



# Organisation et enquête dialogique

---

Philippe Lorino  
Professeur à l'ESSEC



# La recherche sur les organisations

---

- L'organisation comme *processus* plutôt que comme *état* ou *structure*
- Attention privilégiée aux relations étroites entre organisation et pratiques



*« s'organiser pour faire le travail »*



« *s'organiser* *pour faire le travail* »



Le processus d'organisation a une finalité pratique :  
il y a un travail à accomplir



« *s'organiser* pour faire le travail »



Verbe : l'organisation n'est pas un état, c'est un processus, qui se déroule au moment même où l'on en parle.  
L'organisation, c'est le mouvement de « ce qui s'organise ».



« *s'organiser* pour *faire le travail* »

organisation =  
système d'activité  
collective

activité collective =  
processus  
d'organisation

s'organiser est un travail,  
le travail est un processus d'organisation



« *s'organiser pour faire le travail* »

le "s" de "s'organiser"  
est un pluriel :  
l'activité est collective,  
la configuration du collectif  
est un construit



« *s'organiser pour faire le travail* »



le "s" de "s'organiser"  
est une forme réciproque  
plutôt qu'une forme réflexive :  
s'organiser comme engagement mutuel,  
s'organiser les uns les autres.

« *s'organiser pour faire le travail  
de manière dialogique* »





« *s'organiser pour **interpréter la situation** et faire le travail, de manière dialogique* »

un troisième terme : produire des significations;  
s'organiser, c'est faire sens de la situation,  
faire le travail, c'est faire sens de la situation ;  
la situation ne dicte ni le travail, ni  
l'organisation.


« *s'organiser pour faire le travail  
de manière dialogique* »



« *s'organiser pour interpréter la situation  
et faire le travail, de manière dialogique* »

concept d' "enquête" (Peirce, Dewey) :  
reconstruction active du sens,  
intégration pensée / action

« *s'organiser pour **enquêter dialogiquement**  
sur les pratiques* »



L'enquête est médiatisée par des dispositifs médiateurs :  
langages, outils, habitudes d'action génériques  
appartenant au métier ou à l'organisation

« *s'organiser pour enquêter dialogiquement  
sur les pratiques* »





## La pérennité de l'organisation

- aucune fatalité de succès ni d'échec dans le processus d'enquête
- condition de pérennité de l'organisation : aptitude du collectif à entretenir la dynamique d'enquête, donc le « dialogue organisant »
- si le dialogue dépérit, l'organisation se défait – délitement progressif ou effondrement



## Un défi interdisciplinaire

Comprendre les processus d'organisation et de désorganisation appelle une collaboration active entre disciplines orientées vers l'étude des organisations et les disciplines orientées vers l'étude de l'activité :  
... une collaboration dialogique !