes B. (2001), "Practice as collective action in Schatzki., Cetina, Von Savigny (2001).
 Berliner P. (1994), *Thinking in Jazz*, University of Chicago Press, Chicago.
 Blackler F. (1995), "Knowledge, Knowledge Work and Organizations". *Organization Studies*, 16 (6): 1021-1046.
 Boudon R. (1984), *La place du désordre*, PUF, Paris.
 Bourdieu P. (2000), *Esquisse d'une théorie de la pratique*, Points, Paris.
 Brown J. & Duguid P. (1991), "Organizational learning and communities of practice". *Organizational Science*, 2 (1): 40-57.
 Brown J. & Duguid P (2001), "Knowledge and Organization: A Social-Practice Perspective". *Organization Science*, 12 (2): 198-213.
 De Certeau M. (1990), *L'invention du quotidien*. Folio, Paris.
 Cook S. & Brown Y. (1999), "Bridging Epistemologies: The Generative Dance Between Organizational knowledge and Organizational Knowing". *Organization Science*, 10 (4): 381-400.
 Feldman M. & Pentland B. (2003), "Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change", *Administrative Science Quarterly*, 48: 94-118.
 Foucault M. (1975), *Surveiller et punir*, Gallimard.
 Garfinkel H. (1967), *Recherches en ethnométhodologie*, PUF, Paris.
 Gherardi S. (2000), "Practice-Based Theorizing on Learning and Knowing in Organizations". *Organization*, 7 (2): 211-223.
 Gherardi S. & Nicolini D. (2001), "The Sociological Foundations of Organizational Learning" in Dierkes & al. (2001), *Handbook of organizational learning and knowledge*.
 Giddens A. (1987), *La constitution de la société*, PUF, Paris.
 Goffman E. (1973), *La mise en scène de la vie quotidienne*, Éditions de Minuit, Paris.

- Kahn R.L. , Wolfe D.M. Quinn R.P. et Snoek J.D. (1964). *Organizational Stress, Studies in role conflict and ambiguity*, John Wiley et Sons, New York.
- Lawrence T. & Suddaby R. (2006), "Institutions and Institutional Work". *Handbook of Organization Studies*, 2nd Edition, Sage Publication.
- Lave J. (1991). L'acquisition des savoirs et pratiques de groupe, *Sociologie et Sociétés*, 23 (1) : 145-162.
- Lave J. & Wenger E. (1991), *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Levi-Strauss C. (1962), *La pensée sauvage*, Plon, Paris.
- March J. & Simon H. (1958), *Les organisations*, Dunod, Paris.
- Marx K. (1867), *Le capital*, Gallimard.
- Nelson R. & Winter S. (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University Press, Cambridge.
- Nicholson N. (1984), « A theory of work role transitions », *Administrative Science Quarterly*, 29, pp. 172-191
- Nonaka I. & Takeuchi H. (1997), *La connaissance créatrice*. De Boeck Université, Bruxelles.
- Nonaka I. et Konno N. (1998), « The concept of Ba : Building for Knowledge Creation », *California Management Review*, 40(3) : 1-15.
- Nonaka I. et Toyama R. (2003), « The knowledge-creating theory revisited : knowledge creation as a synthesizing process, *Knowledge Management Research and Practice*, 1(1) : 2-10.
- Nonaka I. et Toyama R. (2005), «The theory of the knowledge-creating firm: subjectivity, objectivity and synthesis», *Industrial and Corporate Change*, 14, 3 : 419-436.
- Orlikowski W. (2000), "Using Technology and Constituting Structure", *Organization Science*, 11 (4): 404-428.
- Orlikowski W. (2002), "Knowing in Practice". *Organization Science*, 13 (3): 249-273.
- Orr J. E. (1998), « Images of Work », *Science, Technology et Human Values*, 23, 4, pp. 439-455.
- Ortner S. (1984), "Theory in Anthropology since the Sixties", *Comparative Studies in Society and History*, 26 (1) :126-166.
- Perrot S. (2001), *L'entrée dans l'entreprise des jeunes diplômés*, Economica.
- Raelin J. (2007), "Toward an Epistemology of Practice". *Academy of Management Learning & Education*, 6 (4): 495-519.
- Reckwitz A. (2002), "Toward a Theory of Social Practices". *European Journal of Social Theory*, 5 (2): 243-263.
- Schatzki T. (2001), "Introduction: practice theory" in Schatzki, Cetina & Von Savigny (2001).
- Schatzki T. R., Cetina K., Von Savigny E. (2001), *The practice turn in contemporary theory*, Routledge, New York.
- Schatzki T. (2005), « Peripheral Vision : The sites of organizations », *Organization Studies*, 26 (3) : 465-484.
- Schön D. (1983), *The Reflexive Practitioner – How professional think in action*, Basic Book, New York.
- Scott R. (2001), *Institutions and Organizations*, Sage Publication.
- Simon H. (1945), *Administration Behavior*, Free Press, New York.
- Stene E. (1940), "An approach to the science of administration", *American Political Science Review*, 34 (6): 1124-1137.
- Strati A. (1986), *Organization and Aesthetics*, Sage Publication, London.

- Szulanski G. (1993), « Intra-firm transfer of best practice, appropriative capabilities, and organizational barriers to appropriation », *Academy of Management Best Papers Proceedings* : 47-51.
- Tsoukas H. & Knudsen C. (2002), “The conduct of Strategy Research”. *Handbook of Strategy and Management*, Sage Publication.
- Turner S. (1984), *The Social Theory of Practices*. The University of Chicago Press, Chicago.
- Van Maanen J. et Schein E.H. (1979), « Toward a theory of organizational socialization », *Research in Organizational Behavior*, p.209-264.
- Weber M. (2003), *L'éthique protestante et la naissance du capitalisme*. Gallimard, Paris.
- Weick K. (1995), “Improvisation as a Mindset for Organizational Analysis”, *Organization Science*, 9 (5): 543-557.
- Wenger E. (1998), *Communities of practice*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Whittington R. (1996), “Strategy as Practice”. *Long Range Planning*, 29: 731-735.
- Whittington, R. (2001), “Learning to strategise: Problems of practice”, SKOPE Research Paper, 20, University of Oxford.
- Whittington R. (2006), “Completing the practice turn in strategy research”. *Organization Studies*, 27 (5): 613-634.
- Yanow D. & Tsoukas H. (2005), “Reflecting in/on Practice”, 21st EGOS colloquium.