

CHERCHEURS ET PRATICIENS AU « PAYS DES MERVEILLES »

Proposition métaphorique pour la recherche-intervention

[Justine Arnoud, Johanna Habib](#)

Lavoisier | « [Revue française de gestion](#) »

2021/8 N° 301 | pages 143 à 163

ISSN 0338-4551

ISBN 9782746249431

DOI 10.3166/rfg.2021.00586

Article disponible en ligne à l'adresse :

<https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2021-8-page-143.htm>

Distribution électronique Cairn.info pour Lavoisier.

© Lavoisier. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

JUSTINE ARNOUD

Univ. Paris Est Créteil, IRG, F-94010 Créteil ;
Univ. Gustave Eiffel, IRG, 77447 Marne-la-Vallée,
France

**JOHANNA HABIB**

Aix-Marseille université, lab. CRET-LOG, EA881

Chercheurs et praticiens au « pays des merveilles »

Proposition métaphorique pour la recherche-intervention

Dans cet article, la métaphore « pays des merveilles », proposée par McCabe en 2016, est « mise en mouvement » pour révéler le caractère complexe et paradoxal d'une organisation du travail agile. Inspirée du célèbre conte Alice au pays des merveilles, cette métaphore permet la construction d'une démarche méthodologique articulée autour de trois propositions clés : 1) favoriser la découverte des chercheurs et des praticiens ; 2) constituer une communauté réflexive composée d'une variété d'acteurs et 3) encourager l'esprit de jeu. Les auteures discutent l'apport de cette métaphore pour la recherche-intervention en sciences de gestion.

La métaphore n'est pas simple ornement. Elle porte une information, elle instruit parce qu'elle « redécrit » la réalité. C'est en ces termes que Ricœur (1975) définit ce qu'il appelle une métaphore « vive » qui a le pouvoir de mettre sous les yeux et de surprendre : quand le poète appelle Achille un lion ou vieillesse un brin de chaume, quand Shakespeare assimile le temps à un mendiant, les métaphores nous surprennent et nous instruisent, elles nous transmettent une connaissance. Cette vertu surprenante et instructive justifie, selon nous, l'usage fréquent de la métaphore en sciences de gestion ; dès 1986, Morgan précisait que l'usage de la métaphore impliquait une manière de penser et de voir qui imprégnait la façon dont nous comprenons le monde et, plus spécifiquement, le fonctionnement des organisations.

La métaphore « pays des merveilles » (« Wonderland ») proposée par McCabe en 2016 en référence au célèbre conte de Lewis Carroll (1865), *Alice au pays des merveilles*, a suscité notre intérêt du fait de son effet de surprise et de son caractère instructif. Dans ce conte, Alice va au hasard, sans but, dans un pays incertain et rencontre des situations étranges et absurdes. McCabe (2016) appelle à utiliser ce conte comme un moyen de développer une nouvelle vision de l'organisation comme « pays des merveilles » capable de révéler sa nature complexe et irrationnelle ; « [ce pays]

représente un monde étrange où rien n'est comme il semble [et] qu'Alice considère souvent comme 'très absurde'¹ » (Carroll, 2008 in McCabe, 2016, p. 962, traduction des autrices). Cette métaphore permettrait de quitter une vision traditionnelle des organisations, rationnelle et représentationnelle, dont les limites et les dangers ont été relevés dans la littérature (Lorino *et al.*, 2011 ; Weick, 1996).

Dans cet article, nous retenons cette métaphore « pays des merveilles » comme proposition générale à notre démarche méthodologique de recherche-intervention² et nous montrons ses implications pour repenser la manière dont nous conduisons nos recherches dans les organisations (Cunliffe, 2018), en suggérant que cette métaphore implique pour le chercheur, comme pour le praticien, surprise, émerveillement, imagination et développement de nouvelles connaissances.

Ce faisant, notre contribution pour ce numéro spécial est triple : 1) présenter une métaphore « pays des merveilles » qui permet de quitter les approches rationnelles et représentationnelles des organisations, et de comprendre leur fonctionnement dans toute leur complexité ; 2) proposer une démarche méthodologique construite autour de propositions permettant de « mettre en mouvement »³ cette métaphore ; et 3) identifier les perspectives offertes par cette métaphore, en particulier dans la manière de conduire nos recherches au sein des organisations.

1. "It depicts a strange world where nothing is quite as it seems, which Alice often regards as 'very absurd'"

2. Cette recherche s'inscrit dans le projet ANR KETORC : les autrices remercient vivement la coordinatrice, Cathy Krohmer, et les membres de l'équipe pour leur soutien dans la réalisation de cette recherche-intervention. Pour plus de détails sur ce projet, veuillez consulter le site : <https://ketorc.hypotheses.org/>

3. Nous reprenons ici le terme de « mouvement » qui définit la métaphore selon Ricœur : un déplacement de... vers... qui apporte une information et une perplexité. Par « mise en mouvement », nous cherchons à éclairer ce déplacement, et l'information et la perplexité apportées par la métaphore « pays des merveilles ». La métaphore est appréhendée ici comme une forme propositionnelle de la démarche de recherche-intervention.

L'article s'appuie sur une recherche-intervention menée dans une entreprise de fabrication et de distribution de dispositifs d'imagerie médicale. Inspirées par la métaphore « pays des merveilles », nous avons cherché à éclairer le caractère complexe et paradoxal d'une organisation du travail agile qui nous a surprises lors de nos premiers entretiens et observations. L'organisation agile est née dans le secteur informatique en lien avec le manifeste agile élaboré par des développeurs en 2001 afin d'intégrer les principes du travail d'équipe moderne à la gestion de projet : autonomie, itération, formalisation minimale (Gentil et Chédotel, 2018). La métaphore « pays des merveilles » a fait émerger simultanément du sens et de l'imaginaire à même de mettre en tension les connaissances des chercheurs et des praticiens et d'appréhender cette organisation du travail dans toute sa complexité, ses incohérences et paradoxes. Notre article se structure ainsi : après avoir défini la métaphore selon les travaux de Ricœur et précisé sa vertu instructive qui procède de l'effet de surprise, nous présentons son rôle et ses usages dans la recherche qualitative, en particulier la recherche-intervention. Nous proposons de retenir la métaphore « pays des merveilles » et de présenter ses vertus pour la recherche-intervention : comme Alice, le chercheur est surpris et émerveillé par le terrain avec lequel il interagit et cette métaphore peut, selon nous, aider à relever les principaux défis de la recherche-intervention. Nous illustrons le potentiel de cette métaphore au sein de notre recherche-intervention en proposant un cas « illustratif », « sans valeur démonstrative ni, *a priori*, générale » (David, 2003, p. 9). Nous discutons, enfin, l'apport de cette métaphore « pays des

merveilles » pour la recherche-intervention et les perspectives qu'elle permet d'ouvrir.

I – CADRE THÉORIQUE

Après avoir exposé les vertus de la métaphore à travers les écrits de Ricœur, nous présentons la place et le rôle de la métaphore dans la recherche-intervention. La métaphore originale de McCabe, l'organisation comme « pays des merveilles » (« Organization as Wonderland ») est ensuite exposée.

1. La métaphore et sa vertu surprenante et instructive : un éclairage ricœurien

Ricœur (1975) présente trois points de vue de la métaphore qui suivent les entités linguistiques correspondantes : le mot, la phrase, le discours. Le premier point de vue prend uniquement le mot comme unité de référence et l'identifie à la « transposition d'un nom étranger à une autre chose » (Ricœur, 1975, p. 26) : lorsqu'Achille est appelé lion, nous attribuons à Achille le nom de lion. Toutefois, l'investigation appliquée au travail de sens a sans cesse fait éclater le cadre du mot – il apparaît illusoire que les mots aient en eux-mêmes un sens (*ibid.*, p. 111) – considérant le rôle de l'énoncé (la phrase prise comme un tout) dans la production du sens métaphorique. Le mot reste le foyer, même s'il requiert le cadre de la phrase. La métaphore est traitée comme un cas non plus de dénomination déviant – un écart par rapport à un usage ordinaire – mais de prédication impertinente – la métaphore supprime certains détails, en accentue d'autres, elle contribue à une « logique d'invention » (*ibid.*, 1975, p. 114). Enfin, l'unité du

discours invite à se concentrer ni sur la « forme » ni sur le « sens » de la métaphore mais sur la « référence » de l'énoncé métaphorique et son pouvoir de « redécrire » la réalité, de projeter et de révéler un monde : « La métaphore se présente alors comme une stratégie de discours qui, en préservant et développant la puissance créatrice du langage, préserve et développe le pouvoir heuristique déployé par la fiction » (*ibid.*, p. 10). Bien métaphoriser, disait Aristote, c'est apercevoir le semblable, les ressemblances ; il convient donc de s'intéresser au travail de la ressemblance. « Voir comme » définit la ressemblance : c'est à la fois une expérience – on voit ou l'on ne voit pas – et un acte – comprendre c'est faire quelque chose (*ibid.*, p. 270).

En lien avec ces trois points de vue et la conjonction entre fiction et redescription introduite par la métaphore comme stratégie de discours, Ricœur conclut : « le "lieu" de la métaphore, son lieu le plus intime et le plus ultime, n'est ni le nom, ni la phrase, ni même le discours, mais la copule du verbe être. Le "est" métaphorique signifie à la fois "n'est pas" et "est comme" » (p. 11). « Voir X comme Y enveloppe X n'est pas Y » (p. 271) ; la métaphore « vive » entre en tension avec le corps de nos connaissances. Quand le poète Gerald Manley Hopkins cité par Ricœur (1975, p. 271) dit « Oh ! The mind, mind has mountains » le lecteur sait que l'esprit n'a pas de montagnes ; le « n'est pas » littéral accompagne le « est » métaphorique ; il y a fusion du sens et de l'imaginaire.

Nous retenons ici ce « est » métaphorique, cette fusion du sens et de l'imaginaire et cette tension avec le corps de nos connaissances permettant de souligner la fonction heuristique de la métaphore et sa vertu

instructive. Ricœur (1975) relève, en effet, les différentes vertus de la métaphore. Parmi elles, sa vertu instructive qui concerne le plaisir d'apprendre et procède de l'effet de surprise : « c'est la fonction de la métaphore d'instruire par un rapprochement soudain entre des choses qui semblaient éloignées (...) la métaphore surprend et donne une instruction rapide » (p. 49). Ricœur poursuit : « Lorsque le poète appelle la vieillesse un brin de chaume, il nous instruit et nous donne une connaissance. » Ainsi la métaphore s'éloigne de sa seule fonction esthétique à laquelle elle est souvent réduite, elle porte une information, parce qu'elle « re-décrit » la réalité.

Son usage en sciences de gestion apporte des connaissances en particulier autour du fonctionnement complexe et souvent paradoxal des organisations. Dans cet article, nous proposons d'éclairer son usage dans la recherche qualitative en sciences de gestion, en particulier la recherche-intervention avant de mobiliser une métaphore originale et surprenante qui nous semble centrale pour mettre en œuvre les principes et relever les défis de la recherche-intervention : la métaphore « pays des merveilles ».

2. Rôle et usage de la métaphore dans la recherche-intervention

En lien avec ses fonctions et vertus – l'effet de surprise, la contribution à une logique d'invention, le pouvoir de re-décrire la réalité, la mise en tension avec le corps de nos connaissances – la métaphore peut être mobilisée dans les recherches qualitatives de terrain en sciences de gestion (Lemaire et Nobre, 2019). Sa mobilisation permet le plus souvent de révéler le fonctionnement

des organisations dans toute leur complexité et ambiguïté (Morgan, 1986 ; Tsoukas, 1991 ; Weick, 1996) ou encore de mettre en lumière des facettes méconnues du management (Fréry *et al.*, 2012 ; Groutel, 2014). Plus rarement, dans certaines recherches, la métaphore est présentée comme un outil au service de la recherche de terrain – outil qui présente certains avantages comme celui de favoriser le processus abductif (Lorino *et al.*, 2011), et de faciliter les échanges avec les praticiens (Lemaire et Nobre, 2019). Par cet usage, la métaphore contribue de façon plus spécifique aux principes clés d'une forme particulière de recherche appelée recherche collaborative ou recherche-intervention.

Nous définissons la recherche-intervention comme une méthodologie générale en sciences de gestion qui « s'appuie, à la manière des anthropologues, sur une immersion dans l'organisation en vue de conduire une intervention, c'est-à-dire d'accompagner ou de susciter une transformation des organisations » (Aggeri, 2016, p. 80). Considérée au sens large, la recherche-intervention pourrait constituer une généralisation d'un certain nombre de démarches de recherche en sciences de gestion qui ont été recensées dans la littérature (Allard-Poesi et Perret, 2004). Ces démarches, bien que porteuses de postulats épistémologiques variés et de visions diverses, partagent un certain nombre de traits caractéristiques. En particulier, un certain type de relation au terrain plus « engagé » est revendiqué. Cette relation se démarque des approches conventionnelles, représentationnelles qui cherchent à adopter un point de vue d'extériorité par rapport au terrain d'étude. À l'inverse, dans une recherche-intervention, la collaboration

avec les praticiens est un enjeu clé afin de coproduire des connaissances pratiques et théoriques (Shani *et al.*, 2007) sur le fonctionnement, toujours énigmatique, des organisations (Aggeri, 2016). L'encadré ci-après reprend les principes clés et les principaux défis de la recherche-intervention.

Dans un article récent, Lemaire et Nobre (2019) expliquent de quelle manière le choix de métaphores « animalières » (par exemple l'« araignée », l'« autruche »... utilisées pour qualifier les dynamiques de regroupement de différents établissements) est apparu comme une aide à la coproduction de connaissances dans la recherche-intervention menée. Le choix de ce type de métaphores relève d'un cheminement discipliné et interpelle la pratique du chercheur. D'après les auteurs, la métaphore permet ainsi d'exprimer l'inexprimable, d'accroître la compréhension par le décentrage du regard et de stimuler les échanges. D'autres écrits ont souligné l'intérêt du développement de métaphores pour « produire des connaissances scientifiques organisationnelles plus profondes » (Tsoukas, 1991, p. 566, traduction des autrices) avec des effets pratiques (Morgan, 1986). Pour autant, ces écrits mobilisent la métaphore soit comme un trope à identifier dans les données recueillies, soit comme une aide pour regrouper / faire parler les données et les soumettre à l'échange. À notre connaissance, la métaphore n'a jamais été mobilisée comme une proposition méthodologique pour mettre en œuvre une démarche de recherche-intervention, elle reste un outil parmi d'autres utilisé à certaines étapes du processus de recherche.

—— PRINCIPES CLÉS ET DÉFIS DE LA RECHERCHE-INTERVENTION ——

Principe n° 1 : l'objectif est de comprendre en profondeur le fonctionnement du système, de l'aider à évoluer. En effet, le fonctionnement des organisations apparaît, par bien des aspects, énigmatique. Il convient donc de s'immerger.

Principe n° 2 : la production de connaissances se fait dans l'interaction avec le terrain. Face à des situations complexes et ambiguës, le rôle du chercheur est de mener des enquêtes approfondies et d'aller à l'encontre des idées reçues, les dépasser en mettant en évidence des mécanismes méconnus, des dérives, des choses inattendues.

Principe n° 3 : le chercheur parcourt différents niveaux théoriques, les théories existantes étant sans cesse revisitées grâce aux matériaux empiriques. Dans la recherche-intervention, les parties doivent accepter une forme d'indétermination des problématiques et des questions de recherche.

Principe n° 4 : l'intervention sur la réalité justifie son caractère normatif par référence à des principes scientifique (recherche de la vérité) et démocratique (égal respect des acteurs) ; il convient d'échapper à l'excès de fonctionnalisme (ça marche donc c'est efficace) et de développer une dimension critique.

Le principal défi se situe autour de l'interaction du chercheur avec le terrain (Aggeri, 2016), de la collaboration « avec », et non pas « sur », les praticiens (Heron et Reason, 2001). David (2000) précise que l'intervention du chercheur représente l'irruption d'un acteur nouveau dans l'action collective – intervention qui est susceptible de transformer, à des degrés divers, le cours des choses :

Défi n° 1 : le chercheur participe concrètement à l'action, d'une part, et les acteurs sont amenés à réfléchir sur leur propre système d'action, d'autre part et entre le chercheur-intervenant et le praticien réflexif, il y aura apprentissage croisé ;

Défi n° 2 : le chercheur-intervenant et les acteurs avec qui il travaille forment ensemble un groupe d'acteurs engagés collectivement dans un processus d'apprentissage ;

Défi n° 3 : le chercheur doit pouvoir s'analyser lui-même en train d'agir ;

Défi n° 4 : il est nécessaire de savoir comment et avec quelle légitimité, le chercheur doit être concepteur et prescripteur des transformations d'un système organisé, et dans quelles conditions les connaissances issues de l'intervention pourront être considérées comme scientifiques.

Source : d'après David (2000) et Aggeri (2016).

L'objectif de cet article méthodologique est d'identifier une métaphore à même de mettre « en mouvement » la recherche-intervention. La métaphore « pays des merveilles », en référence au conte de

Lewis Carroll, nous apparaît particulièrement intéressante pour éclairer les principes clés et relever mais aussi questionner certains défis de la recherche-intervention, en particulier la posture du chercheur

« intervenant » en relation avec son terrain et la coproduction de connaissances. Nous présentons la métaphore ci-dessous et imaginons le rôle que celle-ci pourrait avoir au sein d'une démarche générale de recherche-intervention en mettant la surprise et l'émerveillement au cœur de la démarche.

3. La métaphore « pays des merveilles » : une invitation à repenser la manière de conduire nos recherches-interventions

Dans les écrits naissants qui mobilisent le conte de Lewis Carroll, l'histoire d'Alice semble être particulièrement féconde pour les chercheurs engagés dans la compréhension des organisations et des changements organisationnels, en particulier dans leurs dimensions plus « souterraines », plus « sombres » (Heracleous et Bartunek, 2021 ; McCabe, 2016). Nous nous tournons vers les travaux de McCabe et sa proposition de voir l'organisation comme « pays des merveilles ». Celle-ci nous semble en effet propice à l'élaboration d'une démarche méthodologique métaphorique.

En lien avec le voyage onirique aussi instructif que fantaisiste du personnage principal, McCabe propose d'explorer l'organisation dans toutes ses incohérences, en abandonnant tous les repères du chercheur, en allant vers l'inconnu, d'étonnement en étonnement, d'épreuve en épreuve. Pour cela, McCabe formule dix recommandations générales à même de révéler des problèmes souvent négligés dans les

organisations : « 1) S'attendre à l'inattendu ; 2) anticiper l'imprévisibilité des objets/personnes ; 3) reconnaître les limites de la connaissance ; 4) comprendre que l'avenir est incertain ; 5) examiner les conséquences imprévues ; 6) interroger les prétentions à la rationalité ; 7) explorer les contradictions ; 8) remettre en question une compréhension descendante du pouvoir ; 9) enquêter sur la malhonnêteté, la déviance et les mauvaises conduites ; 10) identifier la confusion/l'incompréhension/l'ambiguïté⁴ » (McCabe, 2016, p. 967, traduction des autrices). Ces recommandations sont inspirées par le personnage d'Alice qui s'ennuie avant d'être émerveillée par ce lapin absurde, qui parle et qui est habillé. Curieuse, elle décide de le suivre et tombe alors dans un terrier qu'elle prend le temps d'admirer, sans se faire mal, interrogeant ainsi les lois de la gravité. Elle rencontre une variété de personnages eux aussi très étranges et qui lui posent souvent des questions auxquelles elle concède ne pas avoir la réponse. Lors de ces échanges, Alice est souvent contredite. Elle est par ailleurs confrontée à des obstacles (par exemple des portes trop petites) et doit agir (boire une potion) sans connaître à l'avance les conséquences de ses actes...

Toutefois, ces recommandations ne sont pas mises en mouvement par l'auteur au sein d'une démarche méthodologique. Selon nous, elles sont pourtant susceptibles de constituer une aide pour la recherche-intervention : l'organisation deviendrait le « pays des merveilles » à explorer par les chercheurs et les praticiens. Nous proposons

4. "1) expect the unexpected; 2) anticipate the unpredictability of objects/people; 3) recognize the limits of knowledge; 4) appreciate that the future is uncertain; 5) examine unintended consequences; 6) interrogate claims to rationality; 7) explore contradictions; 8) question a top-down understanding of power; 9) investigate dishonesty, deviance and misconduct; 10) identify confusion/misunderstanding/ambiguity"

ainsi une démarche méthodologique inspirée par le conte *Alice au pays des merveilles* et les recommandations de McCabe, démarche qui comprend trois propositions clés. Nous illustrons ensuite la manière dont nous avons expérimenté ces propositions dans le contexte particulier d'une organisation du travail agile au sein d'une entreprise du secteur de l'imagerie médicale ainsi que les principaux effets repérés.

II – MISE EN MOUVEMENT DE LA MÉTAPHORE « PAYS DES MERVEILLES » DANS UNE RECHERCHE-INTERVENTION

Avant d'exposer la démarche méthodologique construite autour de la métaphore « pays des merveilles », il convient tout d'abord d'expliquer le contexte de la recherche-intervention au sein d'une entreprise multinationale de fabrication et de distribution de dispositifs d'imagerie médicale, source de surprises et de questionnements. Les résultats issus de la mise en mouvement de cette métaphore originale sont ensuite expliqués à l'aune des effets produits.

1. Contexte de la recherche-intervention : l'organisation agile comme « pays des merveilles »

Lors de l'élaboration de la convention de recherche avec l'entreprise multinationale étudiée, nous étions convenues de réaliser une recherche sur la thématique générale de la dynamique de transformation des compétences dans les entreprises de haute technologie sans demande plus précise de la part de l'organisation ni de périmètre d'étude (service, équipe, etc.) définis sur le site français. Selon les

principes méthodologiques de la recherche-intervention, nous avons dès lors commencé à nous rendre régulièrement sur le terrain en sollicitant les praticiens qui nous avaient aidées à établir la convention de recherche. Ces praticiens étaient curieux à l'idée d'accueillir des chercheuses en sciences sociales. En les sollicitant pour les premières mises en relation avec d'autres acteurs sur le site de l'entreprise, nous avons fait la découverte d'une organisation du travail agile au sein du service *cloud* de cette grande entreprise (service composé de 37 personnes) et cette organisation a tout de suite attiré notre attention et aiguisé notre curiosité. Très répandue dans l'entreprise étudiée et en cours de généralisation à tous les services, cette organisation du travail agile reposait sur la méthode Scrum combinant une communication interne régulière avec des cycles itératifs intensifs pour résoudre les problèmes de production de manière adaptative au sein d'une équipe (Schwaber, 2004).

Rapidement, nous avons été surprises par les étrangetés et bizarreries apparues lors des observations des équipes *cloud* travaillant en mode agile. En particulier, les décalages entre les effets positifs soulignés dans le *Manifeste agile* et la littérature académique, et un côté plus sombre, explicité dans les entretiens ou observé. Nous avons également été étonnées par la forte crainte exprimée par les personnes des autres services de l'entreprise (ex : *design* et robotique) de voir cette forme organisationnelle se généraliser.

L'organisation agile apparaissait ainsi étrange et nous nous sommes laissées surprendre en cherchant à la « questionner » avec les praticiens. Pour y parvenir, nous avons structuré progressivement notre démarche de recherche-intervention autour de la métaphore « pays des merveilles ».

2. Construction d'une démarche méthodologique associée à la métaphore de l'organisation comme « pays des merveilles »

Partant des dix recommandations énoncées par McCabe, la démarche méthodologique que nous avons construite visait à : 1) favoriser la *découverte* tant du côté du chercheur que des praticiens à même de s'attendre à l'inattendu, d'anticiper et d'apprécier l'incertitude (« mise en mouvement » des recommandations 1, 2 et 4 de McCabe) ; 2) constituer une *communauté réflexive* susceptible de reconnaître les limites de la connaissance, de la rationalité et de questionner les relations de pouvoir (recommandations 3, 6 et 8 de McCabe) ; et 3) encourager l'*esprit du jeu* afin d'explorer les contradictions, déviances, malentendus et ambiguïtés (recommandations 5, 7, 9 et 10 de McCabe). Nous précisons ci-après les liens entre nos propositions méthodologiques, les recommandations de McCabe et le conte de Lewis Carroll.

Inspirée par le conte, la démarche méthodologique est alimentée par une sorte de « joie » de la *découverte* qui invite le chercheur à être, comme Alice, à l'écoute, à garder sa curiosité éveillée, en particulier devant les détails et incongruités. Le chercheur se déplace alors dans son terrain au gré des rencontres, sans plan préétabli, comme Alice qui, à la recherche du lapin blanc tombe dans le terrier, croise sur sa route de multiples personnages et entre en dialogue avec eux en prenant le temps de s'émerveiller, de se questionner sur leurs perceptions isolées. Aussi, cette démarche encourage à attendre l'inattendu, à anticiper le caractère imprévisible des objets et personnes et à apprécier le fait que l'avenir

reste incertain. Petit à petit, le chercheur va se transformer, comme Alice qui explique au ver à soie ne plus trop savoir qui elle est, s'étant transformée plusieurs fois depuis le début de son aventure.

Cette phase d'immersion guidée par la découverte offre l'opportunité de faire émerger une *communauté réflexive* associant chercheurs et praticiens. Comme Alice qui retrouve dans le jeu de croquet différents personnages (les soldats, la reine de cœur, le lapin blanc, etc.) et découvre sur le terrain de jeu de nouveaux animaux, il apparaît important d'associer une pluralité d'acteurs permettant une forme de « décentrement » essentiel pour l'émerveillement (Benmakhlof, 2011) évitant ainsi que le chercheur parte toujours de lui-même. Ensemble, chercheurs et praticiens peuvent ainsi reconnaître les limites de leur savoir, interroger les modèles rationnels sous-jacents et la vision descendante du pouvoir. En lien avec le conte très imagé où les objets magiques, détournés ou animés (*i.e.* les cartes à jouer) occupent une place importante, nous proposons de placer l'*esprit de jeu* au centre de cette communauté. Citons par exemple le passage où Alice franchit une porte secrète située dans le tronc d'un arbre et aperçoit de l'autre côté d'étranges jardiniers en forme de cartes à jouer qui peignent des rosiers en rouge pour plaire à leur maîtresse, la reine de cœur : « Alice remarqua qu'un des arbres avait une porte donnant directement sur celui-ci [le jardin]. "C'est très curieux !" pensa-t-elle. Mais tout est curieux aujourd'hui. (...) Et elle entra (...) Un grand rosier se tenait près de l'entrée du jardin : les roses qui y poussaient étaient blanches, mais il y avait là trois jardiniers, occupés à les peindre en rouge (...) Enfin, dans ce grand cortège,

apparurent le roi et la reine de cœur (...) – “Comment t’appelles-tu enfant ?” – “Votre Majesté, je m’appelle Alice”, dit Alice très poliment ; mais elle ajouta pour elle-même : “Eh bien, ce n’est qu’un jeu de cartes, après tout. Je n’ai pas besoin d’avoir peur d’eux !”⁵ » (Carroll, 1865, p. 91-92 et 95, traduction des autrices). Le jeu apparaît opportun pour examiner ensemble les conséquences imprévues ou involontaires, explorer les contradictions et les éventuelles déviations et identifier la confusion, l’incompréhension sans crainte car « ce n’est qu’un jeu de cartes, après tout ».

Nous résumons dans l’encadré ci-dessous la mise en mouvement concrète de ces propositions au sein de notre recherche-intervention. La présentation peut donner l’impression d’une certaine linéarité, d’étapes de recherche qui se figent. Toutefois, la démarche que nous avons mise en œuvre est davantage de nature récursive et les propositions se sont naturellement chevauchées.

La section suivante illustre de façon détaillée la manière dont chacune de ces propositions s’est concrétisée dans le terrain étudié et les effets produits.

3. Illustrations de la démarche méthodologique : modalités concrètes et effets produits

Illustration de la proposition n° 1 : favoriser la découverte

Durant notre recherche-intervention (de mars 2017 à septembre 2018), 41 entretiens libres

ont été menés dont 33 entretiens au sein du service *cloud* et 8 entretiens auprès de personnes d’autres services (ressources humaines, *design*, robotique) ainsi que 14 journées d’observation. Les entretiens et observations ouverts réalisés sans grille, ni lecture préalable, nous ont permis, comme Alice, de nous immerger dans le terrain et de nous laisser surprendre, ici par une organisation du travail « étrange ». Le caractère étrange provenait de discours spontanés sur cette organisation qui se contredisaient fortement : par exemple, certains reliaient cette organisation à un « carcan » rigide, d’autres à un « cocon confortable ». Au sein du service *cloud*, les ingénieurs soulignaient la difficulté de « faire autrement » ayant toujours travaillé ainsi. Certains révélaient des « stratégies » mises en œuvre pour gagner du temps de réflexion dans une organisation tournée, selon eux, vers la planification et le contrôle. Lors des échanges, des praticiens dans d’autres services étaient inquiets du déploiement à venir de cette organisation dans tous les services. Nous sommes alors parties à leur rencontre et avons découvert différents services : robotique, *design*... Nous avons pris connaissance également des perceptions des syndicats qui menaient une réflexion sur les effets potentiellement néfastes de cette organisation. Comme Alice qui rencontre divers personnages, nous avons rencontré divers professionnels qui livraient leurs perceptions sur cette nouvelle organisation du travail.

Précisons que nous n’avons pas une connaissance approfondie de cette organisation avant

5. “Alice noticed that one of the trees had a door leading right into it. “That’s very curious!” she thought. But everything’s curious today. I think I may as well go in at once. And in she went (...) A large rose-tree stood near the entrance of the garden: the roses growing on it were white, but there were three gardeners at it, busily painting them red (...) last of all this grand procession, came the king and queen of hearts (...) ‘what’s your name child?’ ‘My name is Alice, so please your Majesty’, said Alice very politely; but she added, to herself, ‘Why, they’re only a pack of cards, after all. I needn’t be afraid of them!’”

DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE ALIMENTÉE PAR LA MÉTAPHORE
« PAYS DES MERVEILLES »

Proposition/invitation n° 1 : favoriser la découverte pour se laisser surprendre et s'instruire

L'entrée dans notre terrain a été marquée par des entretiens libres et observations ouvertes, sans théorie ni plan ou grille prédéfinis à l'avance. Lors de ces entretiens et observations, nous avons privilégié une approche de la recherche comme un dialogue réflexif (Cunliffe, 2002) où nous nous sommes laissées surprendre. Ici, nos entretiens et observations ont fait apparaître une organisation « agile » qui se rapprochait du lapin blanc toujours en retard dans le conte d'Alice. Nous sommes alors parties à la « recherche » de cette organisation en essayant de franchir « ses portes ».

Proposition/invitation n° 2 : constituer une communauté réflexive pour se questionner ensemble

Au fur et à mesure des rencontres et des échanges, des liens de confiance se sont tissés et les praticiens nous ont sollicités pour connaître l'avancement de la recherche et maintenir un dialogue réflexif sur cette organisation du travail qui les interpellait tous. Nous avons décidé de nous émerveiller ensemble au sein d'une communauté regroupant une pluralité d'acteurs aux perceptions multiples. La surprise et l'émerveillement ont été les moteurs de la communauté mise en place.

Proposition/invitation n° 3 : encourager l'esprit du jeu au sein de la communauté

Nous avons cherché à nous « questionner » avec les praticiens en proposant de communiquer l'analyse de nos premières « curiosités » sous la forme de « cartes à jouer » (support légèrement cartonné reproduisant la taille d'un jeu de cartes classique) relatant nos étonnements et susceptibles de révéler les ambiguïtés de cette organisation agile, tout en laissant la possibilité aux praticiens de la communauté de proposer de nouvelles cartes afin de continuer à « jouer ensemble ».

notre entrée sur le terrain. Nos premières lectures sur l'organisation agile ont renforcé par ailleurs une forme d'indétermination, les travaux étant eux-mêmes contradictoires : certains auteurs mettant en avant les innovations et apports de cette forme d'organisation du travail (Roy et Audet, 2003), d'autres soulignant un côté plus obscur, plus sombre (Hodgson et Briand, 2013). Notre rôle a alors été de mener une enquête approfondie autour de cette organisation spontanément et

fréquemment évoquée dans les entretiens et qui, lors des observations, a suscité des interrogations : un vocabulaire étrange (*Sprint Review, BurnDown Chart, Product Owner*, etc.), une activité collective rythmée autour de temps, moments et lieux particuliers...

Nous avons fait également la rencontre de personnages surprenants : par exemple le coach agile qui répétait souvent les « méthodes » agiles à suivre, reprenait

les équipes sur leurs manières d'appliquer « agile » et provoquait souvent des rires/moqueries de la part des équipes. Comme Alice, nous nous sommes laissées porter par les rencontres jusqu'à « atterrir » dans une formation de deux jours animée par le coach et destinée à former les nouveaux ou à rappeler aux plus anciens les méthodes d'une organisation agile. Nous avons participé à cette formation, interagi lors des ateliers avec, là encore, des surprises, en particulier un lancer de balles censé interroger la cohésion d'équipe.

Comme Alice, le « pays » traversé a suscité notre émerveillement. Nous sommes alors restées attentives aux nuances, aux pas de côté et à tout ce qui dans l'étrange nous échappait. Nous avons accumulé des questionnements importants et nous avons souhaité associer les praticiens à cette réflexion.

Illustration de la proposition n° 2 : constituer une communauté pour s'émerveiller ensemble

Nous avons décidé de regrouper onze praticiens préalablement rencontrés et volontaires au sein d'une communauté afin de se questionner et s'émerveiller ensemble : cinq ingénieurs et managers du service *cloud*, un ingénieur du service robotique, deux *designers*, deux responsables des ressources humaines (RRH) et le secrétaire du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT). Faire « communauté » permettait d'échanger autour des perceptions isolées. Réunis ensemble pour la première fois, les onze membres ont été surpris de ne pas avoir un « retour » de nos immersions sous la forme d'une restitution classique, d'un exposé.

En effet, nous avons débuté les échanges par la distribution d'un jeu de cartes et l'invitation à dessiner sur une carte vierge l'organisation agile. Comme Alice, surprise de devoir manier des flamands comme maillet, les participants ont été surpris d'être invités à dessiner, mais tous se sont prêtés au jeu. Tous les échanges au sein de la communauté ont été enregistrés avec l'accord des participants.

Les échanges ont rapidement révélé des sources de contradictions : chacun était surpris de la perception des uns et des autres. Très vite, chacun reconnaissait les limites de son savoir. En discutant avec le secrétaire du CHSCT qui soulevait des « contrôles incessants, journaliers, réguliers, sur l'activité des gens », la RRH a ouvert sa « lecture » de l'organisation agile : « j'ai mieux compris (...) et effectivement, c'est un point de vigilance » (RRH). Les fondements de l'organisation agile étaient discutés, la rationalité de l'organisation était interrogée. Par exemple, l'ingénieur *designer* reconnaissait la richesse d'être parfois en dehors de ces processus que l'organisation prenait pourtant du temps à formaliser et à modifier : « notre groupe a toujours été très fort en méthodologie et organisation (...) et en même temps, pourquoi le site, entre autres, réussit ? C'est que des fois on est hors process. » (ingénieur *design*). En interrogeant les modèles, le management plus ou moins facilitant, et en s'ouvrant aux perspectives des autres, nous avons pu ainsi « découvrir » l'organisation agile autrement... Les ingénieurs du service *cloud* se sont mis à questionner cette organisation que la plupart d'entre eux avaient toujours connue et qui ne faisait pas ou peu l'objet de réflexions.

Les membres se sont réunis à deux reprises ; entre les temps de réunion, chercheuses et praticiens ont continué à explorer les contradictions de cette organisation et cette exploration a parfois donné lieu à la recherche de nouvelles solutions.

Quelques mois après la première réunion, nous avons observé un ingénieur *cloud* en train d'échanger avec son manager afin d'introduire des marges de manœuvre à même de faciliter la créativité. Lors des échanges dans la communauté, il avait été question de la créativité « empêchée » au sein de l'organisation agile : « je ne vois pas trop la créativité dans agile (...) agile, c'est définir et faire. Une fois que tu as défini, tu n'es plus créatif. La partie création, elle est là que quand tu vas définir le prochain travail à faire (...) mais la partie création par rapport à la partie application de ce que tu as planifié, elle est faible » (ingénieur *cloud* lors d'un échange avec l'ingénieur design). Une envie de réintroduire plus de créativité est née de cette discussion.

La RRH, qui avait pris connaissance des limites et écueils de l'organisation agile, a révélé au début du deuxième échange avoir pris en compte la complexité de l'organisation agile pour laquelle « elle n'avait pas d'avis » jusque-là : « par rapport à la session d'il y a six mois mais aussi par rapport au temps qui s'est écoulé depuis, et aux échanges aussi que j'ai pu avoir avec les salariés plus côté RH, et du coup, ça a un petit peu résonné dans mon quotidien au cours des six derniers mois... Une des questions que je me pose au regard de tout ça, c'est comment concilier la méthode agile avec la notion de bien-être au travail, puisqu'effectivement, quand on pense aux cartes dessinées la dernière fois, on a des notions de stress (...) des rythmes plus

fatigants et des sollicitations par à-coups qui sont subis. » (RRH). Petit à petit, la RRH s'est laissée surprendre à son tour par cette organisation du travail.

À l'issue du deuxième temps de regroupement de la communauté, chercheuses et praticiens se sont interrogés sur la suite à donner et il a été décidé de privilégier la poursuite de ce questionnement dans sa pratique et avec d'autres membres de l'organisation plutôt que de chercher à « prescrire » de nouvelles modalités qui pourraient contribuer à renforcer le caractère absurde de cette organisation. L'idée de continuer à jouer avec d'autres collègues a émané de la communauté.

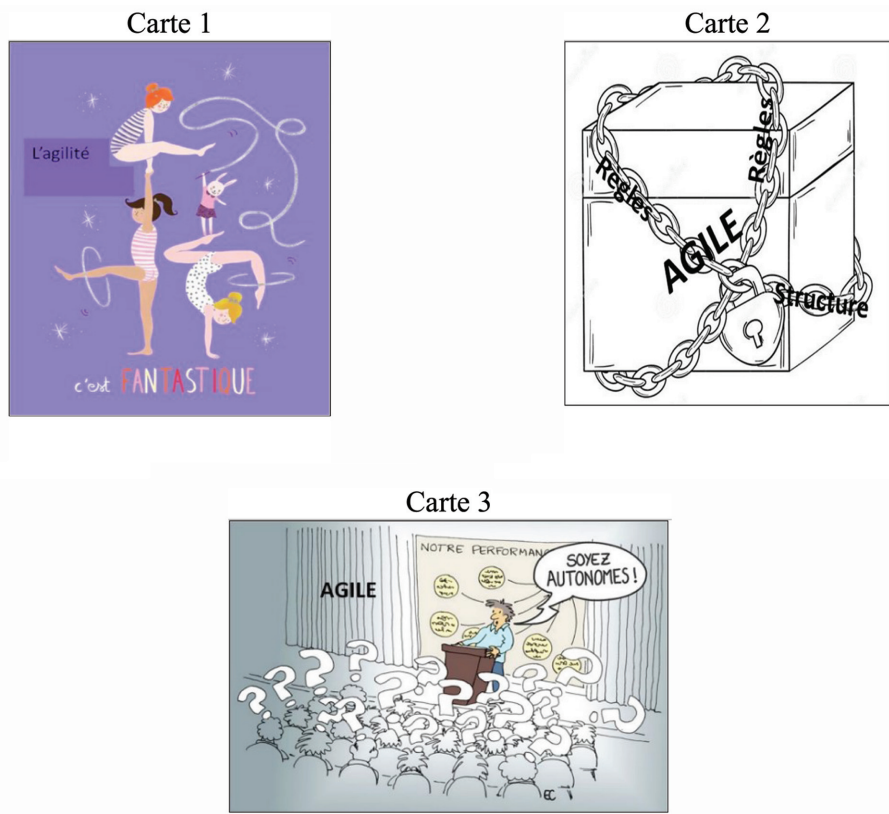
Illustration de la proposition n° 3 : jouer ensemble aux cartes pour favoriser la découverte et l'émerveillement

Lorsque la communauté s'est réunie, 14 cartes ont été proposées aux participants, issues de photos prises ou d'illustrations trouvées sur internet. Nous n'exposons pas ici l'ensemble des cartes mais uniquement celles retenues par les volontaires pour échanger (les cartes que les praticiens ont choisi de « jouer », cf. figure 1). Les principaux critères de choix énoncés étaient la beauté des cartes, l'effet de surprise occasionné par celles-ci, et l'inspiration que ces cartes suscitaient.

Lorsque nous avons conçu ces cartes, elles permettaient de voir, selon les perceptions recueillies, l'organisation agile comme :

- *un ensemble de gymnastes* (carte 1) en lien avec le qualificatif « agile » souvent rapproché de la souplesse, flexibilité attendues – et parfois perçues – par les membres ;
- *une boîte* (carte 2) en lien avec les ressentis exprimés autour de la « lourdeur »

Figure 1 – Les 3 cartes les plus choisies par les participants



Sources : <http://www.mariebretin.com/portfolio/la-gymnastique-cest-fantastique> ; https://fr.123rf.com/photo_38903831_bo%C3%AEte-de-papier-ferm%C3%A9e-avec-cha%C3%Aene-et-cadenas-sur-fond-blanc-isol%C3%A9.html ; <https://bullesentreprises.fr/autonomie-ne-se-decrete-pas/>

de la structure organisationnelle et de ses règles ; certains disposent des clés pour briser les chaînes, d'autres non ;

– *des injonctions* (carte 3) en lien avec l'observation de réunions (de planification notamment) appelant à l'autonomie des équipes tout en orientant vers des objectifs prédéfinis pour atteindre une performance attendue.

Afin de vérifier que ces cartes généraient bien un effet de surprise et des interprétations diverses et variées, nous avons

échangé autour de celles-ci avec les onze chercheurs du projet dans lequel s'inscrit cette recherche-intervention. Ces échanges ont laissé apparaître des interprétations et perspectives très variées. Les cartes proposées restaient donc « curieuses » et ouvraient vers différentes lectures possibles de l'organisation agile.

La création de cartes a permis d'illustrer « agile comme... » une boîte, un groupe de gymnastes, etc. La restitution sous cette forme a étonné : elle laissait l'analyse de

données plus ouverte, évitait de choisir des interprétations même si les cartes supprimaient des détails, en accentuaient d'autres. Les cartes portaient des informations et révélaient les ambiguïtés et incohérences du « monde agile ». Elles permettaient d'allier sens et imaginaire tout en laissant ouvertes d'autres interprétations : les participants voyaient ou ne voyaient pas – certaines cartes n'étaient pas commentées car « elles ne me parlent pas », d'autres étaient appréhendées sous un certain angle : « j'ai aussi choisi le coffre [la boîte est appelée coffre – carte 2]. Sachant que je le vois sous différents angles... » (manager *cloud*). Les cartes choisies suscitaient de la surprise et des questionnements : « cette carte 1 c'est de la provocation de l'humour ? » (secrétaire CHSCT) « quand j'ai eu cette carte 1, il y a quelque chose qui m'a frappé, c'est, on ne devient pas gymnaste du jour au lendemain... » (ingénieur *cloud*).

En suivant la métaphore « pays des merveilles », les participants avaient également la possibilité de dessiner l'organisation agile sur une carte vierge. Tous les participants ont choisi de dessiner et les cartes les plus discutées lors des échanges sont reproduites dans la figure 2 ci-après. Chaque participant était invité à expliquer sa carte :

– Carte 4 : « Agile, j'ai cru comprendre que c'est un outil pour aider les gens à être créatifs, et à aller dans le même sens, vers un objectif commun (...) et pour moi, agile, ça ressemble à un poids très lourd (...) Et la créativité, pour moi, c'est tout le contraire, c'est très léger... » (designer) ;

– Carte 5 : « on a une prison avec à l'intérieur des personnes qui font de l'agile, enchaînées, quelqu'un qui regarde avec sa lorgnette et qui surveille que les idées qui

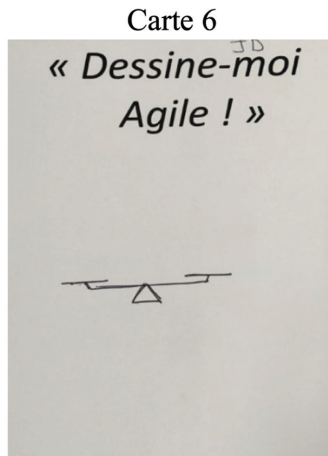
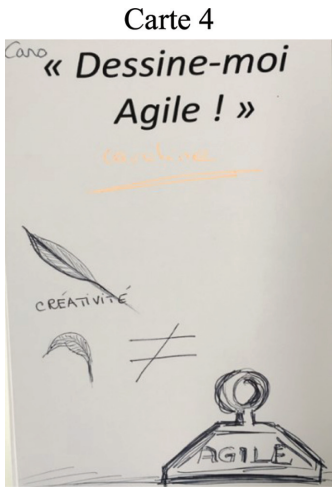
sortent d'ici sont bien en adéquation avec ce qui doit être fait » (ingénieur robotique) ;
 – Carte 6 : « l'Agilité, ben c'est une balance, une recherche du compromis, entre des contraintes de ressources, de budget, de ce que veulent les différents intervenants de l'entreprise : les salariés, les actionnaires, les clients, et donc, on essaie de trouver un compromis au milieu de tout ça, et on essaie de faire de l'agile comme toutes les autres organisations » ingénieur *cloud*).

L'effet de surprise était accentué lorsque les participants présentaient les cartes qu'ils avaient eux-mêmes inventées ; des onomatopées et des rires ont été enregistrés lorsque l'ingénieur robotique présentait l'organisation agile comme une « prison ». L'étonnement facilitait l'échange, comme Alice qui libère finalement sa parole au fur et à mesure de ses surprises et épreuves (*i.e.* gagner la course à l'investiture, réciter le poème de la chenille fumeuse de narguilé, etc.). En offrant la possibilité aux participants de se surprendre et de se questionner, le débat s'élargissait autour de nouvelles informations, de nouvelles connaissances révélant toutes les incohérences de cette organisation du travail, et le souhait de continuer à s'émerveiller en jouant aux cartes avec d'autres collègues.

III – DISCUSSION : L'INTÉRÊT DE LA MÉTAPHORE « PAYS DES MERVEILLES » POUR LA RECHERCHE-INTERVENTION

Après un rapide retour sur la démarche méthodologique, nous examinons dans un premier temps ses conditions de mise en œuvre et ses limites potentielles. Nous abordons ensuite les apports de la métaphore de l'organisation comme « pays des

Figure 2 – Les 3 cartes créées par les participants les plus discutées



merveilles » pour mettre en œuvre les principes et relever les principaux défis de la recherche-intervention. Enfin, nous discutons plus généralement de son intérêt pour faire de la recherche « autrement » et libérer la créativité académique.

1. Conditions de mise en œuvre et limites potentielles

À partir des dix recommandations formulées par McCabe, nous avons construit une

démarche méthodologique structurée autour de trois propositions clés : 1) favoriser la découverte ; 2) constituer une communauté réflexive ; et 3) encourager l'esprit du jeu. Cette démarche de recherche alimentée par la métaphore « pays des merveilles » a permis de voir autrement l'organisation, de l'analyser en profondeur en se laissant surprendre. La métaphore a joué son rôle instructif par le rapprochement inattendu avec le conte en fusionnant ainsi du sens et

de l'imaginaire (Ricœur, 1975). Les chercheuses, à l'image d'Alice, se sont retrouvées plongées dans un monde étrange, aux incohérences multiples, se sont laissées émerveiller et se sont questionnées avec les praticiens. Dans cette recherche, le « pays » étrange était l'organisation agile, nos entretiens et observations ayant mis en évidence des ambiguïtés et paradoxes qui rejoignaient par ailleurs une littérature critique naissante (Hodgson et Briand, 2013 ; Khanagha *et al.*, 2021) et des inquiétudes croissantes au sein de l'entreprise étudiée. « Mettre en mouvement » la métaphore « pays des merveilles » a permis le rapprochement soudain de choses qui semblaient éloignées. Les « cartes à jouer » ont surpris et ont donné des instructions sur le caractère « paradoxant » de l'organisation, dont les effets délétères sur le travail et la santé ont été démontrés (Arnoud *et al.*, 2018).

Bien que notre démarche méthodologique ait été conçue pour se questionner, s'instruire et s'émerveiller sur une organisation du travail singulière, l'organisation agile, celle-ci pourrait s'appliquer à bien d'autres objets d'étude : le management, les routines organisationnelles, la culture, les relations clients-fournisseurs... Au-delà de la question du terrain d'application, la réplique de cette démarche pose avant tout la question des conditions préalables pour pouvoir se laisser surprendre ensemble. Certaines conditions contextuelles semblent en effet requises pour mettre en œuvre la démarche méthodologique proposée.

La première concerne les attentes de l'entreprise vis-à-vis de la recherche-intervention. Dans notre recherche, celles-ci étaient imprécises tant en termes de problématiques à explorer que de périmètres

d'étude (équipe, service, entité, etc.). Cette imprécision nous a conféré une grande liberté dans la relation au terrain de recherche nourrissant l'esprit de la découverte et a autorisé cette démarche qui, par ailleurs, demande du temps. Des recherches-interventions où les attentes de l'entreprise seraient clairement formalisées dès le départ et orientées, par exemple, sur la conception d'outils de gestion s'avèreraient moins propices à une telle démarche, le chercheur étant contraint par une production en temps limité.

La deuxième condition nous semble avoir trait à l'accueil réservé aux chercheuses par les praticiens dans l'organisation. Dans l'entreprise étudiée, étant donné son secteur d'activité, les profils scientifiques sont majoritaires (*i.e.* doctorants en contrat CIFRE, ingénieurs spécialisés sur un domaine de recherche, etc.). L'accueil de chercheuses dans un autre champ disciplinaire était ainsi source de curiosité pour les praticiens. Cet accueil positif et l'intérêt porté à la réalisation d'une recherche sur l'organisation semblent avoir favorisé la possibilité d'un apprentissage croisé entre les chercheuses et les praticiens.

Enfin, la dernière condition porte sur la capacité du chercheur à prendre des risques en laissant de côté l'appareillage traditionnel en sciences de gestion : entretiens semi-directifs, échantillonnage des acteurs interviewés, restitution de la recherche sous forme de diagnostic, animation de groupes de travail pour l'élaboration de nouveaux dispositifs d'actions... Cette prise de risque n'est pas anodine et nécessite peut-être une certaine expérience de la recherche-intervention.

Plusieurs questions restent en outre en suspens. Par exemple, celle des personnes

invitées à se laisser surprendre et à se questionner : ici le choix était lié à la diversité des perceptions recueillies mais il laisse certaines voix silencieuses. Une autre question est celle de la possibilité pour un chercheur « d’attendre l’inattendu » et de mettre en tension les corps de connaissances – une posture complexe pour des chercheurs en sciences de gestion formés au management et imprégnés de connaissances. Enfin, une dernière question nous semble ouverte, celle des difficultés possibles de cette posture du chercheur qui analyse l’organisation au gré de ses rencontres l’amenant lui-même à se transformer.

2. La métaphore « pays des merveilles » : une opportunité pour relever les défis de la recherche-intervention

À plusieurs égards, la démarche méthodologique construite est susceptible de faciliter la mise en œuvre des principes de la recherche-intervention et de relever ainsi les principaux défis posés par cette démarche de recherche singulière.

La surprise et l’émerveillement au cœur de la métaphore « pays des merveilles » autorisent tout d’abord une exploration plus riche, une compréhension plus fine de l’organisation et de sa complexité. Si l’immersion du chercheur dans la recherche-intervention doit permettre de comprendre le fonctionnement énigmatique de l’organisation (premier principe de la recherche-intervention – David, 2000), sa mise en œuvre n’est pas toujours évidente. En effet, lorsque la recherche s’oriente (trop) rapidement vers la compréhension d’un problème et la recherche de solutions, des énigmes restent entières et des

contradictions sous silence. L’intervention du chercheur sur ces problèmes se produit dès lors à partir d’une connaissance partielle de l’organisation et de ses incohérences. La métaphore « pays des merveilles » en accompagnant le chercheur vers la découverte de l’inattendu semble faciliter la mise en œuvre de ce premier principe de la recherche-intervention.

Par là même, le deuxième principe de la recherche-intervention – la coproduction de connaissances (*ibid.*) – s’en trouve également favorisé. La métaphore « pays des merveilles » structure un processus de recherche où le problème n’est pas formulé en amont mais co-formulé avec les praticiens qui montrent un intérêt à s’engager dans un dialogue réflexif.

D’un point vue théorique (troisième principe de la recherche-intervention, *ibid.*), la métaphore aide le chercheur à aller vers la découverte, sans cesse renouvelée, de travaux théoriques qui alimentent ses perceptions et ses surprises. Il accepte ainsi le caractère indéterminé et souvent contradictoire de ces grilles de lecture. En même temps que le chercheur progresse dans sa découverte par l’émerveillement et se transforme lui-même par cette immersion complète dans son terrain, les problèmes empiriques et les théories pertinentes évoluent.

Dans la démarche de recherche proposée, les questions de recherche tendent finalement à se stabiliser par le biais des échanges au sein de la communauté réflexive. Pour autant, l’émergence de la communauté, facilitée par l’esprit du jeu, devient aussi un lieu clé pour continuer à se questionner dans un esprit critique et constructif. La métaphore comme proposition générale de la démarche de recherche permet

d'échapper à un excès de fonctionnalisme, de développer la dimension critique de la recherche-intervention et d'expérimenter avec les praticiens (quatrième principe de la recherche-intervention, *ibid.*).

Toutefois, cette démarche interroge les fondements de la coproduction des connaissances dans la recherche-intervention qui accorde à la recherche de la vérité une place prépondérante et au chercheur une quête de légitimité pour transformer le système qu'il explore. Dans la démarche méthodologique construite, il n'y a plus d'un côté une phase d'immersion permettant la compréhension de la vérité et de l'autre une phase d'action permise par la légitimité des chercheurs. La métaphore structure une disponibilité à l'écoute des voix discordantes, de la contradiction, ce qui ouvre de nouvelles voies d'exploration. Plutôt qu'une recherche de la vérité et l'élaboration d'un cadre normatif/prescriptif adapté, la métaphore encourage l'émerveillement, essentiel au processus scientifique, à l'image des rires et discussions autour de la carte présentant agile comme une prison. Selon François Jacob (2000), l'importance de la recherche pourrait/devrait se mesurer à ses effets imprévisibles, à la surprise qu'elle suscite. L'émerveillement permet d'échapper à l'ignorance, de savoir, de nous rendre curieux (Aristote *in* Carlsen et Sandelands, 2015).

3. Explorer de nouvelles possibilités de recherche

En mobilisant la métaphore « pays des merveilles » dans le cadre de notre recherche-intervention, nous rejoignons l'appel lancé par Cunliffe (2018) visant à conduire autrement nos recherches en sciences des

organisations, en s'éloignant du sens commun et des idées reçues, en se laissant « émerveiller » pour explorer de nouvelles alternatives de développement de connaissances, en étant « sensible aux gens et au monde autour de nous et en explorant notre paysage de manière ouverte, exploratoire et imaginative » (*ibid.*, p. 1437, traduction des autrices). La forte normalisation des activités académiques engendre, selon Cunliffe, plusieurs problèmes, tels que la séparation de la connaissance et de l'être, la dés-humanisation de la recherche où finalement les acteurs et les organisations sont appréhendés comme des objets à étudier, ou encore l'évitement de questions importantes au niveau éthique, social ou moral. « Cette tendance ignore que nous sommes des humains vivants dans un monde humain et matériel saturé d'histoire, de culture, de relations, d'émotions, d'intentions et d'imagination. » (*ibid.*, p. 1431, traduction des autrices). Conduire autrement nos recherches en se laissant émerveiller repose sur le postulat que la création de connaissances avec les autres (et non sur les autres) permettrait d'influencer davantage les situations organisationnelles et de générer des possibilités de changement. Comme nous l'avons fait dans notre démarche de recherche, Cunliffe lance finalement un appel à la créativité académique en encourageant l'imagination et la réflexivité.

CONCLUSION

La métaphore « pays des merveilles » a guidé notre démarche de recherche et nous souhaitons rendre compte de ses vertus – l'effet de surprise, la contribution à une logique d'invention, le pouvoir de re-décrire la réalité, la mise en tension avec le corps de

nos connaissances (Ricœur, 1975) – et de sa contribution potentielle pour relever les défis de la recherche-intervention. Toutefois, cette métaphore interroge directement la posture du chercheur en interaction avec son terrain de recherche ainsi que l'appareillage méthodologique de la recherche-

intervention en quête de vérité scientifique. Nous appelons ainsi de futurs chercheurs à explorer plus en détails ces questions et à interroger plus largement cette métaphore « pays des merveilles » : une métaphore utile et pérenne à même d'interroger nos pratiques et de sortir de postulats préétablis ?

BIBLIOGRAPHIE

- Aggeri F. (2016). « La recherche-intervention : fondements et pratiques », *A la pointe du management. Ce que la recherche apporte au manager*, J. Barthélemy et N. Mottis, Dunod, Paris, p. 79-100.
- Allard-Poesi F. et Perret V. (2004). *La recherche-action*, e-thèque.
- Arnoud J., Krohmer C. et Falzon P. (2018). « Dilemmes et paradoxes, quels effets sur le travail, quelles actions de prévention ? », *Revue française de gestion*, vol. 44, n° 274, p. 165-177.
- Benmakhlof A. (2011). *L'identité, une fable philosophique*, PUF, Paris.
- Carlsen A. et Sandelands L. (2015). "First passion: Wonder in organizational inquiry", *Management Learning*, vol. 46, n° 4, p. 373-390.
- Carroll L. (1865). *Alice's Adventures in Wonderland*, Penguin Books, London, 1994.
- Cunliffe A.L. (2002). "Reflexive dialogical practice in management learning", *Management Learning*, vol. 33, n° 1, p. 35-61.
- Cunliffe A.L. (2018). "Wayfaring: A scholarship of possibilities or let's not get drunk on abstraction", *M@n@gement*, vol. 21, n° 4, p. 1429-1439.
- David A. (2000). « La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en sciences de gestion ? », *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, A. David, A. Hatchuel et R. Laufer, Vuibert, collection FNEGE.
- David A. (2003). « Études de cas et généralisation scientifique en sciences de gestion », *XIIe conférence AIMS*, Juin, Tunis.
- Fréry F., Gratacap A. et Isckia T. (2012). « Les écosystèmes d'affaires, par-delà la métaphore », *Revue française de gestion*, vol. 38, n° 222, p. 69-75.
- Gentil P. et Chédotel F. (2018). « Outils et pratiques pour une compétence collective en situation. Le cas de la méthode agile Scrum », *Revue française de gestion*, vol. 44, n° 270, p. 101-114.
- Groutel E. (2014). « Mary Parker Follett, la face méconnue du management jardiné », *Revue française de gestion*, vol. 40, n° 239, p. 13-29.
- Heracleous L. et Bartunek J. (2021). "Organization change failure, deep structures and temporality: Appreciating wonderland", *Human Relations*, vol. 74, n° 2, p. 208-233.

- Heron J. et Reason P. (2001). "The practice of co-operative inquiry: Research with rather than on people", *Handbook of Action Research*, P. Reason et H. Bradbury (Eds), 1st Edition, Sage, London, p. 179-188.
- Hodgson D. et Briand L. (2013). "Controlling the uncontrollable: 'Agile' teams and illusions of autonomy in creative work", *Work, Employment and Society*, vol. 27, n° 2, p. 308-325.
- Jacob F. (2000). *La Souris, la mouche et l'homme*, Odile Jacob, Paris.
- Khanagha S., Volberda H.W., Alexiou A. et Annosi M.C. (2021). "Mitigating the dark side of agile teams: Peer pressure, leaders' control, and the innovative output of agile teams", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 00, p. 1-17.
- Lemaire C. et Nobre T. (2019). « Impact et actionnabilité des métaphores dans la recherche qualitative. Application au secteur médico-social », *Recherches en Sciences de Gestion*, vol. 1, n° 130, p. 293-320.
- Lorino P., Tricard B. et Clot Y. (2011). "Research methods for non-representational approaches to organizational complexity: The dialogical mediated inquiry", *Organization Studies*, vol. 32, n° 6, p. 769-801.
- McCabe D. (2016). "'Curiouser and curiouser!': Organizations as wonderland. A metaphorical alternative to the rational model", *Human Relations*, vol. 69, n° 4, p. 945-973.
- Morgan G. (1986). *Images of Organization*, SAGE, London.
- Ricœur P. (1975). *La métaphore vive*, Les Éditions du Seuil, Paris.
- Roy M. et Audet M. (2003). « La transformation vers de nouvelles formes d'organisation plus flexibles: une cadre de référence », *Gestion*, vol. 27, n° 4, p. 43-49.
- Schwaber K. (2004). *Agile Project Management with Scrum*, Microsoft Press, Redmond.
- Shani A.B., Mohrman S.A., Pasmore W.A., Stymne B. et Adler N. (2007). *Handbook of Collaborative Management Research*, Sage Publications, London.
- Tsoukas H. (1991). "The missing link: A transformational view of metaphors in organizational science", *Academy of Management Review*, vol. 16, n° 3, p. 566-585.
- Weick K.E. (1996). "Drop your tools: An allegory for organizational studies", *Administrative Science Quarterly*, vol. 41, n° 2, p. 301-313.