

Le langage dans les organisations

Éléonore Mandel
EM Normandie

Préambule

Je tiens tout d'abord à remercier Hervé Dumez et Jean-François Chanlat de leur confiance, de m'avoir conviée à cette table ronde autour du travail de Jacques Girin.

N'ayant pas eu la chance de connaître Jacques Girin, et n'ayant découvert son travail que récemment, c'est un regard béotien, de jeune chercheur (jeune dans la fonction) que je vous livre dans cette intervention.

Beaucoup de choses ont été dites déjà sur son travail au cours de cette table ronde, ce qui nous conforte s'il en était besoin dans l'idée que la pensée de Jacques Girin est bien une et systémique. Mon propos sera ainsi parfois redondant avec ce qui a été dit déjà. Pourtant, je ne pense pas que cela soit problématique, au contraire. La répétition est nécessaire pour transmettre, n'est-ce pas l'art de la pédagogie ?

Cette intervention s'est plus particulièrement penchée sur les travaux de Jacques Girin qui portent sur le langage dans les organisations, avec comme fil rouge la question suivante :

Jacques Girin est-il plutôt linguiste ou chercheur en sciences sociales ?

Je ne maintiendrai pas le suspense plus longtemps : Jacques Girin, s'il a étudié la linguistique et la pragmatique en profondeur ne se contente pas d'être un linguiste. Il est bien un chercheur en sciences sociales, qu'Hervé Dumez a même qualifié de « sociologue de la parole » (Dumez, 2010, p. 7). C'est un chercheur interdisciplinaire. Cette capacité à penser hors des silos des champs, à créer des articulations entre les champs est très enviable dans le contexte de recherche actuelle. Il fait naître de cette interdisciplinarité des cadres de pensée féconds.

Je vais revenir, au cours de cette intervention, sur l'essentiel de son approche du langage dans les organisations, la terminologie qu'il a choisie et le « *modèle de signification étendue* » qu'il a développé. Je vous livrerai également la résonance que ces travaux ont eu pour moi, liée à mes choix et mes autres référentiels pendant la thèse.

Avant cela, j'aimerais situer mon propos dans son contexte.

J'ai entendu parler la première fois de Jacques Girin à l'Institut de Recherche en Gestion (IRG), Université Paris-Est, en 2012 environ, car sa vision de la recherche-

intervention était une source d'inspiration et de motivation pour les chercheurs de mon laboratoire. C'est par sa réflexion épistémologique et méthodologique – l'« opportunisme méthodique » – qu'il m'a séduite et a influencé cette partie de ma thèse. Ce n'est pourtant pas de ce pan de son travail dont je vais parler.

J'ignorais alors que Jacques Girin avait également mené une réflexion sur le langage dans les organisations, et qu'il était très précurseur du sujet (au début des années 1980). À l'aune des résultats auxquels j'ai abouti de manière abductive dans ma thèse, à l'aide d'autres cadres théoriques, sa pensée aurait été un levier pertinent et complémentaire pour mon analyse.

C'est suite à la publication l'an dernier de l'ouvrage dont nous parlons aujourd'hui – coordonné par J.-F. Chanlat, H. Dumez et M. Breton – (Girin *et al.*, 2016) que je découvre J. Girin sur le langage, lorsque H. Dumez lance un appel à contributions pour lui consacrer un dossier spécial dans le *Libellio d'Aegis*. Je saisis cette opportunité avec Anne-Sophie Thélisson (Aix-Marseille Université/Montpellier Business School) et plonge dans la fécondité et l'actualité de ses travaux sur le langage dans les organisations (Mandel & Thélisson, 2016).

Je découvre alors également une filiation, un héritage et une répétition de l'histoire : je pourrais parler de mon admiration profonde pour Hervé Dumez (qui fut l'un des rapporteurs de ma thèse) comme ce dernier parle de sa rencontre avec Jacques Girin au CRG au début de son propre chemin doctoral en 1980 (Dumez, 2010, p. 6).

C'est donc un témoignage extrêmement modeste que le mien, qui n'ai pas connu Jacques Girin, décédé en 2003, six ans avant que je ne démarre mon parcours doctoral ; qui n'ai à mon actif que sept ans d'expérience en tant que chercheur et qui n'ai étudié que très récemment les travaux de Jacques Girin sur le langage.

Les éléments structurants de la pensée de J. Girin sur le langage

Pour parler de la question du langage chez Jacques Girin, le B.A.-BA consiste à revenir de manière synthétique sur sa terminologie et notamment sur *cinq éléments structurant de sa pensée sur le langage : les notions de propos, de situation, de cadre, d'indexicalité et de contexte*.

1. *Les propos*. Il distingue les « messages » des « propos », comme il l'explique :
Des mots et des phrases sont prononcés (ou écrits) par un locuteur, et entendus (ou lus) par un auditeur, peut-être plusieurs. J'appelle « propos » cette production verbale particulière, et « message langagier », de manière abrégée, « message » ou encore « texte », la succession de signes linguistiques qui le composent. (Girin *et al.*, 2016, p. 27)

Cette distinction est une clé permettant de dépasser le modèle « du code » ainsi baptisé par Sperber et Wilson. Ce modèle influencé par une conception mathématique considère le langage comme un simple véhicule d'information entre un émetteur codant un message et un récepteur décodant ce même message (*ibid.*, 2016, p. 109). Jacques Girin marque une différence entre l'outil langage purement linguistique et la façon dont le discours émis est approprié par les acteurs communiquant.

2. *La situation*. C'est la combinaison d'individus participants et d'un lieu où l'action se déroule selon une temporalité spécifique (*ibid.*, 2016, p. 35). Elle plante le décor de l'action.
3. *L'indexicalité*. L'indexicalité est définie comme la capacité de certaines classes de mots à « désigner aux interlocuteurs des éléments présents dans la situation, spécialement des personnes, des lieux et des objets, des temporalités » (*ibid.*, 2016, p. 110). Ce sont des mots comme : « je », « nous », « hier », « demain », « là-

haut » ou « là-bas », qui ne sont pleinement compris que par les interlocuteurs qui se trouvent dans la situation au moment où ils sont prononcés. Par exemple, comment comprendre un message laissé sur un répondeur ou dans une lettre, non datée, qui dirait simplement « RDV demain au café des sports » ? Cette source potentielle de malentendu me fait d'ailleurs penser à l'intrigue centrale du livre d'Eric-Emmanuel Schmitt, *Les perroquets de la place d'Arezzo* (2013). Une simple lettre est glissée de manière identique et anonyme dans toutes les boîtes aux lettres des habitants d'un quartier bruxellois. Son message, « *Ces mots simplement pour te dire que je t'aime. Signé : tu sais qui.* », et son fort recours à l'indexicalité, donne alors lieu à de nombreux fantasmes, à diverses interprétations joyeuses ou angoissantes, et ainsi à de plus ou moins graves quiproquos.

4. *Le cadre.* Le cadre est pour Jacques Girin une sorte de registre global permettant aux acteurs de donner une orientation aux propos tenus. Je le cite :

La question du cadre est celle de savoir de quoi relève ce qui se dit et ce qui se passe, par exemple du jeu ou de la lutte, de l'insulte ou de la plaisanterie, de l'autorité ou de la civilité, de la technique ou du social, etc. (Girin *et al.*, 2016, p. 115)

5. Enfin, *le contexte.* Le contexte, préalablement appelé « référentiel », terme qu'il a finalement abandonné, est pour Girin :

[...] tout ce qui, une fois résolues les questions relatives à l'indexicalité et au cadrage (de quoi est-il question) est pertinent pour l'interprétation. » Il s'agit de « l'ensemble des savoirs, explicites ou non, directement liés ou non à la situation, que les interlocuteurs mobilisent pour interpréter les énoncés. (*ibid.* 2016, p. 115)

J. Girin développe à partir de ces cinq notions un « *modèle étendu de la signification* » (*ibid.*, 2016, pp. 116-118) :

- d'abord un message langagier est décodé, de manière littérale,
- puis tous les éléments constitutifs de la situation sont identifiés dans ce message, permettant un repérage spatio-temporel, donnant davantage de sens au message (c'est la composante indexicale),
- enfin, après le décodage et le repérage, vient le temps du cadrage et de l'interprétation grâce à la composante contextuelle.

On peut mieux saisir grâce à ce modèle que des incompréhensions ou des malentendus puissent naître à chacune des étapes : faute de comprendre les mots, les repères indexicaux, faute de cadrages et/ou de contextes de référence différents entre les locuteurs.

Les apports de ces travaux pour ma recherche

J'aurais ainsi pu mobiliser ce modèle dans mes travaux (Mandel, 2015). En effet, le cœur de ma thèse étudie les actes de langage dans les situations de gestion répétées entre un fabricant de filets français basé en Normandie et son distributeur de produits de puériculture japonais – concrètement, l'analyse porte sur tous les échanges de courriers, de fax, puis d'emails et d'interactions de *visu* sur une période de plus de vingt ans.

Ainsi, les messages échangés ni en français ni en japonais mais dans différentes langues vectrices (anglais *lingua franca* surtout) sont autant de signes linguistiques à étudier en tant que tels. La construction des phrases et les mots retenus apportent-ils



*Le Kiosque des noctambules
(2000), Jean-Michel Othoniel
Paris (17 juin 2017)*

des éléments de compréhension du message ? Ces messages comportant des « trous » pour les interlocuteurs, l'analyse des composants indexicaux (repères spatio-temporels) pourrait apporter des éléments de repérages significatifs. Enfin, le cadrage de chacune de ces situations et l'étude du contexte des acteurs pourrait expliquer le sens qu'ils donnent à ces interactions, à ces situations de gestion et au bout du compte à leur relation d'affaires.

J'ai d'ailleurs mobilisé une notion relativement proche, celle de « *recontextualisation* », que M-Y Brannen définit comme la façon dont un propos original, une information codée à travers la langue, mais aussi les comportements et les pratiques, se voient attribuer de nouvelles significations en fonction du système de sens du récepteur cible (Brannen, 2004). On pourrait penser que ce système de sens est le pendant du cadre et du contexte de Jacques Girin. Cependant, il me semble que Jacques Girin garde une posture plus clinique de chercheur, extérieure à la réalité telle que vécue par les acteurs eux-mêmes.



*Le Kiosque des noctambules
(2000), Jean-Michel Othoniel
Paris (17 juin 2017)*

Lorsque l'on s'intéresse aux « *représentations de l' "imaginaire social" que les individus s'approprient afin de donner du sens aux situations quotidiennes* », on mobilise davantage ce que P. d'Iribarne et les membres de son laboratoire Gestion & Société ont baptisé un « *univers de sens partagé* » (Chevrier, 2012 ; Chevrier & Viegas-Pires, 2013 ; d'Iribarne, 2003).

Ainsi, dans ces situations de gestion, les mêmes mots ne prennent pas sens dans le même univers pour tous et surtout pour l'anglais *Lingua Franca*. Chacun projette son univers derrière les mêmes mots en anglais (Treguer-Felten, 2009). Ainsi lorsqu'un interlocuteur japonais demande à son partenaire de lui envoyer la photographie d'un homme « viril et sauvage », les fournisseurs français ne projettent apparemment pas les mêmes images sur les mêmes mots ! (voir l'histoire complète sur *The Conversation* – Mandel, 2017)

Les travaux de Jacques Girin permettent en tous les cas d'appréhender méthodiquement des discours entremêlés d'action, et de considérer le langage non comme un simple vecteur codé mais comme un mélange d'action et d'interaction.

Comme l'a évoqué Amaury Grimand précédemment, cette posture n'est pas sans implications méthodologiques. Elle

appelle à la prise en compte d'un pluralisme explicatif, c'est-à-dire d'envisager les plus nombreuses interprétations rivales possibles des mêmes situations de gestion.

C'est en saisissant ce prisme que j'ai bâti une méthodologie de recherche qui confronte d'un côté les points de vue de chacun des acteurs en mode « caméra subjective » ; et de l'autre une sorte de vue aérienne de la relation : il s'agit de « narrations reconstituées », des narrations des situations de gestion composant la relation d'affaires (Mandel, 2016). Ces histoires sont reconstituées en collationnant tous les indices issus des contextes des acteurs et des sens que les différents acteurs donnent à chaque situation. Cette confrontation donne à voir :

- la relativité des points de vue,
- la rationalité très limitée des acteurs qui n'ont accès qu'à des portions lacunaires des situations vécues,

- et l'importance inouïe de la recontextualisation de ces portions de vécu. Les acteurs leur affectent un sens totalement ancré dans leur univers de sens propre.

Conclusion

Pour terminer mon propos, je vous redirais que Jacques Girin semble parfois hésiter entre les deux postures, celle du linguiste juché sur les épaules de Benveniste, Ducrot, Jakobson, Sperber et Wilson ou encore Labov, et celle de chercheur en sciences sociales. Finalement, il les combine habilement, considérant que le discours puisse à la fois constituer un matériau brut et un outil vecteur de sens. Cette gymnastique n'est pas toujours aisée mais elle permet de dépasser les limites de chaque approche isolément.

Jacques Girin est avant tout un chercheur en sciences sociales complet, interdisciplinaire qui construit des ponts entre les champs, et qui est capable de développer son modèle théorique du langage en observant des touristes eux-mêmes observant et dialoguant avec un tympan de l'Église abbatiale de Conques ! (Dumez, 2010).

Il représente indéniablement un modèle de pensée et de recherche libre et innovant, que je trouve enviable pour les (jeunes ?) chercheurs en sciences de gestion actuellement ! ■

Références

- Brannen Mary Yoko (2004) "When Mickey Loses Face: Recontextualization, Semantic Fit, and the Semiotics of Foreignness", *Academy of Management Review*, vol. 29, n° 4, pp. 593-616.
- Chevrier Sylvie (2012) *Gérer des équipes internationales : tirer parti de la rencontre des cultures dans les organisations*, Sainte-Foy (Québec), Presses de l'Université Laval.
- Chevrier Sylvie & Viegas-Pires Michaël (2013) "Delegating Effectively Across Cultures", *Journal of World Business*, vol. 48, n° 3, pp. 431-439.
- D'Iribarne Philippe (2003) *La logique de l'honneur : gestion des entreprises et traditions nationales*, Paris, Éditions du Seuil.
- Dumez Hervé (2010) "Jacques Girin, la sociologie de la parole et le tympan de Conques", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 6, n° 3, pp. 5-11.
- Girin Jacques (2016) *Langage, organisations, situations et agencements*, avec la collaboration de Chanlat Jean-François, Dumez Hervé & Breton Michèle, Sainte-Foy (Québec), Les Presses de l'Université Laval.
- Mandel Éléonore (2015) *Mythicization, Recontextualization and the Maintenance of International Business Relationships: A Processual and Interpretative Analysis of a French SME's Experience Across Four Cultural Contexts*, Marnes-la-Vallée, Thèse de doctorat, Université Paris-Est.
- Mandel Éléonore (2016) "Le récit en 'caméra subjective'. Un outil analytique ethnographique : comment et pourquoi l'utiliser ?", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 12, n° 1, pp. 75-89.
- Mandel Éléonore (2017) "L'histoire de l'homme 'viril et sauvage', ou les écueils de la communication interculturelle", *The Conversation*, 27 mars.
- Mandel Éléonore & Thélisson Anne-Sophie (2016) "Entretien croisé sur le langage et les organisations", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 12, n° 3, pp. 39-52.
- Schmitt Éric-Emmanuel (2013) *Les perroquets de la place d'Arezzo*, Paris, Albin Michel.
- Treguer-Felten Geneviève (2009) *Le leurre de l'anglais lingua franca. Une étude comparative de documents professionnels produits en anglais par des locuteurs chinois, français et nord-américains*, Paris, Paris 3, thèse de doctorat.