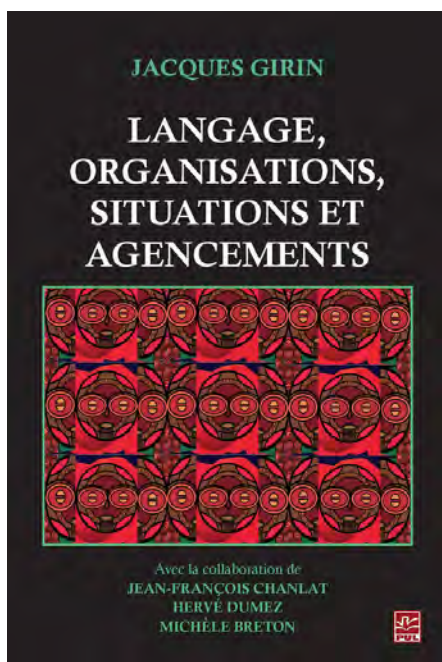


Dossier : Actualité de la pensée de Jacques Girin



Ce dossier est consacré à l'actualité de la pensée de Jacques Girin. Un livre est en effet paru cette année, rassemblant ses principaux textes regroupés en trois rubriques : le langage et les organisations, les situations de gestion et les agencements organisationnels, l'épistémologie et la méthodologie.

Nous n'avons pas cherché l'exégèse. L'idée de ce dossier a été de demander à de jeunes chercheurs qui n'ont pas connu Jacques (il faut toujours une exception et il y en a bien sûr une) d'expliquer en quoi la lecture des textes de Jacques fait sens dans les travaux qu'ils mènent aujourd'hui.

Éléonore Mandel et Anne-Sophie Thélisson ont, pour aborder la question du langage dans les organisations, choisi la forme originale d'un dialogue croisé lié aux contextes différents dans lesquels se sont développées leurs recherches, d'un côté une fusion entre deux entreprises françaises, de l'autre les relations entre une firme française et ses clients coréen et japonais.

1. Un compte rendu du premier livre de Lilith a paru dans le Libellio (Amar, 2014).

Partant du texte séminal de Jacques sur l'espace et l'organisation, Julie Fabbri suit la manière dont cette question s'est structurée en champ de recherche à part entière, notamment dans ce qu'il est convenu d'appeler aujourd'hui la socio-matérialité.

Daniel Atlan et Stéphanie Guibert sont deux praticiens, membres du groupe de recherche Lilith (L'Invisibilité de L'Individu au Travail dans l'Histoire)¹ qui organise des séminaires d'échanges et des journées de travail. Ils expliquent l'un et l'autre comment les notions de situation de gestion et d'agencement organisationnel sont des outils conceptuels utiles dans la pratique de la gestion et dans l'intervention en entreprise.

Loïc Andrien montre comment, en situation (une situation aux enjeux potentiellement dramatiques dans le monde médico-social), le langage structure la prise de décision et la gestion.

Vincent Gorgues, qui est un praticien de l'industrie nucléaire rédigeant une thèse sur la gestion de la sûreté, analyse le rôle du langage dans ce secteur que Jacques Girin connaissait bien et qui est notamment à l'origine du concept d'agencement organisationnel.

Enfin, Marianne Abramovici revient sur les papiers de Jacques consacrés à la recherche-intervention ou recherche clinique.

Merci à eux tous d'avoir consacré une partie de leur été à participer à ce dossier.

Il est illustré d'œuvres de Philippe Conord décédé au début de cette année, ancien du laboratoire d'économétrie de l'École polytechnique et peintre, ami de Jacques Girin. La Galerie Guyenne Art Gascogne de Bordeaux, que nous remercions, lui consacre une exposition jusqu'au 3 décembre 2016 ■

Références

Amar Laure (2014) "Vive la technologie ou vivre avec la technologie ? À propos de *Vive la technologie* de Béatrice Vacher *et al.*", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 10, n° 4, pp. 67-68.

Girin Jacques (2016) *Langage, organisations, situations et agencements (textes édités par Jean-François Chanlat, Hervé Dumez & Michèle Breton)*, Québec, Presses de l'Université Laval.

*** Pour aller plus loin ***

http://galeriegag.fr/?page_id=2844



Philippe Conord (vers 1995)

Entretien croisé sur le langage et les organisations

Éléonore Mandel
EM Normandie

Anne-Sophie Thélisson
Aix-Marseille Université / Montpellier Business School

Cest avec plaisir que nous avons saisi toutes les deux l'opportunité de collaborer à ce dossier thématique consacré à Jacques Girin. À travers cette interview croisée, nous partageons avec vous la lecture que chacune de nous deux fait des cinq premiers chapitres de cet ouvrage (Girin, 2016), l'écho qu'ils ont provoqué en nous, au regard de nos thèses et nos réflexions personnelles vis-à-vis d'autres auteurs qui nous inspirent également.

ÉM — Anne-Sophie, ces premiers chapitres de l'ouvrage sur la signification langagière, la formulation et la contextualité t'inspirent plus particulièrement. Pour quelle(s) raison(s) ?

AST — J'ai, dans le cadre de ma thèse, investi un terrain d'étude d'une fusion-acquisition entre deux sociétés en m'intéressant plus particulièrement à la période d'intégration post-fusion de la nouvelle organisation pendant deux ans dès la signature de l'opération. L'étude de cas concerne deux sociétés immobilières d'investissement cotées basées à Paris. Une des sociétés emploie 1700 employés et est une filiale d'un groupe appartenant à l'État, l'autre, constituée de 100 employés, est une filiale d'un groupe européen privé. L'objectif de la fusion-acquisition est de faire de la nouvelle organisation un acteur privé majeur du secteur de l'urbanisme en France ainsi que le *leader* sur un projet urbanistique d'envergure nationale (appelé dans cette recherche le Projet d'Intérêt National, pour des raisons de confidentialité). Un des premiers éclairages des travaux de Jacques Girin pour ma recherche a été de mesurer à quel point le langage tient une place centrale dans les organisations ainsi que de mieux décrypter son usage. Girin nous rappelle que le langage a une portée différente de celle d'un simple « contenant » de mots. Il implique l'« état » du locuteur et engage la capacité cognitive de son interlocuteur. Par exemple, Girin dissocie la notion de propos, qui « renvoie à une situation particulière dans laquelle les mots et les phrases sont produits ou reçus », de la notion de message qui n'implique que le « matériau linguistique ».

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. (2016, p. 27)

Cette notion de message ne peut exister dans les organisations car elle renvoie nécessairement, même implicitement, à un contexte et à la situation de l'interlocuteur et du locuteur, ou du lecteur, s'il s'agit d'un slogan.

Le chapitre 2 du livre aborde la question de la signification du pronom « nous » en questionnant la gestion des appartenances dans un témoignage. Ce passage du livre m'a particulièrement interpellé. En effet, sur mon terrain de thèse, j'ai été confrontée à des questionnements par rapport à l'usage du « nous » par les acteurs. Au cours du temps, le « nous » renvoyait dans de nombreux cas – au début de la phase d'intégration – à une des sociétés impliquées dans le rapprochement : par exemple, les individus se définissaient très fréquemment par rapport à leur ancienne organisation en début d'entretien avec moi pour bien spécifier dans quel rôle, posture ou situation ils se trouvaient, et l'usage du « nous » impliquait dans la suite de l'entretien implicitement cet état. Lors d'un échange, un *manager* avait changé de niveau de référence en m'expliquant le rôle de son équipe dans la nouvelle organisation. Il m'avait alors spécifié qu'il se référait à cette nouvelle équipe ou au service, puis avait utilisé le propos « nous » en évoquant une situation plus générale sur la culture d'entreprise. Je lui demandé s'il parlait encore au nom de l'équipe mais il m'avait répondu qu'il se référait implicitement à l'ensemble de l'organisation à laquelle il appartenait avant la fusion-acquisition. En voici un extrait :

Nous [l'ancienne société fusionnée] avons une réticence à donner les informations. Il y a eu une période un peu transitoire, d'ajustement (...) Ce n'est pas évident car la culture n'était peut-être pas la même au départ, typiquement dans mon service, les équipes doivent apprendre mutuellement les unes des autres. Ce qui est indiscutable, c'est que *nous* [le service [le Projet d'Intérêt National] et asseoir notre positionnement autant auprès des institutionnels que de nos grands comptes (...)]. Après, comme je vous le disais, *nous* [l'ancienne société fusionnée] avons un côté extrêmement pratique des choses, de réponse et d'écoute du client, c'est cette approche qui était très intéressante car très concrète. (Ancienne *top manager* d'une des sociétés fusionnées)

Cet exemple m'avait alertée sur une possibilité de malentendu. Girin aborde cette possibilité en mettant notamment en évidence l'importance dans le langage des repères personnels, temporels et topographiques, qu'il appelle « indexicalité » (2016, p. 107) lorsque ceux-ci renvoient à la situation actuelle des acteurs alors que le message est délivré. La notion d'« indexicalité » renvoie à la nature même de certains mots.

[...] on a noté l'existence de certaines classes de mots particuliers, dont la propriété est de posséder une signification variable, dépendant de la situation dans laquelle se trouvaient des interlocuteurs. (2016, p. 110)

Selon ma compréhension des travaux de Jacques Girin, l'exemple que je viens de citer avec l'usage du pronom « nous » illustre la possible « indexicalité » du langage dans un cas précis. Il différencie cette notion de la « contextualité » (2016, p. 111) lorsque les propos renvoient implicitement à différentes situations antécédentes des acteurs, ainsi qu'aux « *connaissances supposées partagées par les interlocuteurs* » (2016, p. 107). La notion de « contextualité » renvoie à des conditions « extra-linguistiques » obligeant le locuteur à mobiliser une base référentielle commune comme une expérience partagée, un savoir commun, etc., pour combler les données manquantes de l'échange

langagier. Cette notion est indissociable du « cadre » utilisé implicitement par chaque interlocuteur.

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. (2016, p. 115)

Le « cadre » est une première étape en donnant une première balise sur la nature ou l'enjeu de la situation. Suit alors la notion de « contexte », qui relève cette fois de la capacité cognitive des interlocuteurs pour interpréter l'échange langagier qui a lieu au sein du cadre identifié. Cette étape fait donc appel, comme évoqué précédemment, à une base référentielle commune comme une expérience partagée ou un savoir-commun, pour combler les « trous » alors présents dans l'échange langagier.

La question du contexte est celle de savoir de quelles ressources cognitives disposent les partenaires d'une interaction pour interpréter ce qui se dit et ce qui se passe, une fois résolue celle du cadrage. (2016, p. 115)

L'exemple donné auparavant renvoie au-delà de la question d'« indexicalité » et d'une analyse purement linguistique, à la notion de « contextualité ». L'usage du pronom « nous » a été en partie source de malentendus car je ne partageais pas les mêmes éléments référentiels avec le collaborateur interviewé, nous avons un « cadre » de référence et un « contexte » différent.

ÉM — Peux-tu développer ce point ? De quelle manière la notion de contextualité a un écho particulier dans tes recherches ?

AST — Il me semble que les travaux de Jacques Girin permettent de « mesurer » la contextualité des propos en mettant en garde le lecteur sur le rôle de la fabrication du sens et de l'interprétation. Plus spécifiquement, Girin revient sur le modèle de Nonaka (1994) et la gestion des savoirs tacites et explicites dans le cadre d'un apprentissage organisationnel (2016, p. 119). Dans le cadre d'une fusion-acquisition, le transfert de connaissance est reconnu comme un défi de l'intégration post-fusion (Empson, 2001 ; Yoo *et al.*, 2007) cependant nécessaire à la création de valeur de la nouvelle organisation (Haspelagh & Jemison, 1991). Il s'agit alors d'un transfert qui englobe les connaissances tacites et explicites des organisations (Sargis-Roussel, 2004). Toutefois, les connaissances tacites sont difficiles à diffuser car leur transmission ne peut se résumer à une communication écrite et/ou verbale. Le langage utilisé entre les individus pour permettre aux équipes de communiquer n'est pas forcément le même d'un point de vue sémantique (ceci parfois est dû au passé des organisations et des acteurs ainsi qu'aux différences culturelles des entreprises), et reste généralement insuffisant pour permettre la diffusion réelle d'un « savoir-faire » ou d'une compétence. Avec des référentiels différents, les équipes en intégration post-fusion sont confrontées à la nécessité de se transmettre mutuellement leurs connaissances par-delà leur peur ou leur résistance à le faire. Il s'agit alors pour elles d'un défi de compréhension car leurs langages font implicitement référence à des situations et contextes différents auxquels elles sont confrontées simultanément. Cette notion de contextualité est pertinente pour chaque analyse organisationnelle car elle renvoie aux situations antérieures des parties prenantes aux organisations.

*
**

ÉM — Tu évoquais précédemment le fait que ces travaux t'avaient éclairée sur les questions d'enjeu de la formulation. Peux-tu en dire plus ?

AST — En effet, dans cette première partie, Jacques Girin souligne les aléas liés à la formulation – ce qu'il définit comme l'utilisation de mots se référant à un objet mais impliquant implicitement un contexte, une situation et un « état » de l'interlocuteur. Le risque lié à la formulation a également eu un écho dans ma recherche doctorale concernant les notions de « *paradoxe* » (Cameron & Quinn, 1988) et de « *dualité* » (Sánchez-Runde & Pettigrew, 2003). Girin fait, en parallèle, référence aux épreuves du « temps et de traduction » des textes, et aux possibles limites à transférer un « concept » d'un domaine à un autre (ce point est développé dans le chapitre 17 du livre). Ceci m'a rappelé la notion de « paradoxe » mobilisée dans mes travaux. De nombreux auteurs (Bouchiki, 1998 ; Clegg, 2002 ; Perret & Josserand, 2003) ont souligné les caractéristiques, objectifs ou contraintes simultanément contradictoires, inhérentes aux organisations (besoin de contrôle et de flexibilité, nécessité de changement et besoin de stabilité...). Les auteurs ont utilisé des termes différents pour identifier des caractéristiques opposées ou contradictoires qui existent simultanément ; certains les ont définies comme des paradoxes (Cameron & Quinn, 1988 ; Poole & Van de Ven, 1989 ; Handy, 1994 ; Lewis, 2000), d'autres comme des dualités (Sánchez-Runde & Pettigrew, 2003 ; Vlaar *et al.*, 2007). Le terme de dualité n'impliquant pas nécessairement un état « paradoxal » (Johnston & Selsky, 2006). Certains auteurs ont identifié des polarités interdépendantes à *manager* (Johnson, 1992) ou encore de multiples « orientations agentiques »¹ (Garud *et al.*, 2011). D'autres ont parlé d'« objectifs » et de « valeurs concurrentes »² (Cyert & March, 1992) ou de « dilemme » (Quinn & Rhorbaugh, 1983 ; Hampden-Turner, 1990) mais ces deux termes sont à différencier de la notion de paradoxe car ils suggèrent qu'un choix entre les deux pôles identifiés est possible ou envisageable (Cameron & Quinn, 1988 ; Smith & Lewis, 2011). Selon ma compréhension des travaux académiques, ce qui rend une contradiction paradoxale est caractérisé par trois éléments : (1) la notion de temps, les deux éléments doivent être en contradiction simultanément (Poole & Van de Ven, 1989 ; Smith & Lewis, 2011) ; (2) la notion de spatialité, les deux éléments doivent être reliés dans leur opposition (*i.e.* dans leur cadre d'analyse) (Cameron & Quinn, 1988 ; Smith & Lewis, 2011) ; (3) la notion d'interdépendance, les deux éléments doivent être indissociables et complémentaires, ils représentent « *les deux faces d'une même pièce de monnaie*³ » (Lewis, 2000, p. 176) et doivent se renforcer mutuellement.

1. Notre traduction pour « *multiple agentic orientations* » (Garud *et al.*, 2011, p. 759).

2. Notre traduction pour « *competing goals and values* » (Cyert & March, 1992).

3. Notre traduction pour « *two sides of the same coin* » (Lewis, 2000, p. 176).

La définition du paradoxe que donne Eisenhardt (2000) souligne la coexistence de deux éléments en contradiction comme innovation et efficacité, ou nouveau et ancien. Cependant, ces caractéristiques ne sont pas forcément contradictoires : on peut innover et être efficace, on peut conjuguer l'ancien au nouveau mais, à notre sens, ces éléments sont identifiés comme simultanément « en contradiction » dès lors qu'ils sont associés à une organisation soumise à des exigences de résultats ou objectifs dans un cadre temporel déterminé. Toutefois, le terme « paradoxal » soulève de nombreuses interrogations quant à la question de la formulation dudit propos. Premièrement, une vision paradoxale de deux tensions est une représentation de la réalité (König,

1996). Le fait de relier simultanément deux dimensions en contradiction dépend de notre cadre d'analyse d'une situation à un moment donné et dans un espace déterminé. Par exemple, le cadre d'analyse est différent si l'on choisit d'étudier la tension entre contrôle et autonomie entre deux équipes, deux projets inhérents à l'organisation, ou si l'on étudie la relation entre une organisation et ses actionnaires. Ces réglages et choix sont faits par l'acteur lui-même. Deuxièmement, le terme « paradoxal » peut être associé à une culture « occidentale » où la vision de la réalité tend à être rationalisée et cadrée afin de compartimenter les éléments (Chen, 2002). Selon Li :

The Western either/or logic posits that two opposites are absolutely mutually exclusive as two totally incompatible elements so that paradox should not be tolerated. Second, the Western dialectical logic fails to truly transcend the either/or logic because it still regards paradox as a problem to be solved. (Li, 2008, p. 416)

Ceci nous renvoie aux travaux de Jacques Girin sur la contextualité, comme nous l'avons vu précédemment, où les « cadres » de référence des différents interlocuteurs impliquent un possible biais d'interprétation dans leur échange langagier. Par exemple, Johnston et Selsky (2006) mettent en exergue les différences d'interprétations et de repères dans un contexte interculturel (analyse de sociétés japonaises d'un point de vue occidental) car basées sur des cadres de référence différents :

In a cross-cultural context, such as a contract negotiation between a Japanese management team and an Australian investor team, an observer such as a Western researcher may point to these juxtaposed behaviours and interpret them as a paradox because that observer sees them as inconsistent within his/her frame of reference. (Johnston & Selsky, 2006, p. 186)

De nombreux travaux ont souligné l'importance des repères et références issus de différentes cultures (Peng & Nisbett, 1999 ; Nonaka & Zhu, 2012), autant d'éléments de « contextualité » des propos des interlocuteurs.

Enfin, pour revenir à la notion de « paradoxe » et aux défis qu'elle implique en terme de formulation ou de « mise en texte » (2016, p. 23), elle apparaît pour certains comme la représentation d'un phénomène qui trouve sa matérialisation *via* les tensions paradoxales qu'il engendre (Smith & Lewis, 2011). Dans ce cas, l'attention est centrée sur les dualités. D'autres auteurs appréhendent le paradoxe dans une vision plus holistique (Cameron & Quinn, 1988 ; Morin, 1990 ; 1994 ; Morin & Le Moigne, 1999) où un paradoxe est foncièrement paradoxal : en d'autres termes, les dualités se perdent dans l'ensemble. Dans cette interprétation du mot « paradoxe », les éléments différents sont rassemblés en un « tout » et l'attention est portée sur ce « tout ». Le fait que le paradoxe soit inhérent par nature à un phénomène renvoie au champ de la psychologie (Rosen, 1994) et de la sociologie (Morin, 1977 ; 1980). Ceci fait écho au *paradigme de complexité* (Morin, 1990 ; Morin & Le Moigne, 1999). Le *paradigme de complexité* associe les principes



Femme d'Alger, Philippe Conord (1989)

antagonistes d'ordre et de désordre au niveau de l'organisation. Girin évoque notamment les apports de ces auteurs dans la troisième partie du livre (2016, p. 341) dans une réflexion sur le transfert de la notion de « complexité » d'une science à une autre. Dans la partie épistémologie et méthodologie (chapitre 16), il souligne notamment l'absence de définition de la complexité en gestion. Au final, je me suis aperçue que les risques liés à la formulation étaient présents dans l'analyse et la compréhension de mon terrain de thèse, mais aussi, dans les concepts et prismes de lecture mobilisés pour apporter un éclairage sur ce dernier.

**

AST — Mais toi, Eléonore, pourquoi t'intéresses-tu à la thématique du langage et de la communication ?

ÉM — Un des principaux enjeux lorsque l'on travaille à l'international – ce qui a été mon cas pendant des années – est de parvenir à comprendre au mieux les messages des interlocuteurs étrangers et ainsi leurs attentes. S'il est déjà mal aisé d'assurer une communication limitant les malentendus avec des interlocuteurs d'une même « communauté cognitive » (2016, p. 120), la communication peut être encore plus aléatoire en dehors de sa communauté, *a fortiori* donc dans une autre sphère culturelle. Mes recherches m'ont très tôt conduite vers le champ de la communication interculturelle et notamment les travaux de Hall qui lui aussi fait référence à une notion de « contexte ». D'autre part, j'ai trouvé en intégrant le laboratoire Gestion & Société de Philippe d'Iribarne⁴ une communauté de chercheurs qui, à travers l'étude de la langue, des discours, des recours sémantiques inconscients des personnes interrogées mettent en lumière le « cadre de référence commun » propre à chaque sphère culturelle (Chevrier, 2012 ; d'Iribarne, 2003 ; 2008 ; 2009a ; Segal, 2009). Bien que la prise en compte du langage semble encore peiner à percer en sciences de gestion, de plus en plus de travaux (Brannen, 2004 ; Harzing *et al.*, 2011 ; Lohmann, 2011 ; Saulière, 2014 ; Usunier, 2010) et de groupes de recherche, à l'instar du groupe d'Etudes Management et Langage (GEM&L)⁵, l'intègrent comme un concept essentiel à prendre en compte dans l'analyse des problématiques de gestion.

**

AST — Quels sont les différences et points communs de la notion de contexte chez Hall et Girin ?

ÉM — Hall est convaincu que le mode de communication des individus varie en fonction de leur culture, selon au moins trois dimensions : leur rapport au temps (du plus monochronique au plus polychronique), leur rapport à l'espace (notion de « proxémie ») et leur niveau de recours au contexte (Hall, 1990, pp. 183-184). Concernant cette dernière dimension, il explique que dans une culture dont la communication requiert un recours important au contexte (« *high-context culture* »), le message verbal codé et transmis contient extrêmement peu d'éléments explicites. La majeure partie de l'information est implicitement transmise par la personne émettrice qui considère que l'interlocuteur connaît déjà très bien le sujet discuté. À l'inverse, dans une

4. <http://www.cerebe.org/>

5. <http://geml.eu/>

culture dont la communication requiert un recours au contexte faible (« *low-context culture* »), la majeure partie de l'information est rendue explicite dans le message verbal, car l'interlocuteur ne dispose pas, ou de peu, d'informations lui permettant de comprendre le sens de l'échange (Hall, 1990, p. 6 ; pp. 183-184). Cette dimension rejoint ainsi en partie l'idée de « contextualité » de Jacques Girin, selon laquelle « *tout message langagier comporte des “trous” que son destinataire doit combler en utilisant des connaissances supposées partagées par les interlocuteurs* » (2016, p. 107).

Hall mobilise comme Girin les concepts de « contexte » et de « situation », mais selon des acceptions relativement différentes – ce qui peut ici induire en erreur.

Concernant tout d'abord la notion de contexte, Hall (1990, p. 6) la définit comme l'information qui entoure un événement et qui est inextricablement liée à la signification de cet événement. De son côté, Girin voit dans le contexte :

(...) 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.

ou :

l'ensemble des savoirs, explicites ou non, directement liés ou non à la situation, que les interlocuteurs mobilisent pour interpréter les énoncés. (2016, p. 115)

Tout se passe alors comme si Girin cherchait à définir un contexte comme une réalité extérieure, s'imposant aux acteurs (ce qui pourrait s'apparenter à une perspective positiviste) sans s'intéresser à ce que les acteurs eux-mêmes incluent dans cette notion – de manière consciente ou non. Hall se contente d'une définition beaucoup plus sommaire puisqu'il ne s'intéresse au contexte qu'à travers le point de vue singulier de chaque acteur.

De la même manière, les deux auteurs utilisent la notion de « situation », mais pour en donner des définitions différentes. Pour Hall, se saluer, manger, négocier, aller à l'école, sont autant d'exemples de « situations ». Il conceptualise cette notion comme un cadre constitué de dialectes situationnels, d'objets, de rôles situationnels et de schémas de comportements apparaissant dans des conditions identifiées et appropriés à ces situations (Hall, 1976, p. 129). Pour Girin, une « situation » est la combinaison d'individus participants et d'un lieu où l'action se déroule selon une temporalité spécifique (2016, p. 35). Les « situations » de Hall en sont aussi au sens de Girin, mais Hall a étendu la notion à des rituels comportementaux, des codes langagiers spécifiques, des attentes particulières associées de la part des acteurs.

Hall considère que contextes et situations se définissent selon ce que les protagonistes décident de leur attribuer comme statut, selon ce qu'ils en perçoivent et le sens qu'ils décident de leur donner (Hall, 1976, p. 88). Ainsi les éléments dudit « contexte » sont-ils dépendants de l'attention, de l'objectif et du statut – conscients ou inconscients – de chacun des acteurs impliqués. Pour lui, le code, le contexte et la signification constituent trois différents aspects d'un même événement (Hall, 1976, p. 90). Le « contexte » de Hall correspond davantage à la grille de lecture dynamique employée pour déchiffrer une « situation », « un cadre » et « un contexte » aux sens de Girin. En effet, Hall s'intéresse moins à la réalité extérieure d'un contexte qu'au processus

de contextualisation qui implique selon lui deux processus cérébraux interdépendants (artificiellement distingués) : la contextualisation venant de l'expérience passée (contextualisation intériorisée), liée à la structure du système nerveux (innée) et la contextualisation externe liée quant à elle à la situation dans laquelle un événement se produit (situationnelle) (Hall, 1976, p. 95).

**

AST — De quelle manière la question du langage est-elle éclairante dans tes travaux de recherche ?

ÉM — Au-delà du langage, tout un chapitre de ma thèse est consacré aux difficultés que rencontrent, en matière de communication, les entreprises de mon terrain – et notamment un couple de fabricants de filets français et leurs interlocuteurs japonais (Mandel, 2015, pp. 287-334). La question centrale est celle de la « qualité » des échanges, quasi exclusivement réalisés par écrit *via e-mail*. Dans ce cadre interculturel, la thèse s'intéresse particulièrement à l'interprétation qui est faite des propos reçus par chaque entité, au travers du prisme des grilles de lectures culturelles, respectivement française et japonaise.

En effet, selon les postulats théoriques sur lesquels la thèse s'est appuyée (détaillés ci-après), la communication ne se limite pas à une succession d'envois et de réceptions de messages par les acteurs. Chaque réception fait l'objet d'un décodage s'effectuant à travers un certain nombre de filtres liés au cadre de référence culturel propre à chaque interlocuteur. Ainsi, le message est émis avec une intention qui ne correspond pas forcément à la façon dont le message décodé est reçu par l'interlocuteur cible.

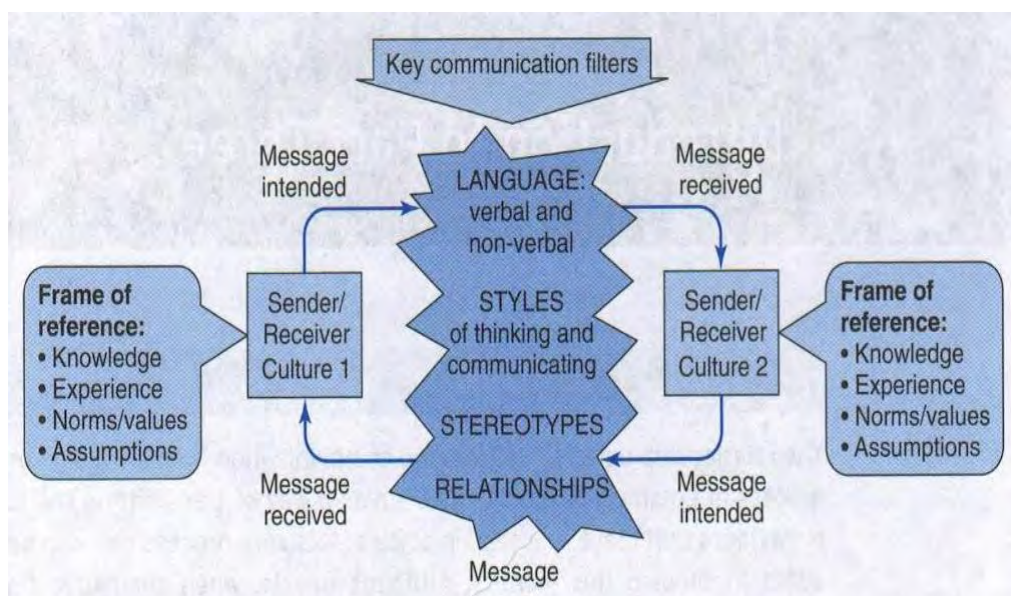


Figure 1.
Modèle de communication
(Browaeys & Price, 2008, p. 234)

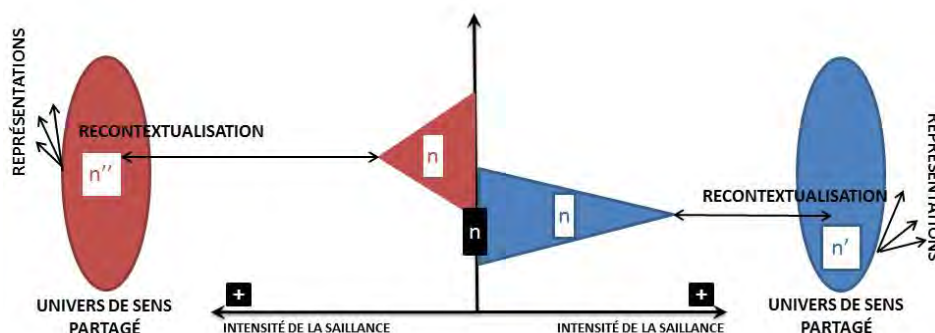
Les signaux (ou « propos » au sens de Girin) se transforment dans le nouveau contexte social – le *semiosis* – selon un processus dynamique de réception

dans le pays cible nommé « recontextualisation » (Brannen, 2004, p. 595). Cette recontextualisation correspond à la façon dont le propos original – de l’information codée à travers la langue, les comportements, les pratiques, etc. – se voit attribuer de nouvelles significations, en fonction du système de sens du récepteur cible (un individu ou un collectif) (Mandel, 2015, p. 62). Girin parle lui aussi de « recontextualisation », dans un sens apparemment plus restreint, celui d’un changement de contexte au cours d’une situation, modifiant *de facto* l’interprétation des propos en cours et précédents (*op. cit.*, pp. 54-55). Sa façon d’analyser les actes de langage est plus clinique et s’effectue davantage en retrait du sens que les acteurs donnent eux-mêmes aux situations vécues.

Pour définir et appréhender plus précisément la notion de système de sens, la thèse fait sienne la notion d’« univers de sens partagé » (Chevrier, 2012, p. 78 ; d’Iribarne, 2012, p. 110) : l’ensemble des représentations de l’« imaginaire social » que les individus s’approprient afin de donner du sens aux situations quotidiennes, en fonction de la peur fondamentale commune à ce groupe social (d’Iribarne, 2009b, p. 169). Le processus de recontextualisation au travers d’un « univers de sens partagé » s’apparente partiellement à l’analyse de Jacques Girin. Ce dernier distingue dans le décodage des messages, ce qui relève des « situations » – fonction des participants, de la spatialité et de la temporalité – et des trois catégories de « contextes généraux » – qui se rapportent aux structures sociales d’arrière-plan, à l’organisation de l’activité et aux schémas cognitifs (2016, p. 49). Or, même si Girin reconnaît l’existence d’un « enchevêtrement des systèmes de signification » et ne s’intéresse pas à l’interprétation propre à chaque interlocuteur. Il présente cet enchevêtrement comme une donnée structurelle qui s’impose du dehors, plutôt que comme le produit d’une interaction sociale – ce que critiquent d’ailleurs Anni Borzeix et Michel Villette dans leurs rapports (2016, pp. 59-65). Girin précise à son tour : « *J’admets et je sais que le contexte que je construis n’est pas celui que les acteurs mobilisent.* » Mais alors, la question se pose de l’utilité de ce concept ainsi défini.

Ayant pris exactement le contrepied de cette définition, j’ai cherché dans ma thèse à modéliser le processus de communication de part et d’autre de la relation, en mettant en exergue chacune des recontextualisations par les acteurs, dont la figure ci-dessous représente le processus à un instant *t*.

Figure 2.
Recontextualisation dyadique
d’événements saillants « à l’instant *t* »
(Mandel, 2015, p. 341)



Cette figure rend compte de chaque côté de l'axe vertical de l'importance accordée par les acteurs à des faits concernant ce qu'ils considèrent comme l'événement *n* (« intensité de la saillance »). L'étendue de chaque triangle figure cette intensité et la place du triangle sur l'axe vertical du temps figure le fait que les acteurs ne gardent pas les mêmes faits en mémoire. L'analyse porte plus particulièrement sur la façon dont les acteurs transforment leur perceptions des 'faits' au travers de leur grille d'analyse culturelle : c'est le phénomène de « recontextualisation », au travers de la lentille/du prisme de l'« univers de sens partagé ». À l'issue de ce processus, les perceptions de l'événement *n* se transforment en un faisceau de représentations portant sur les composants de la relation d'affaires (les circonstances, les parties prenantes des partenaires, l'entreprise, ego, etc.). Le modèle montre que ces recontextualisations sont inévitablement asymétriques de part et d'autre de la relation. En dépit des apparences ou des croyances, la communication repose nécessairement sur un « malentendu », comme l'évoque aussi Jacques Girin :

Le malentendu se présente lorsque des contextes différents sont utilisés par différents participants pour interpréter le même message. (...) le cas le plus simple est celui où l'émetteur et le récepteur n'ont pas en vue le même contexte. (2016, p. 56)

À l'aune des travaux de Girin, j'entrevois des apports possibles pour mon modèle, en considérant le découplage qu'il opère de l'« indexicalité », de la « situation », des « contextes » et des cadres.

*
**

AST — Ainsi, que pressens-tu de l'apport de ces notions dans tes travaux de recherche ?

ÉM — J'ai trouvé les travaux de Girin éclairants et faisant écho à ceux des auteurs déjà mobilisés dans la thèse. Par exemple, la notion de « contexte » de Girin citée plus haut trouve un ancrage dans les théories interactionnistes de la culture (Goffman, cité p. 118). Lorsque Girin convient qu'un « *accord sur le cadre n'implique pas la communauté de contextes, ni la communauté de ressources interprétatives* » (2016, p. 116), il semble abonder dans le sens de d'Iribarne. En effet, ce dernier distingue dans la culture ce qui reste relativement stable, le cadre commun de référence, de la grande variété dont font preuve les individus pour mobiliser ce cadre dans leurs interprétations et leurs comportements (d'Iribarne, 2008, p. 81).

Cette lecture est pourtant venue questionner la définition du « contexte » que j'ai donnée dans mes travaux. J'ai effectivement ressenti une difficulté épistémologique et méthodique à combiner deux postures. Je voulais m'intéresser à la fois à une vision de chercheur de ce qui pourrait constituer une notion objectivée de « contexte » et à ce que les acteurs intégraient comme éléments contextuels pour donner du sens aux situations.

Grâce à des outils préthéoriques – les chronologies dont un extrait figure ci-après – j'ai pris en compte des éléments de contexte dans une approche multi-niveaux. Une sélection d'éléments contextuels a été réalisée au niveau macro-économique, au niveau *meso* de l'organisation impliquée dans la relation et au niveau *micro*, celui des perceptions individuelles des acteurs.

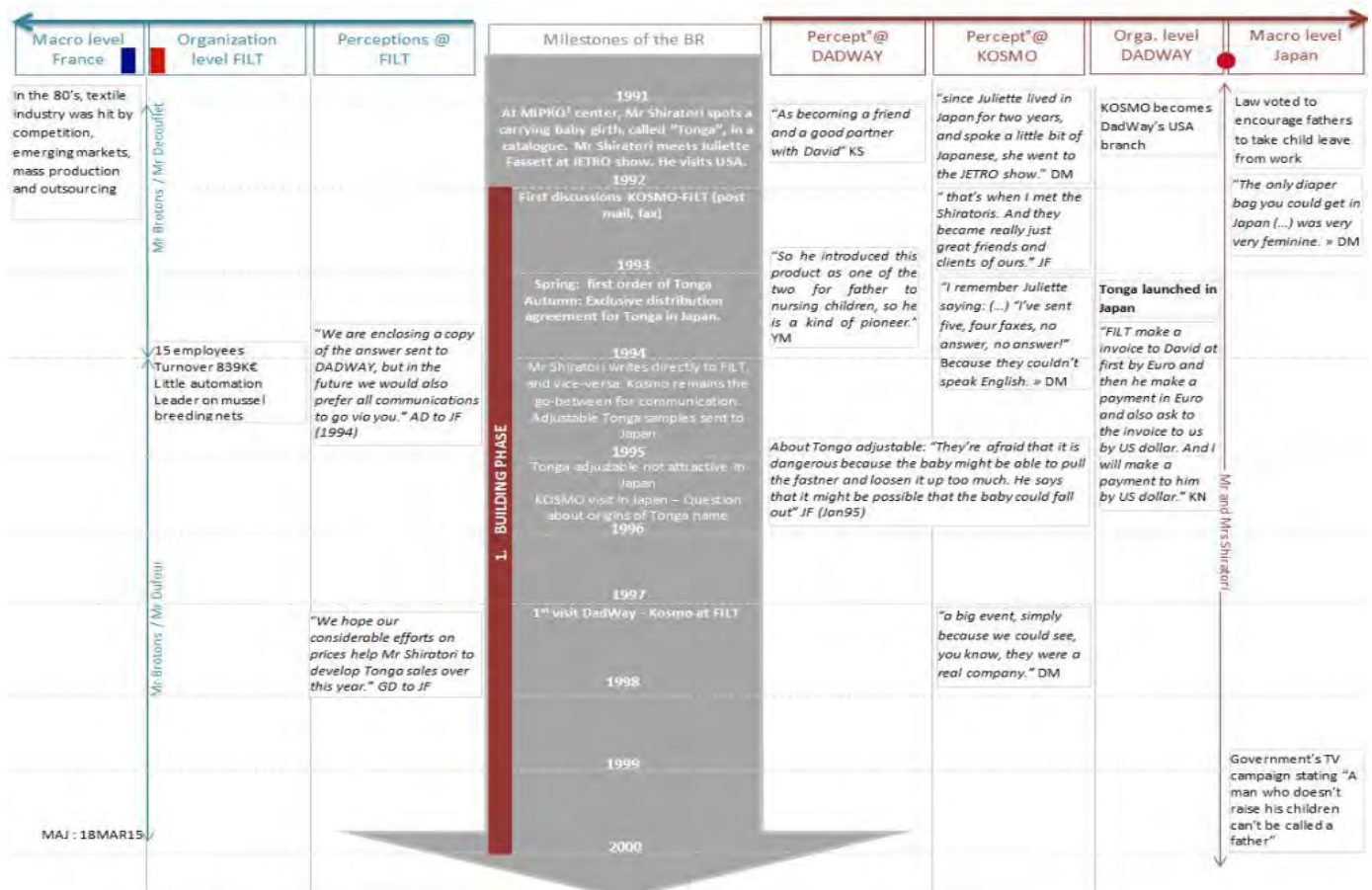


Figure 3. Extrait du template de Chronologie FILT-DADWAY, 1991-2000 (Mandel, 2015, p. 177)

Les relations d'affaires sont ainsi contextualisées par des informations macro-économiques du secteur en question, du pays en question ainsi que par des éléments signifiants au niveau de l'entreprise et de son historique. Cette sélection, légitimée par la connaissance intime du terrain que le chercheur a en immersion, donne au lecteur accès aux éléments au sein desquels la relation est encadrée (Mandel, 2015, p. 26). Ma définition du contexte précise que ce qui est jugé pertinent relève des aspects culturels et professionnels – issus notamment de l'environnement politique, juridique, environnemental, social, économique, etc. – et qui ont une influence sur la vie de l'entreprise (Mandel, 2015, p. 41). C'est une recherche itérative, oscillant constamment dans un déséquilibre entre analyse réflexive extérieure et confrontation avec les points de vue singuliers des acteurs.

Il serait certainement fécond de procéder à un codage supplémentaire de mon matériau (notamment les échanges d'e-mails) selon les catégories de Girin. Je pense que cela pourrait faire apparaître les malentendus qui naissent soit des erreurs d'interprétation d'indexicalité – un repérage inapproprié d'éléments tels que : « nous », « ils », « là-bas », « pour demain », etc. (2016, p. 111) – soit des différences de cadrage, donc de conception de ce dont il est question dans l'interaction en cours (2016, p. 115) – un simple échange client-fournisseur ? L'élaboration d'une relation de confiance ? etc.

Conclusion

Au travers de cet entretien croisé, nous avons chacune exprimé la façon dont les travaux de Jaques Girin éclairent nos propres recherches. Pour Anne-Sophie, ces travaux sur le langage et les organisations, lui ont fait découvrir les notions d'indexicalité et de contextualité, par rapport aux propos des acteurs sur son terrain de thèse. Ils lui apportent de nouveaux éléments théoriques et conceptuels pour la compréhension et la justification de son objet d'étude. En effet, le chercheur peut mobiliser la méthodologie de Girin pour analyser les échanges langagiers. Cela consiste à d'abord isoler les éléments d'indexicalité, puis à déduire du registre des échanges le cadre qui doit les régir et enfin à combler les « trous » dans les messages par des éléments de contextualité.

Pour Eléonore, les notions de contexte et de recontextualisation sont au cœur des analyses de sa thèse. Elle livre ici une lecture comparée des travaux de Girin et des autres cadres théoriques mobilisés. Pour elle, employer les notions d'indexicalité, de cadres, de contextes, selon des définitions et des postures épistémologiques différentes peut conduire à des analyses fructueuses.

L'apport de Girin dans son « modèle étendu » (2016, p. 117) est indéniable par rapport au « modèle du code ». Cependant, la distinction entre les trois niveaux de composants, d'opérations et de ressources soulève la question de son opérationnalité et notamment des liens entre les trois niveaux.

À l'issue de la rédaction de cet article, nous nous sommes questionnées sur la posture de chercheur de Jacques Girin vis-à-vis du langage dans les organisations. En effet, son approche tantôt de linguiste tantôt de chercheur en sciences sociales peut le conduire à extrapoler ce que les acteurs vivent à partir d'un décryptage extérieur des échanges langagiers. Les analyses de ces situations risquent de donner des résultats fort différents selon que l'on considère le langage comme un outil vecteur de sens ou comme un matériau brut. Cela illustre la difficulté rencontrée de faire collaborer et se comprendre les linguistes et les interprétativistes.

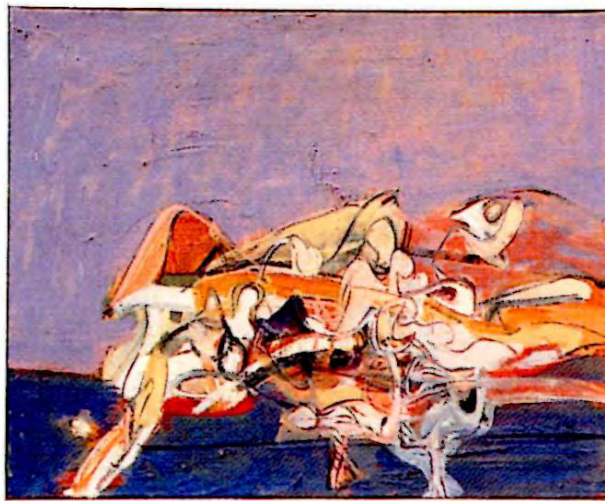
Mais à travers ce modeste papier, nous constatons que ses travaux dépassent les contingences de nos objets d'études très différents et mesurons la portée qu'ils peuvent avoir pour de nombreux autres chercheurs ■

Références

- Bouchikhi Hamid (1998) "Living with and building on complexity: a constructivist perspective on organizations", *Organization*, vol. 5, n° 2, pp. 217-232.
- 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.
- Browaeyns Marie-Joëlle & Price Roger (2008) *Understanding cross-cultural management*, Harlow, England ; New York, Financial Times/Prentice Hall.
- Cameron Kim S. & Quinn Robert E. (1988) "Organizational paradox and transformation", in Cameron Kim S. & Quinn Robert E. [eds] *Paradox and transformation: toward a theory of change in organization and management*, Cambridge (MA), Ballinger Pub Co, pp. 1-18.
- Chen Ming-Jer (2002) "Transcending paradox: the Chinese 'middle way' perspective", *Asia Pacific Journal of Management*, vol. 19, n° 2/3, pp. 179-199.
- Chevrier Sylvie (2012) *Gérer des équipes internationales: tirer parti de la rencontre des cultures dans les organisations*, Québec, Presses de l'Université Laval.
- Clegg Stewart R. (2002) *Management and organization paradoxes*, Amsterdam, John Benjamins Publishing.

- Cyert Richard Michael & March James G. (1992) *A behavioral theory of the firm*, Cambridge Mass, USA Blackwell Business.
- Eisenhardt Kathleen M. (2000) "Paradox, spirals, ambivalence: the new language of change and pluralism", *Academy of Management Review*, vol. 25, n° 4, pp. 703-705.
- Empson Laura (2001) "Fear of exploitation and fear of contamination: impediments to knowledge transfer in mergers between professional service firms", *Human Relations*, vol. 54, n° 7, pp. 839-862.
- Garud Raghu, Gehman Joel & Kumaraswamy Arun (2011) "Complexity arrangements for sustained innovation: lessons from 3M corporation", *Organization Studies*, vol. 32, n° 6, pp. 737-767.
- Girin Jacques (2016) *Langage, organisations, situations et agencements* (textes édités par Jean-François Chanlat, Hervé Dumez & Michèle Breton), Québec, Presses de l'Université Laval.
- Hall Edward T. (1973) *The silent language*, New York, Anchor Books Edition.
- Hall Edward T. (1976) *Beyond culture*, New York, Anchor Books Edition.
- Hall Edward T. (1990) *Understanding cultural differences*, Yarmouth (ME), Intercultural Press.
- Hampden-Turner Charles (1990) *Charting the corporate mind. Graphic solutions to business conflicts*, New York, The Free Press/London, Collier Macmillan.
- Handy Charles B. (1995) *The age of paradox*, Boston (MA), Harvard Business School Press.
- Haspelslagh Philippe C. & Jemison David B. (1991) *Managing acquisitions: creating value through corporate renewal*, New York, The Free Press.
- Harzing Ann-Wil, Köster Kathrin & Magner Ulrike (2011) "Babel in business: The language barrier and its solutions in the HQ-subsidiary relationship", *Journal of World Business*, vol. 46, n° 3, pp. 279-287.
- Iribarne Philippe (d') (2003) *La logique de l'honneur : gestion des entreprises et traditions nationales*, Paris, Éditions du Seuil.
- Iribarne Philippe (d') (2008) *Penser la diversité du monde*, Paris, La couleur des idées, Éditions du Seuil.
- Iribarne Philippe (d') (2009a) *L'épreuve des différences: l'expérience d'une entreprise mondiale*, Paris, Éditions du Seuil (coll. La couleur des idées).
- Iribarne Philippe (d') (2009b) "Conceptualizing national cultures: an anthropological perspective", *European Journal of International Management*, vol. 3, n° 2, pp. 167-175.
- Iribarne Philippe (d') (2012) *Managing corporate values in diverse national cultures. The challenge of differences*, Oxon, Routledge.
- Johnson Barry (1992) *Polarity management: identifying and managing unsolvable problems*, Amherst (MA), Human Resource Development Press.
- Johnston Stewart & Selsky John W. (2006) "Duality and paradox: trust and duplicity in Japanese business practice", *Organization Studies*, vol. 27, n° 2, pp. 183-205.
- Kœnig Gérard (1996) *Management stratégique: paradoxes, interactions et apprentissages: construction et gestion des activités, management d'exigences contradictoires, affrontement, évitement et coopération, renforcement et exploration*, Paris, Éditions Nathan.
- Lewis Marianne W. (2000) "Exploring paradox: toward a more comprehensive guide", *Academy of Management Review*, vol. 25, n° 4, pp. 760-776.
- Li Peter Ping (2008) "Toward a geocentric framework of trust: An application to organizational trust", *Management and Organization Review*, vol. 4, n° 3, pp. 413-439.
- Lohmann Johannes (2011) "Do language barriers affect trade?", *Economics Letters*, vol. 110, n° 2, pp. 159-162.
- Mandel Eléonore (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*, Thèse de doctorat, Université Paris-Est, Marne-la-Vallée.
- Morin Edgar (1977) *La méthode, Tome 1: la nature de la nature*, Paris, Éditions du Seuil.
- Morin Edgar (1980) *La méthode II, Tome 2 : la vie de la vie*, Paris, Éditions du Seuil.

- Morin Edgar (1990) *Introduction à la pensée complexe*, Paris, Édition Sociale Française.
- Morin Edgar (1994) *La complexité humaine*, Paris, Éditions Flammarion.
- Morin Edgar & Le Moigne Jean-Louis (1999) *L'Intelligence de la complexité*, Paris, Editions L'Harmattan.
- Nonaka Ikujiro (1994) "A dynamic theory of organizational knowledge creation", *Organization Science*, vol. 5, n° 1, pp. 14-37.
- Nonaka Ikujiro & Zhu Zhichang (2012) *Pragmatic strategy: Eastern wisdom, global success*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Peng Kaiping & Nisbett Richard E. (1999) "Culture, dialectics, and reasoning about contradiction", *American Psychologist*, vol. 54, n° 9, p. 741-754.
- Perret Véronique & Josserand Emmanuel (2003) *Le paradoxe: penser et gérer autrement les organisations*, Paris, Éditions Ellipses.
- Poole Marshall S. & Van de Ven Andrew H. (1989) "Using paradox to build management and organization theories", *Academy of Management Review*, vol. 14, n° 4, pp. 562- 578.
- Quinn Robert E. & Rohrbaugh John (1983) "A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis", *Management Science*, vol. 29, n° 3, pp. 363-377.
- Rosen Steven M. (1994) *Science, paradox, and the moebius principle: the evolution of a "transcultural" approach to wholeness*, State University of New York Press.
- Sánchez-Runde Carlos J. & Pettigrew Andrew M. (2003) "Managing dualities", in Pettigrew Andrew M., Whittington Richard, Melin Leif, Sánchez-Runde Carlos J., Van den Bosch Frans A. J., Ruigrok Winfried & Tsuyoshi Numagami [eds] *Innovative forms of organizing international perspectives*, London, SAGE, pp. 243-250.
- Sargis-Roussel Caroline (2004) "Fusion d'entreprises", *Revue Française de Gestion*, vol. 30, n° 149, pp. 85-99.
- Saulière Jérôme (2014) *Anglais correct exigé: dynamiques et enjeux de l'anglicisation dans les entreprises françaises*, Thèse de doctorat en gestion, École polytechnique, 7 juillet.
- Segal Jean-Pierre (2009) *Efficaces, ensemble: un défi français*, Paris, Éditions du Seuil.
- Smith Wendy K. & Lewis Marianne W. (2011) "Toward a theory of paradox : a dynamic equilibrium model of organizing", *Academy of Management Review*, vol. 36, no 2, pp. 381-403.
- Usunier Jean-Claude (2010) "Langue et équivalence conceptuelle en management interculturel", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 6, n° 2, pp. 3-25.
- Vlaar Paul W. L., Van Den Bosch Frans A. J., & Volberda Henk W. (2007) "Towards a dialectic perspective on formalization in interorganizational relationships: how alliance managers capitalize on the duality inherent in contracts, rules and procedures", *Organization Studies*, vol. 28, n° 4, pp. 437-466.
- Yoo Youngjin, Lyytinen Kalle & Heo Dongcheol (2007) "Closing the gap: towards a process model of post-merger knowledge sharing", *Information Systems Journal*, vol. 17, n° 4, pp. 321-347.



Philippe Conord (vers 1995)

Jacques Girin, précurseur des tournants matériel et spatial dans l'étude des organisations

Julie Fabbri

EMLYON Business School / i3-CRG, Ecole polytechnique, CNRS, Université Paris-Saclay

Materiality communicates and shapes [...] The spaces and places around us construct us as we construct them. (Dale & Burrell, 2007, p. 1)

L'espace a longtemps été une dimension oubliée des sciences sociales (Fischer, 2004), et ce particulièrement en management stratégique et théorie des organisations (Ashcraft *et al.*, 2009 ; Chanlat, 2004 ; Kornberger & Clegg, 2004 ; Lauriol *et al.*, 2008 ; Orlikowski, 2007 ; Raulet-Croset, 2008). Jacques Girin est l'un des premiers chercheurs en sciences de gestion à avoir attiré l'attention sur l'importance de la dimension spatiale dans le fonctionnement des organisations, aujourd'hui considérée comme une composante à part entière de la stratégie des organisations (Chabault *et al.*, 2014).

À partir d'une étude menée à la fin des années 1980, qui fait le lien entre espace et communication au travail, nous nous attacherons à retracer de quelle manière les écrits¹ en découlant constituent un *must read* – en bon français qu'il affectionnait et maniait si bien – pour saisir les tournants matériel et spatial récemment reconnus dans la littérature en gestion. Nous présenterons une brève revue de littérature sur la constitution de ces tournants, en mettant en avant de quelle manière les travaux de Girin ont été précurseurs en la matière.

ANNALES DES MINES

Revue fondée en 1794



La question de l'espace dans les travaux de Jacques Girin

Suivant une démarche quasi-ethnographique truculente – qui serait hélas difficilement publiable en l'état aujourd'hui – Girin observe, restitue et analyse la vie quotidienne de centaines de salariés dans un immeuble de bureaux construit au début des années 1980 au cœur de La Défense. Cette tour iconique est l'une des plus hautes et célèbres tours du quartier d'affaires. Elle a changé plusieurs fois de nom au gré des fusions et acquisitions du fleuron de l'industrie française qui y a établi son siège social – notons que Girin ne s'attarde pas sur les

éventuelles particularités liées au statut de siège de ce bâtiment. Ainsi, il s'intéresse au rôle de la distance spatiale et de la dimension matérielle dans la communication au sein d'une organisation (« l'Entreprise ») matérialisée par les locaux qu'elle occupe (« la Tour »). En ligne avec la vision goffmanienne (1992) de l'espace comme cadre

1. À la suite du rapport de mission réalisé dans le cadre d'un contrat de recherche avec le Centre de Recherche en Gestion de l'Ecole polytechnique et cosigné avec Marie-Sabine Bertier, Jacques Girin a publié en 1987 un premier article « Le siège vertical : vivre et communiquer dans une Tour de bureaux » dans *Gérer et Comprendre* (n° 9, pp. 4-14). Ce texte sera repris en 1990 sous le titre « La communication dans une tour de bureaux » sous forme de chapitre dans l'ouvrage collectif *L'individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées* dirigé par Jean-François Chanlat (Québec: Editions Eska, pp. 185-197) puis dans l'ouvrage faisant l'objet de ce dossier du *Libellio* (2016).

d'interaction de l'action collective, il cherche à comprendre de quelle(s) manière(s) l'espace est « énéacté » dans les relations sociales (de Vaujany & Mitev, 2013), dans un environnement de travail, pour employer les termes aujourd'hui usités.

Fidèle à son double cursus en sciences dures et en sciences sociales, Jacques Girin décrit d'abord la « physiologie de l'édifice », en soulignant la complexité et les enjeux de sécurité de l'infrastructure d'un tel bâtiment (circuit électrique, de distribution d'eau, de refroidissement de l'air, etc.), puis « l'imaginaire de la Tour », en partageant avec les lecteurs quelques représentations qu'en ont les occupants (images, rumeurs, etc.). Dans ces deux parties, il veille à mettre l'accent aussi bien sur ce qui est, directement ou non, visible et invisible, pour de simples visiteurs comme pour les utilisateurs réguliers. Les propos de Girin semblent toujours d'actualité quand il retranscrit le sentiment d'enfermement et de confinement des salariés interrogés et qu'il constate un fort cloisonnement dans l'organisation spatiale de la Tour. À l'heure de l'innovation ouverte, nombre de batteries d'ascenseurs dans les grandes tours de la Défense sont toujours organisées sur le même principe, selon une logique *hubs and spokes*, privilégiant le passage systématique par le rez-de-chaussée (et ainsi les allers-retours de l'entreprise vers l'extérieur) plutôt que des échanges inter-étages.

Il analyse ensuite comment l'espace est perçu et approprié par les résidents. Il souligne que « *l'espace "vécu" est différent de l'espace "réel", tel qu'il est visualisé sur les plans* », citant – sans le faire à proprement parler – les travaux de Lefebvre (1974). Girin insiste sur des observations particulières relatives à la dimension (disproportionnée pour l'époque de la Tour), la signalétique (et son inefficacité en termes d'orientation dans l'espace) et des stratégies de bricolage développées par les salariés (ou comment contrevenir à l'interdiction de laisser les portes de bureaux ouvertes). Il focalise également sur la problématique des déplacements dans un ensemble aussi vaste (par exemple, pour éviter de perdre du temps, regrouper les motifs de déplacements), qui tiennent compte à la fois de contraintes techniques et d'impératifs de sociabilité. Les comportements pointés par Girin sont aujourd'hui encore criants de vérité et constituent des observables intéressants pour saisir les dynamiques relationnelles d'une organisation. Le code de la porte ouverte par exemple (porte ouverte : je suis disponible ; porte fermée : je suis absent ou indisponible) est même repris, en quelque sorte, dans la communication virtuelle si l'on assimile sur Skype le choix des individus de notifier avec des signaux de couleur s'ils sont ouverts à la discussion (signal vert, connecté) ou non (signal jaune, absent, ou rouge, ne pas déranger).

Girin conclut par un propos sur les relations entre communication et organisation qui, bien qu'essentielles, restent un domaine de recherche peu structuré (Alexandre-Bailly *et al.*, 2013). Il distingue deux types de réseaux et de communication à l'intérieur de l'entreprise, fortement dépendants. La communication fonctionnelle a trait à « *l'activité menée en commun* » et les réseaux fonctionnels rassemblent les individus contribuant à cette activité collective. La communication relationnelle s'apparente, elle, à des liens sociaux et les réseaux relationnels se créent entre des individus pour des raisons diverses, hors activités professionnelles (des expatriés de l'Entreprise dans les mêmes régions du monde, par exemple). Girin termine sur le fait que la proximité géographique d'origine spatiale ne suffit pas à créer la communication, ce qu'investiguera en profondeur l'école de la proximité à partir du milieu des années 1990, en économie régionale et industrielle d'abord puis en sociologie (Bouba-Olga *et al.*, 2008 ; Rallet & Torre, 1995).

La gestion de l'espace, notamment son aménagement, est donc un facteur clé des relations entre communication et organisation selon Girin. Elle permet de plus de rendre visibles des relations multi-acteurs et multi-institutions. Pour Raullet-Croset, la notion d'espace est au cœur même de sa définition des « situations de gestion » qui se construisent autour d'un problème spatialement inscrit et se décomposent en trois éléments :

Des participants, une extension spatiale (le lieu ou les lieux où elle se déroule, les objets physiques qui s'y trouvent), une extension temporelle (un début, une fin, un déroulement, éventuellement une périodicité). (Raullet-Croset, 2008, p. 137)

Les enseignements de cette recherche sont précieux pour les nombreuses entreprises françaises qui déménagent ou ont déménagé récemment leurs sièges sociaux en périphérie du centre parisien pour rassembler dans de grands ensembles des unités dispersées (Hermès à Pantin, Crédit Agricole à Montrouge, SFR ou Vente-Privée à St Denis, EDF-R&D à Palaiseau, etc.). À la différence du cas étudié par Girin, ces entreprises ont toutes fait le choix d'une organisation spatiale de type *open space* et tentent de battre en brèche la « *monotonie tristounette [des] longs couloirs peints de couleurs uniformes* » dénoncée par l'auteur en adoptant plutôt les codes inspirés par Google (des couleurs primaires vives, des agencements ludiques de type console de jeux, babyfoot, etc.). Elles suivent des principes architecturaux et d'aménagement plus récents visant à augmenter le potentiel de discussions et de rencontres au sein de l'organisation, par exemple en repensant les couloirs « *bien souvent assez désertiques, et [...] fort étroits* ». L'image de « la rue » relevée par Girin est d'ailleurs utilisée littéralement par l'architecte Henn dans deux projets de rénovation de la Technical University de Munich et de l'usine d'assemblage de Skoda du milieu des années 1990 (Allen & Henn, 2007). Ces bâtiments ont été conçus comme des villes autour d'une artère centrale, appelée « *the street* ». Plus qu'un moyen de se rendre d'un point A à un point B, cette colonne vertébrale de l'organisation doit favoriser les échanges entre les différents membres de l'organisation et ses visiteurs (par exemple, en répartissant des bureaux et salles de travail d'un côté et de l'autre de la « rue »). Au-delà de la communication, certaines entreprises entendent même que l'attention portée à l'espace organisationnel permettra de renforcer ses capacités créatives et innovantes (Amabile *et al.*, 1996 ; Amin & Cohendet, 2004 ; Kanter, 1983 ; Moultrie *et al.*, 2007). Si certains auteurs restent circonspects sur ce point (Paris, 2010), plusieurs recherches ont porté, depuis les travaux de Girin, sur le rôle de ces « *lieux de rencontres fortuites [qui] existent cependant à chaque étage : certains croisements, devant les ascenseurs, les toilettes, la machine à café, la photocopieuse* » (2016, pp. 254-255) dans les interactions, formelles et informelles, au sein des organisations. Les règles et usages de la communication sont en effet souvent bouleversés dans des endroits comme les couloirs, permettant ainsi d'autres types d'interaction au sein de l'organisation (Iedema *et al.*, 2010). Le succès grandissant de la notion d'espace liminal (Shortt, 2015), ou *in-between space*, dans la littérature gestionnaire démontre la résonance des intuitions de Girin alors même que les espaces de travail ont changé de nature depuis le moment où la tour qu'il étudie a été construite. Nombre de recherches en cours s'interrogent également sur la pertinence pour une entreprise de créer des laboratoires (physiques) d'innovation, souvent à la marge du fonctionnement et des codes de l'organisation, et leur impact sur les façons d'innover (Ben Mahmoud-Jouini *et al.*, 2015).

Au-delà des enjeux épistémologiques, méthodologiques et pratiques de la question de l'espace dans les travaux de Girin – que nous avons à peine esquissés dans cet article, nous souhaitons mettre en relief les implications théoriques que ses réflexions ont permis d'introduire. Si l'espace de travail est souvent considéré par ses utilisateurs, comme par les chercheurs, comme une donnée de l'environnement (Kreiner, 2010 ; Ropo *et al.*, 2015), une donnée neutre (Journé, 1996), Girin invite les gestionnaires à ne pas s'affranchir de l'étude de la dimension spatiale des organisations. Il ne suffit pas d'assurer et de sécuriser l'environnement de travail (Aubert, Gruère, Jabes, *et al.*, 2010), encore moins de le réduire à un poste d'économies budgétaires (Becker & Steele, 1995). Pour lui, et d'autres à sa suite, concevoir l'espace revient à concevoir l'organisation et inversement : « *l'espace, miroir de l'organisation* » (Fischer, 2004, p. 172). Kornberger et Clegg (2003) vont encore plus loin en affirmant que « *space is the precondition of processes of organizing* ». Dans la suite de l'article, nous présenterons les grandes lignes du renouvellement théorique permis par une prise en compte accrue de la matérialité dans l'étude des organisations, en construisant notamment sur un précédent article du *Libellio* proposé par François-Xavier de Vaujany (2011), témoin de cette montée en puissance lors d'une conférence annuelle d'EGOS à Göteborg.

Origines et périmètre du champ de la matérialité

La dimension spatiale occupe une place grandissante dans la recherche en *management and organisation studies* (MOS) depuis une dizaine d'années, comme en atteste le nombre croissant de conférences et de publications académiques sur le sujet. En 2005, l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS) crée par exemple un groupe thématique de recherche « Stratégies, Espaces et Territoires » qui s'intéresse au rôle de l'espace et du territoire en management stratégique et géographie spatiale. Il a, entre autres, donné lieu à un numéro spécial dans la *Revue Française de Gestion* en 2008 (puis un second en 2012 sur la notion de mobilité). En 2011, l'Université Paris-Dauphine a accueilli le premier *workshop* international du réseau de recherche *Organizations, Artifacts and Practices* (OAP), ancré dans les champs de la matérialité et des *Science and Technology Studies* (STS). L'ouvrage collectif en ayant résulté, *Materiality and space* (de Vaujany & Mitev, 2013), étudie la perspective spatiale des organisations et des pratiques organisationnelles. En juillet 2015, deux sessions de la conférence annuelle du *European Group for Organizational Studies* (EGOS) ont été consacrées à ces enjeux : « *Materiality, Human Agency and Practice* » et « *Space and Materiality in Organizations* ». En décembre de la même année, une conférence de trois jours avait été organisée en collaboration avec APROS (*Asia Pacific Researchers in Organization Studies*)² sur le thème « *Spaces, Constraints, Creativities: Organization and Disorganization* ». Plusieurs numéros spéciaux d'*Organization Studies* sont actuellement en cours de préparation sur ces sujets après différents *workshops*.

Taylor et Spicer notent que l'espace revêt en réalité une grande variété de dénominations dans la littérature en MOS : « *space, place, region, surroundings, locale, built environment, workspace, "environments"* » (Taylor & Spicer, 2007, p. 326). Les images et métaphores de l'espace sont omniprésentes dans cette littérature (Schröner, 2003, pp. 105-108 ; ex : « zones d'incertitude », « structures de pouvoir », « sommet hiérarchique », « architecture réseau »). Seulement, peu de travaux ont cherché à analyser, jusque récemment, la matérialité et la spatialité des organisations :

2. Il y a 10 ans, APROS avait déjà organisé une conférence sur le thème « *Settings and Space* » qui avait donné naissance à l'ouvrage collectif *Organizational Spaces* (van Marrewijk & Yanow, 2010).

Overall, management and organization scholarship has done little to theorize the materiality of physical sites, perpetuating a container metaphor or treating place in ideational terms. (Ashcraft, Kuhn & Cooren, 2009, p.30)

Le recours à la dimension spatiale et la prise en compte de la matérialité des organisations se révèlent pourtant particulièrement riches pour appréhender et analyser des objets et phénomènes sociaux – et donc managériaux – qui sont par essence des phénomènes spatiaux (Lussault, 2007). Depuis quelques années, un « *material turn* » est appelé et reconnu en MOS (Ashcraft *et al.*, 2009 ; de Vaujany *et al.*, 2015 ; Leonardi, 2011 ; Orlikowski & Scott, 2008, 2015 ; Pinch & Swedberg, 2008). Les objets étudiés dans ce champ sont variés. De nombreux travaux portent sur des instruments de gestion (Chiapello & Gilbert, 2013), qu'il s'agisse de réseaux sociaux (Vaast & Kaganer, 2013), de systèmes d'information (Lorino, 2013) ou de présentations PowerPoint (Kaplan, 2011 ; Ayache & Dumez, 2016). D'autres se sont intéressés aux villes (de Certeau, 1984 ; Hall, 1966), aux bâtiments (de Vaujany & Vaast, 2014 ; Gastelaars, 2010 ; Gieryn, 2002), au temps (de Vaujany *et al.*, 2014), aux corps (Dale & Latham, 2015 ; Kachtan & Wasserman, 2015). Les chercheurs en gestion ont ainsi cherché à croiser matérialité et esthétique (Strati, 2008), matérialité et leadership (Ropo *et al.*, 2015), matérialité et néo-institutionnalisme (Blanc & Huault, 2014 ; Gond & Boxenbaum, 2013 ; Lawrence *et al.*, 2013).

Deux principaux axes de recherche sur la matérialité et la spatialité

Les auteurs du champ de la matérialité s'inspirent et viennent essentiellement de deux domaines : les sciences sociales et l'étude des sciences, de la technologie et de la société (STS). Dans le domaine des sciences sociales, les auteurs de référence du champ sont essentiellement des philosophes (Bachelard, 1961 ; de Certeau, 1984 ; Dewey, 1938 ; Foucault, 2004 ; Lefebvre, 1974 ; Merleau-Ponty, 1976). Le poids du domaine des STS dans les travaux sur la matérialité (Callon, 1986 ; Latour, 2005 ; Pickering, 1995) s'explique quant à lui par le fait que la question de l'espace se pose souvent dans les organisations avec la mise en place de nouvelles technologies, qui impactent les façons d'interagir et de travailler (Fischer, 2004 ; Schröner, 2003). L'apparition de la machine à écrire et des dactylographes a par exemple accéléré le développement d'immeubles de bureaux ; l'avènement de l'ordinateur portable et des technologies mobiles a permis de nouvelles formes de travail à distance, etc. Les auteurs issus des STS ont aussi bien mobilisé la théorie de l'acteur-réseau, que la théorie de l'activité ou la sociologie des techniques pour analyser la matérialité des organisations.

Au sein du champ de la matérialité, les travaux portant sur la spatialité des organisations s'interrogent sur les imbrications des dimensions matérielle et sociale dans le quotidien de la vie des organisations. Deux axes de recherche principaux se dessinent : l'espace organisationnel et la sociomatérialité (de Vaujany & Mitev, 2013).

Le premier axe, dont les racines sont solidement ancrées dans la tradition des sciences sociales, notamment françaises, englobe les espaces de travail individuel et collectif. L'espace organisationnel est alors considéré comme le cadre matériel et social produit et reproduit par l'action collective (de Vaujany & Mitev, 2016 ; Massey, 1994). Il comprend une vision statique de l'espace organisationnel, stipulant que les comportements des travailleurs sont façonnés par l'espace selon des logiques d'efficacité et de contrôle. Le poids des notions de supervision et hiérarchie (Ford & Crowther, 1922 ; Taylor, 1911 ; Fayol, 1916) ou de surveillance (Foucault, 1975)

dans cette vision a eu des répercussions importantes sur la conception des bâtiments et des bureaux dès le début du ^{xx}^e siècle (Duffy, 1992, p. 80) et, comme l'avait noté Girin, ces notions restent très présentes aujourd'hui encore dans la littérature sur l'espace organisationnel (Clegg & Kornberger, 2006 ; Dale, 2005 ; Dale & Burrell, 2008), particulièrement dans la tradition anglo-saxonne. Plusieurs travaux récents analysent par exemple l'impact des *open spaces* et des nouvelles technologies mobiles à travers ce prisme (Leclercq-Vandelannoitte, 2013 ; Wasserman, 2012). La littérature sur l'espace organisationnel comprend également une vision dynamique, qui considère les interdépendances entre espace et organisation comme des productions à la fois matérielle, sociale et culturelle (Goonewardena *et al.*, 2008). Les activités de travail sont encadrées dans l'espace organisationnel, lui-même constitué et transformé au quotidien par ces activités (Clegg & Kornberger, 2006). Les auteurs de référence de cette vision ont ainsi cherché à conceptualiser la façon dont les individus font sens de l'espace et dont l'espace influe sur leurs perceptions et comportements, ce que l'anthropologue Hall à la fin des années 1960 appelait « proxémie ». Pour Merleau-Ponty (1976), le processus de construction de sens que les individus mettent en œuvre dans l'espace est celui de la phénoménologie de la perception. Pour Bachelard (1961), il est question de « poésie de l'espace » et pour Lefebvre (1974), de « production

(sociale) de l'espace ». Comme le concevait Girin, l'espace organisationnel ne se résume pas à un simple support ou faire valoir de l'organisation existante, c'est un processus social de construction de l'organisation. C'est cette vision de l'espace organisationnel qui a été récemment qualifiée de « tournant spatial » (ou *spatial turn* selon l'expression introduite par le géographe Soja en 2009) dans la littérature en MOS (Dale & Burrell, 2008 ; Hernes, 2004 ; Kornberger & Clegg, 2004 ; Taylor & Spicer, 2007 ; van Marrewijk & Yanow, 2010 ; Warf & Arias, 2009). Malgré l'essor de l'économie immatérielle et l'importance de la digitalisation dans nos sociétés, les recherches actuelles de ce champ cherchent à éviter les visions déterministes des technologies en considérant l'interdépendance entre la conception spatiale et les comportements sociaux. Cette évolution – qu'il s'agisse d'un retour en arrière ou d'une progression – dans l'étude des organisations constitue également une opportunité pour appréhender de nouveaux phénomènes organisationnels portés par de nouveaux types d'espaces de travail (ex : espaces de *coworking*, *makerspaces*), en se concentrant sur leurs caractéristiques matérielles et spatiales (Fabbri, 2015 ; Paris & Raulet-Croset, 2016).



Le petit ange,
Philippe Conord (1989)

La sociomatérialité, second axe des travaux de recherche sur la spatialité, en fort développement depuis une dizaine d'années, considère les pratiques organisationnelles comme, d'une part, matériellement et socialement constituées et, d'autre part, constituantes dans la relation homme-technologie. Deux auteurs majeurs issus des STS ont développé cette notion, Orlikowski (2008 ; 2015) et Leonardi (2011 ; 2013). Pour la première, il est impossible de dissocier le matériel du social dans les organisations et les pratiques organisationnelles au quotidien. Pour le second, il préexiste une sorte de réalité matérielle, appréhendée différemment selon les individus et transformée

par le social. Tous deux s'accordent pourtant sur la centralité de la notion d'*affordance* (Gibson, 1977), comme un ensemble de conditions environnementales, physiques et sociales, capables de susciter des opportunités d'action et de comportements. Appliquée à des sous-espaces de l'espace organisationnel (comme des salles où se trouvent les fontaines à eau, les boîtes aux lettres et/ou les photocopieuses), cette notion permet d'expliquer les relations entre les contextes matériel et social, comprenant aussi bien l'espace, la technologie et l'organisation (Fayard & Weeks, 2007 ; Fayard, 2012 ; Fabbri, 2015). Cette co-constitution du social et du matériel, qui s'appuie fortement sur la sociologie des réseaux de Callon et Latour, n'apparaît pas sous cette forme dans les travaux de Girin puisqu'il a abordé les sujets de la technologie et de l'espace de manière assez différente. La sociomatérialité est d'ailleurs un courant de recherche de plus en plus critiqué, voyant même certains de ses auteurs phares s'en éloigner fortement. Il a toutefois le mérite de chercher à dépasser les positions discursives en tenant compte d'éléments non linguistiques pour analyser les organisations (de Vaujany & Mitev, 2016) et s'appuyant pour cela sur la notion d'*artefact* notamment. Une forme de langage à laquelle Girin n'est certes pas insensible.

Ainsi, le tournant de la matérialité et la spatialité dans l'étude des organisations incite à s'intéresser à la vie quotidienne des organisations, à ce qui s'y passe réellement, dans l'espace et le temps, reconnaissant ainsi la pertinence de la tradition de recherche que Girin a su instaurer, en particulier au CRG. Il s'agit donc de ne pas sous-théoriser ni sur-théoriser l'importance de la dimension spatiale dans le fonctionnement des organisations, mais bien de considérer ses interactions avec les autres dimensions de l'organisation. Il est de plus nécessaire de considérer ce tournant au regard d'autres tournants importants dans la discipline, comme les *practice turn*, *process turn*, *visual turn*, *performativity turn* (de Vaujany, Hussenot & Chanlat, 2016), car les liens entre eux ne sont pas encore clairement établis ■

Références

- Alexandre-Bailly Frédérique, Bourgeois Denis, Gruère Jean-Pierre, Raulet-Croset Nathalie & Roland-Lévy Christine (2013) *Comportements humains et management*. 4^e édition, Montreuil, Pearson Education France.
- Allen Thomas J. & Henn Günter (2007) *The organization and architecture of innovation: managing the flow of technology*. Abingdon, Taylor & Francis.
- Amabile Teresa M., Conti Regina, Coon Heather, Lazenby Jeffrey & Herron Michael (1996) "Assessing the Work Environment for Creativity", *Academy of Management Journal*, vol. 39, n° 5, pp. 1154-1184.
- Amin Ash & Cohendet Patrick (2004) *Architectures of Knowledge: Firms, Capabilities, and Communities*. Oxford, Oxford University Press.
- Ashcraft Karen Lee, Kuhn Timothy R. & Cooren François (2009) "Constitutional Amendments: "Materializing" Organizational Communication", *The Academy of Management Annals*, vol. 3, n° 1, pp. 1-64.
- Aubert Nicole, Gruère Jean-Pierre, Jabes Jak, Laroche Hervé & Enlart Sandra (2010, 9^e éd.) *Management*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Ayache Magali & Dumez Hervé (2016) "Et le comité de direction a ri : Immobilisme organisationnel et PowerPoint", *Revue Française de Gestion*, n° 255, pp. 57-74.
- Bachelard Gaston (1961/1957) *La poétique de l'espace*, 3^e édition, Paris, Les Presses Universitaires de France.
- Becker Franklin & Steele Fritz (1995) *Workplace by Design: Mapping the High-Performance Workscape*, San Francisco (CA), Jossey-Bass.
- Ben Mahmoud-Jouini Sihem, Sacépé Karine & Fabbri Julie (2015) "Évolution des pratiques d'innovation et de créativité au sein des grandes firmes établies : nouveaux lieux,

- nouvelles méthodes”, in 6^e rencontres de l’AIMS *Le management de l’innovation : Où en sommes-nous ? Où allons-nous ?*, Strasbourg, 17-18 septembre.
- Blanc Antoine & Huault Isabelle (2014) “Against the digital revolution? Institutional maintenance and artefacts within the French recorded music industry”, *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 83, n° 3, pp. 10-23.
- Bouba-Olga Olivier, Coris Marie & Carrincazeaux Christophe (2008) “Avant-propos”, *Revue d’Économie Régionale & Urbaine* ‘La proximité, 15 ans déjà !’, vol. 3, pp. 279-287.
- Callon Michel (1986) “The sociology of an actor-network: The case of the electric vehicle”, in Callon Michel, John Law John & Rip Arie [eds] *Mapping the dynamics of science and technology. Sociology of science in the real world*, London, Palgrave Macmillan, pp. 19-34.
- Certeau Michel de (1984) *The practice of everyday life*. Berkeley (CA) University of California Press.
- Chabault Denis, Loubaresse Élodie, Saives Anne-Laure & Sergot Bertrand (2014) “Espaces et territoires”, in Tannery Franck, Denis Jean-Philippe, Hafsi Taieb & Martinet Alain-Charles [eds] *Encyclopédie de la stratégie*, Paris, Vuibert. pp. 533-551.
- Chanlat Jean-François [ed] (2004) *L’individu dans l’organisation : les dimensions oubliées*, Laval, Presses Université Laval.
- Chiapello Ève & Gilbert Patrick (2013) *Sociologie des outils de gestion*, Paris, La Découverte.
- Clegg Stewart & Kornberger Martin [eds] (2006) *Space, organization and management theory*, Malmö, Copenhagen Business School Press.
- Dale Karen (2005) “Building a social materiality. Spatial and embodied politics in organizational control”, *Organization*, vol. 12, n° 5, pp. 649-678.
- Dale Karen & Burrell Gibson (2007) *The spaces of organisation and the organisation of space: Power, identity and materiality at work*, Basingstoke, Palgrave Macmillan.
- Dale Karen & Latham Yvonne (2015) “Ethics and entangled embodiment: Bodies-materialities”, *Organization*, vol. 22, n° 2, pp. 166-182.
- Dewey John (1938) *Expérience et Éducation*. Paris, Editions Armand Colin.
- Duffy Francis (1992) *The Changing Workplace*, Hannay Patrick [ed], London, Phaidon Press Ltd.
- Fabbri Julie (2015) *Les espaces de coworking pour entrepreneurs. Nouveaux espaces de travail et dynamiques interorganisationnelles collaboratives*, Thèse de doctorat en sciences de gestion de l’École polytechnique, Palaiseau, 21 octobre.
- Fayard Anne-Laure (2012) “Space matters, but how? Physical space, virtual space, and place”, in Leonardi Paul M, Nardi Bonnie A. & Kallinikos Jannis [eds] *Materiality and organizing: Social interaction in a technological world*, Oxford, Oxford University Press, pp. 177-195.
- Fayard Anne-Laure & Weeks John (2007) “Photocopiers and water-coolers: The affordances of informal interaction”, *Organization Studies*, vol. 28, n° 5, pp. 605-634.
- Fayol Henri (1916) *Administration industrielle et générale*, Paris, H. Dunod et E. Pinat.
- Fischer Gustave-Nicolas (2004) “Espace, identité et organisation”, in Chanlat Jean-François [ed] *L’individu dans l’organisation : les dimensions oubliées*, Laval, Presses Université Laval., pp. 165-183.
- Ford Henry & Crowther Samuel (1922) *My life and work*. Garden City (NY), Doubleday, Page & Company.
- Foucault Michel (1975) *Surveiller et punir. Naissance de la prison*, Paris, Gallimard.
- Foucault Michel (2004) “Des espaces autres”, *Empan*, vol. 54, n° 2, pp. 12-19.
- Gastelaars Marja (2010) “What do buildings do? How buildings-in-use affect organizations”, in van Marrewijk Alfons & Yanow Dvora [eds] *Organizational spaces. Rematerializing the workaday world*, Cheltenham (UK), Edward Elgar Publishing, pp. 19-57.
- Gibson James J. (1977) “The theory of affordances”, in Shaw Robert & Bransford John D. [eds] *Perceiving, acting, and knowing: Toward an ecological psychology*, Hillsdale (NJ), Lawrence Erlbaum Associates, pp. 67-82.
- Gieryn Thomas F. (2002) “What buildings do”, *Theory and Society*, vol. 31, n° 1, pp. 35-74.

- Gond Jean-Pascal & Boxenbaum Eva (2013) "The glocalization of responsible investment: Contextualization work in France and Quebec", *Journal of Business Ethics*, vol. 115, n° 4, pp. 707-721.
- Goonewardena Kanishka, Kipfer Stefan, Milgrom Richard & Schmid Christian [eds] (2008) *Space, difference, everyday life. Reading Henri Lefebvre*, New York, Routledge.
- Hall Edward T. (1966) *The hidden dimension*, Garden City (NY), Doubleday.
- Hernes Tor (2004) *The spatial construction of organization*, Amsterdam, John Benjamins Publishing Company.
- Iedema Rick A., Long Debbi & Carroll Katherine E. (2010) "Corridor communication, spatial design and patient safety enacting and managing complexities", in van Marrewijk Alfons & Yanow Dvora [eds] *Organizational spaces. Rematerializing the workaday world*, Cheltenham (UK)/Northampton (MA), Edward Elgar Publishing, pp. 41-57.
- Journé Benoît (1996) "L'espace au service de la gestion des organisations", *Études de communication. Langages, information, médiations*, n° 18, pp. 11-35.
- Kachtan Dana & Wasserman Varda (2015) "(Un)dressing masculinity: The body as a site of ethno-gendered resistance", *Organization*, vol. 22, n° 3, pp. 390-417.
- Kanter Rosabeth Moss (1983) *The change masters. Innovations for productivity in the american corporation*, New York, Simon & Schuster.
- Kaplan Sarah (2011) "Strategy and PowerPoint. An inquiry into the epistemic culture and machinery of strategy making", *Organization Science*, vol. 22, n° 2, pp. 320-346.
- Kornberger Martin & Clegg Stewart (2003) "The architecture of complexity", *Culture and Organization*, vol. 9, n° 2, pp. 75-91.
- Kornberger Martin & Clegg Stewart R. (2004) "Bringing space back in. organizing the generative building", *Organization Studies*, vol. 25, n° 7, pp. 1095-1114.
- Kreiner Kristian (2010) "Afterword. Organizational Spaces: From 'Matter of Fact' to 'Matter of Concern'", in van Marrewijk Alfons & Yanow Dvora [eds] *Organizational spaces. Rematerializing the workaday world*, Cheltenham (UK)/Northampton (MA), Edward Elgar Publishing, pp. 200-211.
- Latour Bruno (2005) *Reassembling the social. An introduction to actor-network-theory*, Oxford, Oxford University Press.
- Lauriol Jacques, Perret Véronique & Tannery Franck (2008) "Stratégies, espaces et territoires. Une introduction sous un prisme géographique", *Revue Française de Gestion*, vol. 34, n° 184, pp. 91-103.
- Lawrence Thomas B., Leca Bernard & Zilber Tammar B. (2013) "Institutional work: current research, new directions and overlooked issues", *Organization Studies*, vol. 34, n° 8, pp. 1023-1033.
- Leclercq-Vandelannoitte Aurélie (2013) "Beyond panoptic enclosures? on the spatiotemporal dimension of organizational control as induced by mobile information systems", in de Vaujany François-Xavier & Mitev Nathalie [eds] *Materiality and Space. Organizations, Artefacts and Practices*, Basingstoke, Palgrave Macmillan, pp. 197-215.
- Lefebvre Henri (1974) *La production de l'espace*, Paris, Economica.
- Leonardi Paul M. (2011) "When flexible routines meet flexible technologies. Affordance, constraint, and the imbrication of human and material agencies", *MIS Quarterly*, vol. 35, n° 1, pp. 147-168.
- Lorino Philippe (2013) "Management systems as organizational 'Architectures'", in de Vaujany François-Xavier & Mitev Nathalie [eds] *Materiality and space. Organizations, artefacts and practices*, Basingstoke, Palgrave Macmillan, pp. 62-95.
- Lussault Michel (2007) *L'Homme spatial La construction sociale de l'espace humain*. Paris, Éditions du Seuil.
- van Marrewijk Alfons & Yanow Dvora (2010) *Organizational spaces. Rematerializing the workaday world*, Cheltenham (UK), Edward Elgar Publishing.
- Massey Doreen (1994) *Space, place, and gender*, Minneapolis (MN), University of Minnesota Press.
- Merleau-Ponty Maurice (1976) *Phénoménologie de la perception Gallimard*. Paris, Gallimard.

- Moultrie James, Nilsson Mikael, Dissel Marcel, Haner Udo-Ernst, Janssen Sebastiaan & Van der Lugt Remko (2007) "Innovation spaces: Towards a framework for understanding the role of the physical environment in innovation", *Creativity and Innovation Management*, vol. 16, n° 1, pp. 53-65.
- Orlikowski Wanda J. (2007) "Sociomaterial practices: Exploring technology at work", *Organization Studies*, vol. 28, n° 9, pp. 1435-1448.
- Orlikowski Wanda J. & Scott Susan V. (2015) "Exploring Material-Discursive Practices", *Journal of Management Studies*, vol. 52, n° 5, pp. 697-705.
- Orlikowski Wanda J. & Scott Susan V. (2008) "Sociomateriality: Challenging the Separation of Technology, Work and Organization", *The Academy of Management Annals*, vol. 2, n° 1, pp. 433-474.
- Paris Thomas (2010) *Manager la créativité : Innover en s'inspirant de Pixar*, Ducasse, les Ateliers Jean Nouvel, Hermès..., Paris, Pearson Education France.
- Paris Thomas & Raulet-Croset Nathalie (2016) "Présentation", *Réseaux*, n° 196, pp. 9-24.
- Pickering Andrew (1995) *The Mangle of Practice*, Chicago, The University of Chicago Press.
- Pinch Trevor & Swedberg Richard (2008) *Living in a material world. Economic sociology meets science and technology studies*, Boston (MA), MIT Press.
- Rallet Alain & Torre André (1995) *Économie industrielle et économie spatiale*, Paris, Economica.
- Raulet-Croset Nathalie (2008) "La dimension territoriale des situations de gestion", *Revue Française de Gestion*, vol. 184, n° 4, pp. 137-150.
- Ropo Arja, Salovaara Perttu, Sauer Erika & De Paoli Donatella [eds] (2015) *Leadership in spaces and places*, Cheltenham (UK)/Northampton (MA), Edward Elgar Publishing.
- Schronen Danielle (2003) *Le management à l'épreuve du bureau : Concevoir un immobilier adapté aux besoins de l'entreprise*, Paris, Éditions L'Harmattan.
- Shortt Harriet (2015) "Liminality, space and the importance of 'transitory dwelling places' at work", *Human Relations*, vol. 68, n° 4, pp. 633-658.
- Soja Edward W. (2009) "Taking space personally", in Warf Barney, Arias Santa [eds] *The Spatial Turn: Interdisciplinary Perspectives*, New York, Routledge.
- Strati Antonio (2008) "Aesthetics in the study of organizational life", in Barry Daved & Hansen Hans [eds] *The SAGE handbook of New Approaches in Management and Organization*, London, SAGE Publications Ltd, pp. 229-238.
- Taylor Frederick W. (1911) *The principles of scientific management*, New York/London, Harper & Brothers.
- Taylor Scott & Spicer André (2007) "Time for space: A narrative review of research on organizational spaces", *International Journal of Management Reviews*, vol. 9, n° 4, pp. 325-346.
- Vaast Emmanuelle & Kaganer Evgeny (2013) "Social media affordances and governance in the workplace: An examination of organizational policies", *Journal of Computer-Mediated Communication*, vol. 19, n° 1, pp. 78-101.
- Vaujany François-Xavier (de) (2011) "Du retour de la matérialité dans l'étude des organisations. Une réflexion sur la conférence EGOS 2011", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 7, n° 4, pp. 19-25.
- Vaujany François-Xavier (de), Hussenot Anthony & Chanlat Jean-François [eds] (2016) *Théories des organisations. Nouveaux tournants*. Paris, Economica.
- de Vaujany François-Xavier & Mitev Nathalie (2016) "Introduction au tournant matériel", in de Vaujany François-Xavier, Hussenot Anthony, & Chanlat Jean-François [eds] *Théories des organisations. Nouveaux tournants*, Paris, Economica, pp. 137-155.
- Vaujany François-Xavier (de) & Mitev Nathalie [eds] (2013) *Materiality and Space: Organizations, Artefacts and Practices*. Basingstoke, Palgrave Macmillan.
- Vaujany François-Xavier (de), Mitev Nathalie, Laniray Pierre & Vaast Emmanuelle [eds] (2014) *Materiality and time. Historical perspectives on organizations, Artefacts and practices*, Basingstoke, Palgrave Macmillan.

- Vaujany François-Xavier (de) & Vaast Emmanuelle (2014) “If these walls could talk: The mutual construction of organizational space and legitimacy”, *Organization Science*, vol. 25, n° 3, pp. 713-731.
- Warf Barney & Arias Santa [eds] (2009) *The spatial turn: Interdisciplinary perspectives*, Oxon (UK)/New York, Routledge.
- Wasserman Varda (2012) “Open spaces, closed boundaries: transparent workspaces as clerical female ghettos”, *International Journal of Work Organisation and Emotion*, vol. 5, n° 1, pp. 6-25.



Portrait de femme, Philippe Conord (1957) © Galerie Guyenne Art Gascogne, Bordeaux

Un changement organisationnel relu à la lumière de Jacques Girin

Daniel Atlan
ancien DRH des mines d'ArcelorMittal

*B*éatrice Vacher m'a fait découvrir les travaux de Jacques Girin et j'ai ainsi eu l'occasion de lire plume en main son chapitre sur les arrangements organisationnels. Au fil de la lecture, j'ai retrouvé nombre de situations professionnelles que j'avais connues. C'est ainsi que je propose le point de vue d'un praticien qui regarde dans le rétroviseur pour donner du sens au tourbillon du quotidien de la sidérurgie française des années 1990. En parallèle avec la présentation des évolutions de la sidérurgie française de 1988 à 2000, le lecteur pourra trouver des éléments clés du texte de Jacques Girin présentés en encadrés.

Le paysage en 1988

Dans ce secteur, à partir de 1974, les pertes s'accumulent, les dépôts de bilan et les fermetures génèrent des conflits sociaux aigus : Longwy, Le Creusot¹, la manifestation des Champs Élysées en 1979... Usinor et Sacilor détiennent pour l'époque le record du monde des pertes accumulées en un an et les clients abandonnent des fournisseurs qui ne se préoccupent ni de qualité, ni de prix, ni de délais. Le pronostic vital est engagé.

Pressés par les événements, les pouvoirs publics, les entreprises sidérurgiques et les syndicats trouvent une solution dans l'abaissement continu de l'âge de la fin d'activité : ils signent les conventions générales de protection sociale de telle sorte que, à partir de 1982, les OETAM (ouvriers, employés, techniciens et agents de maîtrise) du secteur « partent à 50 ans » avec, jusqu'à leur retraite, un revenu un peu supérieur à 90 % de leur salaire d'activité ; les cadres partent eux à 55 ans dans les mêmes conditions.

En 1988, la fin d'activité à 50 ans est perçue comme un droit acquis et les managers y trouvent une solution simple aux problèmes de sureffectifs. Pourtant le gouvernement français, actionnaire unique d'Usinor-Sacilor, ne peut plus supporter le coût exorbitant de cette mesure (plus de quinze milliards d'euros sur quinze ans) qui, de plus, est perçue par Bruxelles et l'administration américaine du commerce comme anti-concurrentielle et relevant d'une forme de *dumping*. La quatrième convention générale de protection sociale expire le 31 décembre 1990 et se doit d'être la dernière. Comment sortir de la « retraite à 50 ans » ?

1. C'est, en 1984 le dépôt de bilan le plus destructeur d'emplois de l'histoire de France (34 000 à Creusot-Loire).



Philippe Conord (vers 1995)

Un mandat clair

[...] Un phénomène essentiel au cœur de toute activité économique est celui du mandat. Ce phénomène étonnant consiste en ce que quelqu'un puisse se décharger sur quelqu'autre personne ou entité de la charge d'accomplir pour lui ce qu'il n'a pas le temps, la capacité ou le goût de faire lui-même. (p. 199)

Francis Mer, PDG d'Usinor-Sacilor, a la responsabilité de réussir ce qui peut se décrire comme la remontée d'un coup de l'âge de la retraite de dix ans tout en améliorant la performance industrielle de l'entreprise. Cette performance dans un métier de *process* repose d'abord sur la motivation et l'engagement des salariés.

Pour les employés de l'entreprise, il est le mandant. Dans une perspective plus globale, il est le mandataire, un maillon d'une chaîne complexe de mandants humains (membres de son conseil d'administration) et non humains (administrations, organisations professionnelles). F. Mer est ainsi, entre autres, le mandataire de son conseil, celui du gouvernement.

Un mandat clair ne signifie pas que sa mise en œuvre soit facilement explicitable. Ce qui est bien explicité, dans un mandat clair, ce n'est que l'effet de l'activité, un résultat à atteindre, ou une échelle de performances. (pp. 219-220)

Le mandat semble clair : remonter de dix ans l'âge de la « retraite » immédiatement, et sa réalisation apparaît comme mission impossible.

Préparer le chantier : un mandataire légitime

(La) solidarité résulte précisément de la nécessité de réussir une action qui exige la coopération. Elle ne suppose pas en revanche un lien de nature « clanique ». (p. 214)

Usinor-Sacilor était le résultat de la fusion de presque toutes les entreprises sidérurgiques françaises sous un même toit. Comment faire émerger un dispositif qui s'appuie sur la

confiance, et en génère, entre plus de 100 000 personnes auparavant concurrentes farouches même si elles sont issues des mêmes moules ?

Le mandataire, « celui » en qui on va réellement faire ou non confiance, n'est pas seulement un être fait de chair et d'os. Il est plutôt un composite, un « hybride », un ensemble de relations entre des hommes, des objets, des bâtiments, des documents, etc. (p. 210)

Pour conduire le chantier, F. Mer et son adjoint, Jean-Claude Georges-François (DRH, ancien directeur d'usine rappelé de sa retraite) bâtissent une équipe hétérogène : un ancien DRH d'une des sociétés du groupe, un ingénieur passé par la fonction ressources

humaines et ancien administrateur salarié d'Usinor, un haut fonctionnaire venu de la délégation à l'emploi et deux externes issus du monde de la formation professionnelle (dont j'étais). L'hétérogénéité de l'équipe est congrue à l'extrême hétérogénéité du chantier aux interlocuteurs multiples (managers intermédiaires, dirigeants, ouvriers, syndicats, pouvoirs publics...) et aux enjeux très divers, voire contradictoires (poursuivre les gains de productivité, motiver le personnel).

Cette équipe projet permet aussi de faire face à la charge de travail qui s'annonce en mobilisant ressources humaines, ressources matérielles et ressources symboliques.

La notion de participant n'implique en aucune manière que la poursuite du résultat soit pour chacun d'eux un objectif ultime ou une finalité à laquelle ils adhèreraient sans réserve. Leur participation peut être purement et simplement une obligation, une condition, une opportunité pour parvenir à réaliser d'autres objectifs individuels ou collectifs. (p. 166)

Elle met en place un séminaire appelé « de stratégie sociale ». Un des intervenants du premier séminaire est Michel Berry qui vient conter son expérience de l'innovation sociale. Il souligne que l'innovation n'est pas le travail de la direction générale, que c'est le fruit

d'expériences de terrain et que le rôle des structures centrales est de fonctionner comme passeurs, comme concierges, comme parrains. Ces propos dérangent, mais Michel Berry est du Corps des Mines et, à ce titre, difficile à ignorer. Émerge aussi l'idée qu'en dehors des ressources internes et des consultants dont l'entreprise fait une consommation effrénée, il existe d'autres ressources issues des sciences sociales.

Il est impossible de dire à l'avance quels éléments ou catégories d'éléments d'une situation de gestion vont jouer, en fin de compte, le rôle le plus important. (p. 171)

Le lecteur voit ainsi se dessiner une situation de gestion au sens de Girin :

- Des participants dont au départ la liste est longue et floue,
- Des ressources limitées,
- Un objectif facile à énoncer mais jugé par tous comme inatteignable.

[...] Le jugement formulé sur le résultat est le fait d'une instance extérieure aux participants. Plutôt qu'une action tendue vers un but, la situation de gestion peut être vue comme une réaction collective à un impératif : cette réaction, si elle est adéquate, autorise la poursuite d'autres objectifs propres aux divers participants, individus ou groupes. (p. 167)

Première étape : les balades

Il apparaît très vite qu'il est indispensable de « faire connaissance » : la direction générale et l'équipe projet entament une série de visites de sites pour tenter de comprendre ce qui est en jeu dans l'entreprise.

Les organisations (...) ne peuvent fonctionner et être dirigées que sur la base d'une forme particulière d'ignorance : celle dans laquelle les uns (incluant les managers) sont tenus ou se tiennent de ce que font les autres. (p. 199)

Les balades ne seront pas réservées à la direction générale. En amont des négociations, Usinor-Sacilor organise pour les cinq fédérations syndicales un « grand tour » qui les conduira en un an chez Fiat, chez British Steel, chez Renault mais aussi au LEST à Aix-en-Provence, à IG Metall à Francfort entre autres visites. L'idée est simple : faire prendre conscience que le monde change, montrer comment d'autres travaillent sur les questions qui agitent l'entreprise, donner à entendre tout cela d'autres bouches que de celles des patrons sidérurgiques français.

Dans deux de ces visites, des informations cruciales émergent :

- Les départs automatiques en pré-retraite ont servi de formidable accélérateur de carrière pour ceux qui restaient. L'arrêt des pré-retraites aurait donc pour effet de geler les carrières ;
- Dans au moins deux sites du groupe, un mécanisme alternatif d'évolution de carrière a été mis en place : la carrière à la compétence. Si un salarié accroît ses compétences (savoir-faire opérationnels validés) alors il/elle bénéficie d'une promotion. Ce mécanisme se substitue à la logique de poste dans laquelle la promotion d'un salarié présuppose l'existence d'un poste vacant dans l'organigramme.

Dans un sens (réaliser une description), on peut dire que l'on a affaire à une tâche d'explicitation, ou de mise en mots, dans l'autre (transformer une description en activité), à une tâche de mise en actes. (p. 217)

Pour aller au plus court, c'est la combinaison de ces deux éléments qui constituera la clé du problème. Le problème politico-social de la remontée de dix ans de l'âge de la retraite se traduit en une série de questions techniques. La bonne exécution du mandat reposera sur le

La problématique qualifiée ici de « cognition distribuée », que l'on pourrait aussi bien appeler « action distribuée », tant les notions de connaissance et d'action y sont étroitement mêlées [...]. (p. 212)

2. Cette démarche est importante en matière de conduite des actions de changement. Les actions de changement sont nécessairement politiques — elles suscitent donc la passion. Décomposer le problème politique en questions techniques permet de dépassionner le débat.

partage par toutes les parties prenantes des questions et des réponses apportées². Il s'agit d'amener les acteurs, et en particulier les managers intermédiaires, à agir pendant les dix années à venir (1990-2000) pour améliorer l'entreprise (et donc pour une part baisser ses effectifs) alors que les départs en retraite seront inexistantes.

La feuille de route du mandataire se précise : faire partager le diagnostic, faire émerger des solutions, conduire les négociations avec les représentants du personnel à conclure avant fin 1990, mener les actions les plus efficaces pour faire agir l'encadrement et déployer les solutions négociées.

Sans rentrer dans le détail des trois années de déploiement du projet qui mèneront au succès, je vais me centrer sur un point essentiel : l'émergence d'un nouvel outil de gestion, la démarche compétence, qui devient un des rites mis en place par le mandataire pour avancer.

Les espaces ressources humaines et la convention

La compétence du composite apparaît résulter d'une vigilance réciproque, basée sur une sorte d'illusion créatrice : le collectif se met à exister parce que les individus croient qu'il existe, et du fait qu'ils ajustent leurs comportements à ce qu'ils perçoivent comme le résultat d'une action collective. (p. 214)

La principale question qui découle alors du mandat devient : comment convaincre l'encadrement intermédiaire que les solutions que l'on devine en 1988 sont opérationnalisables, qu'elles pourront faire émerger les pratiques et les innovations des sites que cet encadrement pourra et saura mettre en œuvre ?

Les enjeux sous-jacents deviennent : comment faire émerger les pratiques et les innovations des sites ? Comment convaincre les directeurs de sites, les cadres dirigeants que l'affaire est jouable ? Comment créer un « esprit de corps » entre tous ces acteurs ?

Les résultats de la psychologie sociale en matière d'engagement (Joule & Beauvois, 1987) sont alors convoqués. Début 1989, la direction générale et l'équipe projet mettent en place cinq espaces ressources humaines. Chacun de ces espaces, constitué d'une trentaine de cadres de bon niveau (chefs de service, chefs de département) surtout des opérationnels, est piloté par des *leaders* d'opinion dans l'entreprise³. Ces espaces doivent présenter, à une convention des cadres dirigeants du groupe prévue dix-huit mois plus tard, l'état de l'art sur des sujets comme « qualification, rémunération », « organisation du travail », « gestion prévisionnelle de l'emploi ». Ils se réunissent six à huit fois l'an, ils disposent d'un budget, organisent des visites dans le groupe et à l'extérieur du groupe.

(il faut à la fois) apprendre ce que quelqu'un sait déjà faire (apprentissage-apprenticeship) et apprendre à faire quelque chose de nouveau (apprentissage-learning), (note 37, p. 216)

La convention s'organise comme un salon où les participants présentent aux deux cents dirigeants du groupe les résultats de leurs travaux : ce qu'ils réalisent dans leur site, ce qu'ils ont vu à l'extérieur. S'exprimer ainsi

publiquement conduit les participants à s'engager sur les solutions techniques à déployer ; en même temps, l'équipe de direction générale, les cadres dirigeants, mesurent la capacité des collaborateurs à agir, à travailler en réseau, à s'engager. Les espaces RH permettent aussi une « prise de température » précieuse lors des négociations qui s'engagent fin 1989 avec les syndicats de salariés pour cadrer la sortie de la retraite à 50 ans.

3. La démarche était très ritualisée. Ainsi, un Espace RH se tenait systématiquement sur 24h (de 16 heures à 16 heures le lendemain) pour permettre ensuite des échanges détendus en soirée et jamais à Paris symbole du siège social. Les participants venaient en outre *intuitu personae* : ils ne représentaient pas leur site, mais ils étaient là à titre individuel et personnel.

La négociation

F. Mer a affirmé d'entrée de jeu que tout dispositif de sortie de la retraite à 50 ans doit faire l'objet d'un accord collectif. L'équipe projet a tout de suite mesuré que la symbolique de « 10 ans de plus » peut générer passions et refus. Il s'agit donc de naviguer entre savoir public susceptible d'enflammer l'entreprise et savoir commun susceptible d'actions mesurables et intéressantes pour tous.

Dans l'étude de Weick et Roberts (1993) sur les porte-avions, on voit bien que la visibilité du résultat de l'action collective – on parvient, ou non, à récupérer un avion sur le pont – favorise la coopération entre acteurs appartenant à des clans différents, même si cela ne suffit pas toujours. (p. 229)

La traduction de la politique en questions techniques y contribue pour négocier deux accords, un sur la gestion de l'emploi, l'autre sur la gestion des carrières. Ces négociations seront de plus conduites sur le mode de la page blanche : l'employeur ne présentera pas un texte devant faire l'objet d'une négociation au sens habituel du terme, les parties conviennent que les accords seront co-écrits par la direction et les syndicats. Ce choix a pour vertu de limiter les fonctionnements « en contre » en amenant chaque partie à avancer des propositions.

Cet exercice essentiel dure un an pour aboutir aux deux signatures : un accord sur l'emploi (les salariés resteront au travail après 50 ans, avec une garantie d'emploi en contrepartie) et un accord sur la démarche compétence⁴, Cap 2000 (on rémunère la compétence et non le poste occupé, pour éviter tout blocage de carrière).

La mise en œuvre de la démarche compétence sera locale pour permettre aux acteurs de terrain une appropriation en profondeur des outils définis contractuellement.

En somme

Le projet a réussi : les sidérurgistes sont partis à la retraite au même âge que tout le monde à partir de 2000 et l'entreprise s'est développée. Pour autant, d'autres facteurs que l'agencement organisationnel présenté ci-dessus ont contribué à ce succès : la fin des années 1980 a été marquée par une nette reprise économique avec un impact fort sur le secteur, F. Mer a été à la tête de l'entreprise pendant près de quinze ans assurant ainsi une continuité dans l'action ■

Références

- Girin Jacques (2016) *Langage, organisations, situations et agencements (textes édités par Jean-François Chanlat, Hervé Dumez & Michèle Breton)*, Québec, Presses de l'Université Laval.
- Joule, Robert-Vincent & Beauvois, Jean-Léon (1987) *Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens*, Grenoble, Presses universitaires de Grenoble.
- Weick Karl E. & Roberts Karlene H. (1993) "Collective Mind in Organizations: Heedful Interrelating on Flight Decks", *Administrative Science Quarterly*, vol. 38, n° 3, pp. 357-381.

4. En 1990 le terme de compétence était défini dans un manuel de gestion des ressources humaines en relation avec le champ d'action d'un tribunal. Aujourd'hui le mot est devenu d'une grande banalité.



Venise, Philippe Conord (1989)

Les agencements organisationnels pour faire développer les compétences en entreprise

Stéphanie Guibert
Directrice, SDRH

Praticienne formée à la recherche en sciences de l'éducation, j'ai réalisé ma thèse dans l'entreprise Usinor (aujourd'hui ArcelorMittal) avec D. Atlan. Lien essentiel de cette entreprise avec des groupes de recherches en sciences humaines, il a permis que je réalise des projets et des recherches-actions sur les questions posées par l'accompagnement du développement des compétences et du management des connaissances. J'ai pu aborder cette problématique différemment au cours de ma carrière :

- J'ai exercé chez Usinor les fonctions de coordinatrice pédagogique puis de responsable formation. Pendant douze ans, j'ai participé à montrer que le travail permet de construire des connaissances pratiques aussi utiles que des connaissances scientifiques. La formation du personnel a ainsi été prise en considération au niveau des directions techniques de l'entreprise.
- Je me suis ensuite rapprochée d'un organisme certificateur, le Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM), pour son offre orientée formation des adultes. V. Merle, grand acteur politique et opérationnel du dispositif de validation des acquis de l'expérience (VAE), m'a présentée pour devenir chef de service du dispositif VAE au CNAM. J'ai ainsi pu, avec des enseignants, des chercheurs et des accompagnateurs VAE, bâtir de nouveaux outils et proposer une autre lecture des compétences validées par un diplôme, de telle sorte que ce dispositif VAE soit plus orienté vers l'entreprise.
- J'ai finalement retrouvé l'entreprise et l'accompagnement du changement. D'abord consultante au sein du cabinet Amnyos, j'ai ensuite créé ma société, SCDRH (Société pour la Croissance et le Développement des Ressources Humaines), grâce à laquelle je concilie interventions et pratique réflexive.

L'intervention avec des méthodes de conduite de projet est mon cadre habituel de travail. Sa visée est la coconstruction d'outils, solutions au problème soumis par l'entreprise et analysé par moi-même. C'est en effet la manière d'accompagner l'entreprise qui va distinguer les intervenants entre eux. Une manière d'être, des références et des modèles d'action rassurent ou non l'entreprise. Est-ce qu'une harmonie de travail est possible entre l'intervenant et les interlocuteurs de l'entreprise ? Est-ce qu'un rapport de confiance peut s'installer ? La réception du bon de commande est la marque de confiance de l'entreprise. Pour l'obtenir, je peaufine mon modèle d'intervention, une façon originale de traiter les problèmes de l'entreprise.

Mon modèle habituel : la didactique professionnelle

Le travail peut être analysé en privilégiant des aspects différents. J'ai mis en pratique le modèle de la didactique professionnelle, développé par Pastré (2013), qui relie l'ergonomie, la psychologie du développement et la formation professionnelle (sciences de l'éducation). Il permet de porter attention à la fois à la manière dont un professionnel organise son activité et à ses invariants pour raisonner et réaliser les meilleurs choix d'action. De cette manière, une référence de la compétence se construit avec ceux qui font très bien et ceux qui débutent dans l'activité. Le but pédagogique premier est de faire construire des « savoir-faire » et non savoir empiler des connaissances théoriques, techniques, etc. Ce modèle accorde de l'importance au mécanisme de conceptualisation qui relie des situations et l'action. Quels sont les paramètres de situation qui sont utilisés par les meilleurs professionnels ? Quels sens leur donnent-ils pour bien comprendre les situations vécues et les interpréter à court terme ou long terme ? Quelles actions sont réellement réalisées ? Au moyen de quels instruments ? Comment le résultat est-il jugé ? Comment est-il corrigé (si nécessaire) ? La compétence ainsi décrite met en valeur ses composantes et, dans un premier temps, les situations pour lesquelles des professionnels doivent mobiliser des raisonnements. C'est pourquoi, les notions d'agencement et de situation de gestion de Girin m'ont intéressée.

Mes interventions : favoriser l'interprétation pour valoriser les compétences métiers

L'intervention que je réalise consiste à écouter, guider, formaliser un contenu de formation pour le valider et le socialiser. Le modèle de développement des compétences oriente vers des solutions pédagogiques qui ne sont pas toutes incluses dans des dispositifs de formation. Parfois, l'intérêt de l'entreprise est de modifier le travail (environnement matériel, modalités de partage des informations, évolutions de l'installation ou des procédures, liens entre services, etc.). Souvent, ce sont le dispositif de formation et ses propositions d'aménagement du travail qui permettent de construire une réponse au problème de développement des compétences et de la transmission des connaissances d'un métier.

La lecture des situations de gestion et des agencements organisationnels selon Girin m'a permis de voir autrement mon activité en éclairant ce que l'on peut trouver caché dans le travail et qui contribue au travail bien fait. Ce qui m'amène à proposer une nouvelle hypothèse d'intervention.

Révéler les situations de gestion, un implicite pour la formation en entreprise ?

En faisant des situations de gestion un objet d'analyse, Girin surprend. Il montre qu'il existe une façon d'appréhender un fait en dehors d'une situation de référence telle que l'entreprise, l'organisation ou l'équipe. Girin précise qu'on peut identifier une situation « chaque fois qu'à un ensemble d'activités en interactions est associée l'idée d'activité collective et de résultat faisant l'objet d'un jugement, et que des agents sont engagés dans la situation de gestion lorsqu'ils se reconnaissent comme participant à des degrés divers à la production du résultat. » (Girin, 1983, § 1, chapitre 1). De nombreuses situations de gestion existent en entreprise mais la commande de l'entreprise porte très rarement sur elles. Lorsqu'un projet de formation est défini, il ne vise pas à les mettre en évidence. Efficaces, elles restent non-officielles et non-officialisées.

Girin propose de nommer ces situations pour pouvoir y porter un regard et mieux les connaître. L'entreprise y a intérêt puisque les personnes en interaction œuvrent positivement au résultat final du travail. Ainsi l'entreprise peut-elle mieux les comprendre, les questionner sur leur utilité pour envisager de les diffuser voire les utiliser comme lieu d'innovation.

Ces situations nécessitent en effet une gestion, même si elles restent locales, occasionnelles ou de courte durée : des prises de décision, des actions, des contrôles, des notes rapides sur un cahier d'incident, etc. Découvertes et formalisées, ces situations de gestion sont un objet pour porter une analyse de besoin de formation. Elles nous invitent à considérer ce qui marche (et non seulement les situations problématiques) pour décrire les relations de contribution et mettre en schéma les interactions qui « organisent » une ou des situation(s) de gestion. Cette entrée originale m'intéresse pour deux raisons.

D'abord elle permet de formaliser l'implicite. Je ne crois pas qu'il puisse être un objet de commande mais il est un résultat complémentaire à l'intervention. Et c'est, aussi, intéressant de le présenter comme tel. Une réflexion sur la pérennité de cette situation et son utilité dans le temps pourra suivre. Est-ce que l'entreprise, pour pérenniser ses résultats, doit rendre plus formelle cette situation (modifier un organigramme, faciliter les liens de communication et de production collective, etc.) ? Girin aide à étayer ce résultat complémentaire, souvent situé entre les étapes d'un processus, au niveau des liens entre des départements, lors du traitement (réussi) de situations rares, là où il n'existe pas de contrôle mais plutôt de l'autonomie car tout fonctionne bien (les résultats le montrent). L'entreprise ne souhaite alors pas perturber ce fonctionnement. Pourtant, étudier ces situations de gestion peut permettre d'anticiper des difficultés de coordination liées par exemple à des connaissances qui risquent d'être perdues sous l'effet d'un départ en retraite, de la perte de contact avec un fournisseur, d'un changement d'objectifs de département.

Pour une autre raison, la notion de situation de gestion est utile. Elle permet de sortir de la considération « métier ». Plus haut, j'ai dit que le problème de compétences est le plus souvent situé dans un métier. Ce terme, pour faire simple, cache des savoir-faire qui peuvent être différents et surtout des fonctions qui se sont installées dans le groupe. Un récent projet a été difficile à mener car nous avons identifié qu'il existait des fonctions différentes au sein de ce que l'entreprise désignait comme un métier. Dès le départ j'avais des doutes mais l'entreprise assurait que les professionnels avaient le même métier. En faisant, j'ai découvert que deux types de chef existaient dont un n'avait pas souvent de liens avec l'équipe mais avec d'autres services. Très peu de situations étaient communes. En conséquence, j'étais en train de formaliser un référentiel de compétence où celui que l'on désignait « chef » avait peu de situations à gérer. Il intervenait très peu sur les situations clés du métier et ses interventions n'étaient pas décisives. J'ai jugé que l'on ne devait pas officialiser ce résultat. J'ai inclus une pause dans cette analyse pour m'entretenir directement avec ces « chefs ». Je suis parvenue à montrer que leur référentiel de compétences relevait d'un autre métier. Girin m'a aidée à comprendre cet incident et à le traiter positivement. En conséquence, je suis plus vigilante sur le groupe professionnel désigné et j'inclus dans ma démarche un court diagnostic pour mesurer les relations entre les personnes et leur manière de participer à la performance du groupe. Ma grille de lecture de l'entreprise s'enrichit donc d'un intérêt pour des situations de gestion qui tentent de remédier à une carence momentanée de la performance globale du travail. Cela



Philippe Conord (vers 1995)

confirme que la création de tout dispositif (ici de formation) ne peut se passer d'une bonne analyse du travail avec ses praticiens.

Accompagner l'efficacité des agencements organisationnels en favorisant la conceptualisation

Girin va inclure les situations de gestion dans un modèle plus global, celui des agencements organisationnels. Les agencements organisationnels sont des construits pour qu'un manager s'assure que ses objectifs sont réalisés par délégation. Girin décrit cette relation managériale comme un mandat qui énonce ses objectifs à un mandataire. Ce dernier est censé les réaliser avec compétences et loyauté. Pour cela, il combine un ensemble de ressources humaines, matérielles et symboliques. Leur relation est cadrée par un mandat qui met en mots les objectifs et la performance attendue. Vacher (2013) montre que, dans les faits, le mandat est complexe et confus. Et c'est justement ce qui fait l'intérêt du

modèle. Le mandat fonctionne comme l'archétype d'un contenu échangé au sein d'une relation managériale. Girin rend acceptable de penser que le mandat peut être flou sans mettre en question le mandant ou le mandataire. Il rend également acceptable le constat que le mandant ne connaît pas l'art de faire de son mandataire. Girin précise que le mandataire peut être constitué de plusieurs personnes et associer des ressources matérielles et symboliques. Le mandat est donc forcément incomplet, les mandataires doivent nécessairement s'organiser et leur manière de faire n'est pas connue à l'avance, il est le résultat d'une combinaison de ressources. Parler des situations de travail informelles devient donc plus simple et permet de situer les compétences à étudier au niveau du mandataire.

Continuons à intégrer Girin. Lorsque je présente les résultats d'une analyse du travail (des situations, des compétences et des connaissances des experts), les experts, assis sur une chaise, ont un mouvement du corps vers l'arrière et s'exclament : « On ne savait pas que l'on faisait tout ça ! », « ils ne le savent pas là-haut [la hiérarchie] ! ». Ils montrent qu'ils sont satisfaits et qu'ils reconnaissent l'explicite et l'implicite de leur travail qui sont en général invisibles pour le mandant et aussi pour d'autres ressources qui interviennent uniquement dans le cadre de quelques situations de gestion (des activités transversales ou rares par exemple).

En effet, l'opérationnel suit les évolutions des situations qui tendent à l'éloigner de ses habitudes de travail (même un électrotechnicien ou un mécanicien devra comprendre des automates et de nouvelles machines !). En montrant que les mandataires sont un agencement de ressources symboliques, matérielles et humaines, Girin s'appuie sur un sous-entendu : chaque mandataire, à son niveau, a les ressources pour traiter ses situations professionnelles. Le modèle théorique de la didactique professionnelle (Pastré, 1999 ; 2013, chapitre 2) empruntant à Vergnaud (1996) sa théorie du développement montre que la mobilisation des ressources dans le travail dépend du degré de conceptualisation. Par exemple, une procédure de mise en marche est bien une ressource (symbolique) pour celui qui l'a intégrée dans son travail quotidien alors qu'elle n'est qu'un élément isolé si elle n'est pas intégrée au niveau du professionnel, à sa propre organisation de l'action.

Une nouvelle hypothèse d'intervention pour accompagner les entreprises

Ainsi associé au modèle du développement de la compétence inspiré par Vergnaud (Vergnaud, 1996 ; Pastré 2013), celui des situations de gestion et des agencements organisationnels de Girin qualifie le sens de l'intervention : accompagner pour rendre plus efficace des agencements organisationnels et leurs principes de délégation. L'association des deux modèles a l'avantage de donner moins de poids à la notion de métier et de désigner un groupe de professionnels par ce qui les relie : la délégation d'activité et de situations à gérer pour atteindre un résultat mesuré (une performance). Mon hypothèse d'intervention devient celle-ci : la difficulté à créer des agencements par des ressources humaines dépend du degré de conceptualisation de la situation et de l'action. Ces conceptualisations s'appuient sur la résolution de situations informelles (des situations de gestion au sens de Girin) pour concevoir des ressources symboliques, matérielles, voire humaines, qui sont des ressources temporaires pour réussir. Favoriser le développement de la compétence, c'est donc savoir conceptualiser des situations, dont des situations de gestion, pour être performant ■

Références

- Girin Jacques (1983) Le rôle des situations de gestion dans l'évolution des systèmes sociaux complexes, sous la direction de Michel Berry, CRG-École polytechnique, rapport pour le Ministère de la Recherche et de la Technologie.
- Girin Jacques (2016) *Langage, organisations, situations et agencements (textes édités par Jean-François Chanlat, Hervé Dumez & Michèle Breton)*, Québec, Presses de l'Université Laval.
- Pastré Pierre (1999) "La conceptualisation dans l'action : bilan et nouvelles perspectives", *Éducation permanente*, n° 139, pp.13-35.
- Pastré Pierre (2013) *La didactique professionnelle. Approche anthropologique du développement chez les adultes*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Vacher Béatrice (2013) *Puissance de l'écoute flottante dans l'action collective (document d'HDR)*, Bordeaux, Université Bordeaux 3. (<https://hal.archives-ouvertes.fr/tel-00872446>)
- Vergnaud Gérard (1996) "Au fond de l'action, la conceptualisation", in Barbier Jean-Marie [ed] *Savoirs théoriques et savoirs d'action*, Paris, Presses Universitaires de France, pp. 275-291.



En Auvergne, Philippe Conord (1989)

Des mots d'accompagnements

Performativité et performance dans le langage d'une équipe s'occupant d'adolescents en grande souffrance

Loïc Andrien

i3-CRG École polytechnique CNRS Université Paris-Saclay

*« Quand je me sais photographié,
je me transforme en image... »*

Roland Barthes

Quel étrange phénomène que la rencontre. Celle d'un homme, celle d'une pensée. Bien sûr, je n'ai pas rencontré Jacques Girin, du moins l'homme. Mais sa pensée, ses mots. La puissance de quelques idées simples se cachent au détour de presque toutes les pages d'un ouvrage étonnant (Girin, 2016). Ainsi, assez logiquement je pensais écrire sur les situations de gestion tant cette notion me semblait féconde et en lien avec mes travaux de recherche. C'était compter sans une phrase qui me sauta au visage. Je relus le passage, à plusieurs reprises. À chaque fois, à chaque relecture, il faisait resurgir le souvenir d'une autre rencontre et me fit changer de sujet.

Girin citait Ducrot (1987) : « finalement les mots ne signifient rien, ne veulent rien dire » et « cette affirmation, appliquée à elle-même serait proprement suicidaire ». Dans cette partie de l'ouvrage, Girin (2016, p. 27) montre la faillite du modèle du code dans la façon de penser le langage. Selon ce modèle, les mots seraient les véhicules (Girin, 1982) d'un message dont la portée serait universelle, univoque. Émis, transmis et reçu, le message s'il échoue dans sa mission ne peut qu'avoir été corrompu par un acteur lors de l'une ou l'autre de ces trois phases. Si ce modèle a défini toutes les théories de la communication, depuis l'Antiquité jusqu'à la sémiologie moderne (Sperber & Wilson, 1989), la vision ferroviaire (Fauconnier, 1984) qu'il sous-tend continue de structurer la construction des outils de communication, des réseaux, alors même qu'il ne trouve plus grâce auprès des théoriciens du langage. Alors bien sûr que les mots soutiennent un sens, voire plusieurs. Girin (2016, p. 31), pour dépasser le modèle du code, met en avant trois notions, trois types de sens que le langage accompagne. La littéralité correspond au contenu du message mais est toute relative tant ce contenu peut être constitué de matière et de vide. L'indexicalité, est la capacité à montrer plus qu'à représenter. Le signe langagier renvoie donc à une situation déterminée. Enfin, la contextualité d'un message pose que ce dernier ne peut être compris hors du contexte dans lequel il a été produit socialement.

Donc tout au long de ce chapitre déconstruisant ce qui se passe dans les mots et ce qui passe par les mots, une rencontre me revenait en tête. Une de celles au cours desquelles

le poids des mots est considérable. Il y a peu de temps, j'observais et j'accompagnais une équipe d'éducateurs, en difficulté, s'occupant d'adolescents en souffrance : des éducateurs, psychologues et un psychiatre. Leur philosophie d'accompagnement est simple : accueillir la personne dans sa singularité et l'accompagner dans la construction de son propre chemin. À la suite de plusieurs situations de grande tension voire de violence, l'équipe avait constaté la défaillance du dispositif d'analyse des pratiques. La direction avait souhaité mettre en place un nouveau dispositif de soutien pour les professionnels. Mais comment mettre en place un dispositif innovant dans un secteur où la supervision, l'analyse des pratiques existe déjà tout en ne fonctionnant pas dans ce cas précis. Ces modalités d'accompagnement, ils en avaient soupé. Deux rencontres difficiles avec des superviseurs avaient laissé quelques traces dans une équipe devenue méfiante, défiante. Nous avons alors décidé de construire ensemble le dispositif *via* une recherche-action. En position d'observation participante, je les accompagnais au quotidien et prenais en note ce qui se disait. J'avais choisi de travailler autour des échanges langagiers entre l'équipe et les jeunes qui venaient à elle. La problématique s'est rapidement révélée, lorsqu'il est apparu qu'il n'y avait plus unanimité de propos dans l'équipe et que l'organisation risquait de perdre de vue sa mission.

« Je veux mourir ! »

Une parole, lancée comme une claque, comme un coup de fouet. C'est le genre de mots que l'un des éducateurs n'accueille que difficilement parce qu'il ne sait pas trop ce qu'il va en faire. Il évite délibérément les réponses qu'il qualifiera lui-même de « convenues » : « *Tu dis cela parce qu'aujourd'hui cela ne va pas trop... Mais tu verras demain...* » « *Ne dites pas cela, vous ne le pensez pas...* » « *Gamin, tu dis cela sans savoir ce qui t'attend...* »

Et puis, il y avait eu un précédent. Quelques années auparavant, un des éducateurs « en a[vait] dit une belle de connerie » (sic), qui n'avait pas fait l'unanimité dans l'équipe. Pourtant, faire référence à cette histoire produisit l'effet escompté au-delà de ses espérances. « *Je veux mourir, je vais sauter du pont... Tu sais le pont de l'autoroute, celui à l'entrée du village. Il fait bien trente mètres de haut...* ». En entendant cette phrase dans la bouche de l'adolescent de 17 ans à peine, il pensa à une jeune fille qui avait sauté du pont quelques mois plus tôt mais ne s'était pas tuée sur le coup. Alors sa « connerie », fut de lui demander : « *Sais-tu dans quel état tu risques de te retrouver une fois en bas ? Sais-tu quelles douleurs tu risques d'endurer si tu te loupes ?* ».

Une boule l'avait pris au ventre. Et s'il venait de lui lancer un défi ? Et s'il venait de le pousser à passer à l'acte ? Ce furent également les reproches que lui fit sa hiérarchie quand il évoqua la situation en réunion.

L'émotion et l'angoisse semblaient prendre le dessus sur la volonté affichée de cette équipe de laisser la personne face à elle-même, à ses désirs, à ses actes, à ses besoins tels qu'elle-même les définit. L'éducateur prit peur, sa hiérarchie en eut des sueurs froides, et le récit de continuer avec cet ado qui a eu un bon gros fou rire :

« *Je veux mourir, mais je veux pas avoir mal. Je veux juste arrêter. J'en ai marre de ma vie...* » Il venait de tuer quelque chose. Il venait de lâcher certains de ces mots qui permettent de passer à autre chose. Le début d'un chemin. Et il venait de le faire parce que cet éducateur avait accepté lui aussi de lâcher quelque chose de ses *a priori*, ses représentations du métier : il n'était pas là pour lui dire quoi faire, pour

lui dire ce qui était bien ou non. C'était à l'adolescent de trouver ses réponses, lui et lui seul. Ainsi seulement, au prix d'angoisses et de craintes, le discours de cette équipe pouvait être en cohérence avec leurs actes.

Et l'éducateur de m'interroger : « *Mais qu'est-ce que j'en sais de ce qu'il pense, de ce qu'il veut. Qui je suis moi pour décider de ce dont il a besoin ?* » Cette situation était tellement extrême qu'elle lui en sembla extraordinairement facile à appréhender. Dans cette situation extraordinaire, c'est la limite du discours porté par l'équipe qui est identifiée : jusqu'où peut-elle aller dans l'acceptation de la singularité de l'autre ? Qu'est-ce que cette équipe est en mesure d'entendre, d'accueillir, de la souffrance d'un adolescent, de la violence de ses mots et de ses symptômes ? Cet éducateur se pose autrement la question : dans cette situation, si extrême, les actes sont venus bousculer les intentions et les discours. Qu'en est-il alors quand ces autres situations du quotidien, lorsque le discours n'est pas forcément remis en question par la violence des mots de l'autre ? Quand l'éducateur est face à des situations ordinaires, normales, confronté à des besoins ordinaires, normaux.

Lorsque je pose aux membres de cette équipe, en réunion, la question de l'évaluation des besoins qu'ils peuvent être amenés à faire, des référentiels sont cités comme celui de Maslow (1972). Mais c'est le terme « connerie » qui ressort le plus fort. « *Besoin primaire, secondaire... quelle connerie* ». Et une autre référence, à Roger Gentis celle-là, intervient, citée de mémoire par le psychiatre de l'équipe, que je reprends ici de l'ouvrage de l'auteur :

C'est toujours la même histoire : au lieu de constater tout bêtement que les valeurs, c'est ni plus ni moins des mirontons comme vous et moi qui les font, aussi plats, aussi cons, aussi limités que vous et moi et sûrement pas infallibles, les gens ils ont toujours derrière la tête, ce qui fait qu'ils peuvent même jamais le voir en face, ce modèle idiot de comment le monde est fait qu'y a quelque part dans les hauteurs une espèce de dépôt des poids et mesures où l'on trouve les étalons de tout ce qu'il faut dire et de ce qu'il faut pas dire, de ce qu'il faut penser et de ce qu'il faut pas penser, et toutes les fois qu'ils voudraient en sortir une ils se demandent ce que l'étalon va en dire, si elle sera à la bonne longueur ou si elle va pas avoir l'air trop minable, alors neuf fois sur dix après avoir bien réfléchi ils préfèrent la rentrer ut en douce, ils ont trop peur d'avoir l'air con.

Moi si je refaisais les Droits de l'Homme, qui commencent à en avoir bien besoin, celui que je mettrais avant tous les autres, parce que c'est le plus fondamental et c'est peut-être le seul qui pourrait vraiment changer la vie, c'est le DROIT À LA CONNERIE. Le jour où chacun en sera pénétré, le jour où chacun sera décidé à l'exercer, vous pouvez pas imaginer ce que le monde sera plus heureux, et plus détendu, et plus aimable aussi. En attendant, faut continuer à avoir l'air intelligent, ce qu'on s'emmerde ! (Gentis, 1978, pp. 106-107)

Et cette citation de Gentis, dans la bouche du psychiatre, puis reprise par l'équipe, de devenir un bouclier contre ce qu'il faudrait dire des autres. Je venais de leur lancer un mot qui semblait dangereux pour eux : le besoin. Mais pourquoi donc ? Il y avait bien chez l'un ou l'autre, le refus de fixer dans des mots la personne qui était en face, l'évaluation des besoins devenant pour ces éducateurs le symbole de ce que la société impose de l'identité des personnes. Comme le raccourci est prompt du diagnostic



Philippe Conord
(vers 1995)

au pronostic, s'ils identifient un besoin ils déterminent un chemin. Ils refusent de poser un regard « d'expert » comme ils pourront dire. Ils refusaient donc que leur accompagnement se résume à poser une étiquette sur la personne, l'un d'entre eux prenant l'exemple d'une gare de triage. Comme si les personnes arrivaient pour mieux repartir, dans la bonne voie, sur les bons rails. Cette équipe serait alors dépositaire de la juste orientation de ces personnes...

Mais rapidement surgit un autre problème. Derrière le refus d'une position d'expert qui poserait un savoir extérieur sur la personne, apparaît le fait que le terme de besoin ne recouvre aucun sens commun. Aucun membre de cette équipe n'en partage la signification, et de situation en situation, quand nous les passons ensemble en revue, aucun des membres de l'équipe, ne possède le même jugement, la même appréciation sur ces fameux besoins. Il y a bien quelques situations qui ne provoquent pas de conflit dans l'analyse ou dans l'interprétation des professionnels. Un consensus apparaît alors presque naturellement. Dès lors que ce consensus naît, j'observe que les professionnels vont utiliser cette vision collective comme support. Ils vont même oublier les quelques points qui pouvaient faire désaccord et ne se concentrer que sur des données collectivement validées.

J'identifie alors un risque inhérent à la définition collective d'un besoin et en fais part à l'équipe. Et là, conneries ou pas, la moindre parole peut faire des dégâts. Bien pires que les problèmes pour lesquels l'équipe est interpellée, ce pour quoi ses membres sont appelés. Ils évaluent, ils parlent et leurs paroles performant. Comme des prophéties autoréalisatrices, les mots qu'ils posent sur les gens, sur leurs problèmes, sur leurs maux, vont devenir des identités, des marqueurs. Pour illustrer ce que j'avance, ce simple exemple est significatif, il s'agit d'une situation antérieure à mon intervention et qui revenait souvent dans les discours des membres de l'équipe. Une situation difficile selon eux.

« Lui, il finira en UMD¹... »

En une phrase énoncée par le psychiatre, la première lors de la lecture du dossier, l'avenir d'un ado était tout tracé. Pas le temps pour la rencontre, pas de temps pour qu'il s'explique, le sachant avait décidé, selon le récit de l'équipe. En UMD il finirait. Ce jugement était émis alors que la personne n'avait pas encore été vue, elle n'avait simplement qu'émis le souhait d'obtenir un rendez-vous, et sur la base des renseignements collectés, le dossier était constitué. Plusieurs années ont été nécessaires à l'équipe pour tenter de déjouer ce pronostic qu'ils pensaient déterminer aussi bien leurs pratiques que leurs idées. Mais dans ce cas, s'ils étaient tellement influencés par ce pronostic, qu'est-ce qui nous garantit qu'ils n'ont pas provoqué ce qu'ils pensaient comme inévitable ?

Dans les institutions totalitaires décrites par Goffman (1968), il ne faut pas bien longtemps pour savoir ce que l'on va faire du reclus, qu'il soit fou ou délinquant. La culture qui est la sienne n'a guère de place dans cette institution qui l'accueille et l'on assiste à un phénomène de *déculturation*. Cette phrase de bienvenue, ce pronostic, en est la première trace. Ce chemin tracé dans les esprits devenait déjà un chemin sans aucune voie secondaire. Un cul-de-sac qui ne mènerait cet ado que vers la seule direction que l'équipe venait de cautionner parce que personne ne l'avait refusée.

Le chef de service éducatif, lui, avait rappelé tout ce que ce jeune avait fait : attentat à la pudeur, agression, viols, sans compter les tentatives... La sentence était

1. Les unités pour malades difficiles (UMD) sont des services hospitaliers psychiatriques français spécialisés dans le traitement des personnes atteintes de troubles mentaux et présentant un danger pour elles-mêmes ou pour autrui. Il en existe dix en métropole.

légitimée. Avant même que l'équipe n'ait pu croiser son regard, il était précédé de ce qu'elle pouvait penser de lui, de ce qu'elle devait penser de lui. Et là l'équipe existe bel et bien, unie et unanime. À ce stade, la rencontre avec l'adolescent était-elle encore possible ? Les regards des membres de l'équipe n'étaient-ils pas déjà pervertis par ce discours, par ce dossier, par ce qu'ils pensaient savoir de cet adolescent ? Je fais l'hypothèse que dans cet exemple, la parole du psychiatre a joué l'effet d'une prophétie autoréalisatrice et a créé les problèmes qu'elle dénonçait.

Appelez-le « effet Œdipe » (Popper, 1957) ou « effet Golem » (Babad *et al.*, 1982). Il est ce phénomène où le langage devient performatif. Où ce qui est dit devient réalité.

L'adolescent, lui, se moque bien du nom de cet effet, mais des mots, ou des actes, ou les deux l'ont conduit en prison. Il n'est pas en UMD, mais le regard de l'équipe à l'époque lui a-t-il laissé un choix ?

Et cette équipe avait-elle le choix ? Aurait-elle pu faire autrement ? À l'époque où je menais cette recherche, je ne connaissais pas les écrits de Jacques Girin. Pourtant, avant même de mettre quelque dispositif que ce soit en place, le travail que nous avons fait ensemble a été de reprendre ces mots. D'en construire le sens commun. De voir où les membres de l'équipe venaient combler les trous d'un langage toujours incomplet. Ainsi la prédiction faite sur l'avenir de l'adolescent remplissait cette fonction. Elle rassurait des éducateurs qui appréhendaient cette rencontre mais qui appréhendaient plus encore de ne pas réussir à accompagner cet adolescent. La crainte de cette équipe était d'échouer. Le discours porté collectivement qui consistait à dire que l'équipe accueillait chaque adolescent dans sa singularité masquait mal le fait que chaque professionnel se fixait des objectifs. Chacun projetait sur la personne accompagnée le chemin qu'il pensait pouvoir lui faire faire. Alors si collectivement le travail de prise de conscience de ces projections semblait fonctionner, il n'en reste pas moins que ces projections correspondaient à des objectifs. Et que nul n'était en mesure d'abandonner ce travail.

Pour chaque situation, pour chaque personne accueillie, une évaluation rapide et parfois lapidaire permettait à cette équipe de fixer la marge de progression, le chemin possible, l'évolution envisageable. L'équipe fixait donc les marges de son succès ou de son échec. Et parfois il était plus simple de prédire un avenir catastrophique pour se protéger de l'échec. À ne pas mettre trop d'ambition dans l'accompagnement, chacun se préparait au pire pour la personne mais à un succès tout relatif pour l'équipe.

Si « *la gestion a un rapport essentiel au fait de porter quelque chose à son achèvement, le fait de réussir ou d'échouer. Son objet central est la performance.* » (Dumez, 2014), tenter de définir la performance de cette équipe signifierait soit :

- Mesurer l'écart entre la prévision et le chemin parcouru par la personne accompagnée. Mais dans ce cas, il est facile d'imaginer que le phénomène évoqué ci-avant ne ferait que s'amplifier. Les prévisions se feraient de plus en plus pessimistes pour limiter les échecs. L'équipe se confronterait alors à nouveau à cet effet Golem (Babad *et al.*, 1982) qui tend à éluder les chances de réussite de par la faible ambition de l'accompagnant.
- Mesurer l'écart entre le discours affiché et l'action effective. Girin peut à cet endroit être d'une grande aide. En effet, une grande partie de l'accompagnement d'une personne en souffrance se fait à travers le langage. Celui de la personne, celui de son entourage, celui des professionnels, etc. Admettre et reconnaître ce langage comme plein de trous, et le fait que chaque acteur va chercher à combler par un moyen ou un autre, serait une avancée considérable.

Imaginons cette équipe en capacité de s'interroger sur l'*indexicalité* ou sur la contextualité des mots qu'elle emploie pour désigner un adolescent, ou pour analyser les mots de ce dernier. Le refus de désigner un besoin ou de poser des mots qui pourraient dicter la conduite ou l'évolution des personnes qu'ils accompagnent a poussé cette équipe vers un autre écueil. Les mots sont posés individuellement, par le psychiatre, par l'éducateur..., sans qu'à aucun moment l'équipe ne cherche à les rassembler dans un sens commun. Le message lancé par le psychiatre lors de la lecture de dossier, au tout début de cet exemple, est très simple si l'on s'en tient à son contenu, à sa *littéralité*. « *Un nouvel adolescent est arrivé et nous allons l'accompagner. Nous ne le connaissons pas et nous allons chercher à en savoir plus sur lui.* »

À ce moment de la lecture de dossier, juste avant que ne soit lâchée la phrase « *Lui, il finira en UMD* », c'est tout ce que l'équipe peut savoir de l'adolescent à accueillir. Le dossier présente bien des traces de ses actes comme le rappelle le chef de service, mais rappeler ces termes à ce moment-là ne fait que montrer une réalité qui échappe à toute l'équipe. Ils sont censés venir combler les trous du langage qui le désigne mais ne renvoie qu'à des représentations sociales, à des images qui vont être différentes pour chaque membre de l'équipe. En se posant la question collectivement de l'*indexicalité* des termes employés, l'équipe aurait pu mettre en mots cette situation où chaque membre devait bricoler sa représentation de l'adolescent. Enfin, la *contextualité* du message est primordiale. Le langage produit dans ce contexte avait une fonction, celle de créer un savoir commun aux membres de l'équipe qui permettrait de construire la base de l'accompagnement. Ce contexte porte donc les traces d'une idéologie de cette équipe selon laquelle elle doit partager une image commune de la personne avant de l'accueillir. Hors de ce contexte, les mots n'ont plus le même sens. Le langage de cette

équipe traduit l'ambiguïté dans laquelle ils sont : entre le refus de la performativité de leurs discours et l'idéologie d'un nécessaire savoir commun. Les concepts de Jacques Girin peuvent donc, ici, nous aider à penser autrement la performance de cette équipe. Une performance qui pourrait être basée sur la capacité collective à identifier le contenu des messages mais surtout les constructions langagières qui servent à combler les vides, ce que l'on ne sait pas.

Revenons quelques minutes en haut du pont, à la sortie du village. Si le premier adolescent avait sauté, cela aurait-il constitué une contre-performance pour l'équipe ? Cette question ne peut qu'être terrible formulée en ces termes. Mais cela ne tient pas de ce que représente ou montre le terme de « performance » ou de « contre-performance », cela tient inévitablement à celui de « suicide ». Question terrible que s'est posée en son temps le philosophe David

Hume. « *Toutes nos obligations de faire du bien à la société semblent impliquer une réciprocité. Je reçois de la société des bienfaits, et donc je me dois de promouvoir ses intérêts ; mais quand je me retire entièrement de la société, comment pourrais-je encore y être lié ?* » (Hume, 2009, p. 76). Hume démontre que toute société fait porter à ses membres le poids de ce qu'elle leur apporte. Il ne traite pas du sentiment de culpabilité des proches, des parents de ceux qui restent après le suicide. Il se place du côté de l'individu. Comment rendre à la société ce qu'elle a apporté à quelqu'un qui n'a jamais rien demandé et qui souhaiterait même s'en extraire ?



Philippe Conord (vers 1995)

Autrement dit, quel pourrait être l'objectif d'un accompagnement qui respecterait la singularité et l'autodétermination d'une personne qui ne cherche qu'à se défaire d'un lien social devenu étouffant ? Cette équipe, émanation du corps social est-elle en mesure de proposer un accompagnement qui aille à son rencontre ? Cette question n'est pas à entendre comme une généralisation, au contraire. Cette situation est extrême, assurément, mais elle permet d'identifier les limites du projet d'accompagnement de cette équipe. Un projet politique. La réponse à cette question ne peut se rechercher que dans les différentes situations (Girin, 2016 ; Goffman, 1988), dans différents temps, lieux et acteurs engagés dans les itérations langagières qui construisent les différents accompagnements que l'organisation aura à produire.

L'éducateur concerné par cette situation a réussi, bien malgré lui, à dépasser les représentations qu'il aurait posé habituellement sur ces mots destructeurs de l'adolescent. Aller au-delà des mots, aller chercher le sens de ce que l'autre veut y mettre. Mais personne dans l'équipe n'était en mesure de percevoir cela comme ce qui pourrait être la performance de cette organisation. Les rapports des individus à la société ont cela de tout à fait défini que même ceux que l'on a nommés « exclus » y jouent un rôle. Ils ne sont pas forcément exclus de la société, mais des processus de fabrication de la culture, contraints de n'exprimer que ce qu'ils seraient autorisés à exprimer à l'intérieur d'espaces institutionnels plus prompts à panser les corps (Foucault, 1972 ; 2009 ; 2012) qu'à penser les citoyens. Et si la performance résidait, pour cette équipe, dans la capacité à ne pas remplir les trous du langage ; à tenter d'entendre ce que veut dire un autre dont le langage nous échappe parfois mais sans vouloir tout y entendre ; à accueillir le langage de l'autre en déconstruisant systématiquement ce que l'organisation peut y ajouter, ce qu'elle peut en simplifier, en dévaloriser. C'est peut-être à cet endroit que se construit la performance et donc les succès et échecs à attendre de l'accompagnement d'un sujet ■

Références

- Babad Elisha Y., Inbar Jacinto, & Rosenthal Robert (1982) "Pygmalion, Galatea, and the Golem: Investigations of biased and unbiased teachers", *Journal of Educational Psychology*, vol. 74, n° 4, pp. 459-474.
- Ducrot Oswald (1987) "Sémantique et vérité : un deuxième type de rencontre", *Recherches linguistiques de Vincennes*, vol. 16, Saint-Denis, Presses Universitaires de Vincennes, pp. 53-63.
- Dumez Hervé (2014) "Qu'est-ce qui fait la spécificité des sciences de gestion ? Dispositifs et performance", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 10, n° 1, pp. 65-68.
- Fauconnier Gilles (1984) *Espaces mentaux, Aspects de la construction du sens dans les langues naturelles*, Paris, Éditions de Minuit.
- Foucault Michel (1999/1972) *Histoire de la folie à l'âge classique*, Paris, Éditions Gallimard.
- Foucault Michel (2009) *Le gouvernement de soi et des autres. Cours au Collège de France. 1982-1983*, Paris, École des Hautes Études en Sciences Sociales/Éditions Gallimard/Éditions du Seuil.
- Foucault Michel (2012) *Du gouvernement des vivants. Cours au Collège de France, 1979-1980*, Paris, École des Hautes Études en Sciences Sociales/Éditions Gallimard/Éditions du Seuil.
- Gentis Roger (1978) *Guérir la vie*, Paris, Maspero.
- Girin Jacques (1982) "Langage en actes et organisations", *Économies et Sociétés*, vol. 16, n° 12, 1559-1591.
- Girin Jacques (2016) *Langage, organisations, situations et agencements (textes édités par Jean-François Chanlat, Hervé Dumez & Michèle Breton)*, Québec, Presses de l'Université Laval.

- Goffman Erving (1968) *Asiles. Études sur la condition sociale des malades mentaux et autres reclus*, Paris, Les Éditions de Minuit.
- Goffman Erving (1988) *Les moments et leurs hommes*, Paris, Éditions du Seuil.
- Hume David (2009) *Du Suicide, suivi de De l'immortalité de l'âme*, Nantes, Éditions Cécile Default.
- Maslow Abraham (1972) *Vers une psychologie de l'être*, Paris, Fayard.
- Popper Karl R (1957) *The Poverty of Historicism*, Londres, Routledge and Kegan Paul.
- Sperber Dan & Wilson Deirdre (1989) *La pertinence, communication et cognition*, Paris, Les Éditions de Minuit.



Philippe Conord (vers 1995)

La sûreté nucléaire vue au travers du prisme du langage Une lecture des textes de Jacques Girin appliquée à l'industrie nucléaire

Vincent Gorgues

i3-CRG École polytechnique CNRS Université Paris-Saclay

Introduction et problématique

J'ai cherché dans ce texte à montrer comment certains des concepts énoncés par Jacques Girin ont pris sens pour moi en éclairant une problématique particulière, celle de ma thèse : les liens entre démarches industrielle et de sûreté nucléaire.

Ceux qui sont familiers avec l'œuvre de Girin ne verront sans doute pas comme une surprise le lien qui existe entre ses travaux et la sûreté nucléaire. Quant à moi, lorsque je retraçais l'historique des réflexions sur la sûreté nucléaire en général et sur sa composante humaine et organisationnelle en particulier, ce fut en revanche une surprise réelle de croiser des travaux de Girin, datant même d'avant les accidents nucléaires des années 1980 (Three Miles Island puis Tchernobyl). Tandis que les Américains se concentraient alors presque exclusivement sur des considérations techniques (robustesse de conception, dimensionnement des installations ou redondance des équipements), Jacques Girin avait commencé à travailler avec des collègues du CRG dès 1976 pour le département de sûreté nucléaire du CEA (l'ancêtre de l'IRSN actuel) pour essayer de caractériser le facteur humain dans le nucléaire. À l'époque, l'enjeu était de déterminer les interactions entre facteurs humains et techniques et « *de démontrer l'existence de catégories intermédiaires entre le purement technique et le purement humain* » (Girin & Journé, 1998). C'est en regardant ces catégories que Girin mit en évidence le rôle de ce qu'il nomme « ressources symboliques » (textes, schémas, dessins, etc.) qui servent d'interfaces entre hommes et machines (Girin, 2016, p. 107) ; ressources symboliques qui jouent aujourd'hui un rôle essentiel dans les démarches industrielles qui sont déployées dans toutes les industries en général et dans l'industrie nucléaire en particulier.

Examiner le lien entre démarches industrielle et de sûreté nucléaire passe donc en partie par l'examen du rôle que jouent le langage et la communication dans la sûreté nucléaire, et suppose donc de revenir à la réflexion d'ensemble plus ambitieuse sur le rôle structurant du langage dans les organisations, menée par Jacques Girin depuis la fin des années 1970.

Il est usuellement convenu de concevoir la sûreté nucléaire comme l'alliance de quatre dimensions :

- Une dimension analytique de recensement exhaustif, puis d'appréciation des différents risques pouvant survenir ;
- Une dimension technique ou de conception : marges prises pour que l'équipement ou l'installation puisse résister aux différents aléas ou risques ; redondance d'équipement ou de fonctions permettant de pallier un défaut ; capteurs de détection, voire de correction automatique de dérives ou empêchant une erreur opératoire... ;
- Une dimension réglementaire et opératoire visant à transcrire les grandes prescriptions de sûreté jusque dans les modes opératoires les plus élémentaires (quel geste faire et ne pas faire, quel ordre pour les opérations élémentaires, quelle fréquence de maintenance, quelle conduite à tenir en cas de dérive ? Etc.) ;
- Une dimension humaine et organisationnelle qui :
 - ◊ s'assure que les compétences sont suffisantes, tant en quantité qu'en qualité, pour comprendre les enjeux et les risques et pour mener les actions nécessaires,
 - ◊ met en œuvre des boucles de vérification suffisantes pour s'assurer du bon fonctionnement technique et de la bonne application des procédures.

Les analyses de l'Autorité de Sûreté Nucléaire (ASN) convergent avec celles des exploitants pour mettre en évidence le fait que chacun des événements nucléaires (incidents ou accidents) a été généré du fait de la défaillance d'au moins deux, voire de trois des quatre axes.

Comme il est par ailleurs évident que le langage intervient directement dans les deux dernières dimensions (principalement *via* l'écrit pour la dimension réglementaire et principalement *via* l'oral pour la dimension humaine et organisationnelle), voire dans la première, s'interroger sur les interactions entre le langage et la sûreté nucléaire est donc un questionnement pertinent.

L'industrie nucléaire, de la langue à la culture, de la culture à l'organisation

La première évidence qui apparaît lorsque l'on entre dans le secteur nucléaire, que ce soit du côté de l'exploitant ou du contrôleur, est qu'il existe un vocabulaire spécifique, une langue spécialisée ou, plutôt, une langue de spécialité (Calberg-Challot, 2007-2008).

Ces dénominations font quelque peu débat – la « langue de spécialité » étant définie par Dubois *et al.* (2001) comme « *un sous-système linguistique tel qu'il rassemble les spécificités linguistiques d'un domaine particulier* », mais celui-ci mentionne immédiatement qu'il y a « *abus à parler de langue de spécialité, vocabulaire spécialisé convenant mieux* ». En effet, il ne s'agit pas à proprement parler d'un langage différent, puisque sont conservés les mêmes usages syntaxiques, orthographiques et grammaticaux que le langage « général » ; seul le sens des mots correspond à une réalité différente.

Par choix et volonté de simplification, j'assumerai néanmoins dans la suite du texte la dénomination de « langage nucléaire » pour parler du « vocabulaire spécialisé » du nucléaire. Cette acception recouvrira d'ailleurs à la fois le langage oral et le langage écrit, ce dernier prescrivant complètement le travail des opérateurs et des intervenants du nucléaire au quotidien.

Quelle que soit la dénomination retenue, il n'en reste pas moins évident que le nucléaire dispose de son vocabulaire spécialisé, à telle enseigne qu'une liste a été publiée au *Journal Officiel* (2005), issue de la non moins officielle Commission

générale de terminologie et de néologie, aux fins « *d'enrichissement de la langue française* ». On trouve dans ce glossaire, pêle-mêle, des néologismes (« auto-creuset » « télé-opération » ; « sur-critique »), des termes usuels détournés pour aboutir à des sens très spécifiques (« crayon » ; « furet » ; « chaud »), des associations de termes inusuelles hors du monde nucléaire (« ébullition franche », « défense en profondeur » ; « terme source »). En dehors même de cette liste, il existe des dizaines d'autres listes d'acronymes, tous spécifiques et largement connus dans l'univers nucléaire. Par exemple, lorsque l'on parle d'ESPN dans une centrale EDF, tout salarié français de l'entreprise, qu'il soit ingénieur, commercial ou agent d'entretien, saura qu'il s'agit d'un Équipement Sous Pression Nucléaire et non d'une chaîne de télévision américaine spécialisée dans le sport.

La notion même de « sûreté nucléaire » peut amener à des confusions de vocabulaire. Dans le langage courant, la sécurité concerne en effet la prévention des accidents et la sûreté s'applique à la prévention des attentats : des ceintures de « sécurité » équipent nos voitures ; le ministère de l'Intérieur remplace maintenant l'ancienne « Sûreté nationale ». Dans le langage nucléaire, les définitions sont quasiment inversées : la sûreté nucléaire est l'ensemble des dispositions prises pour assurer le fonctionnement normal des installations nucléaires, pour en prévenir les accidents ou en limiter les effets... ; la sécurité nucléaire est l'ensemble des dispositions prises pour assurer la protection des personnes et des biens contre les dangers, nuisances et gênes de toute nature. Elle inclut donc la prévention des attentats, mais également la prévention des accidents des travailleurs. Spécificité française, puisque la langue anglaise ne fait pas la distinction entre les deux notions.

Ces spécificités de langage en viennent à créer naturellement une culture d'entreprise et vont jusqu'à recouvrir un caractère initiatique. Seuls les membres de la communauté peuvent se comprendre entre eux et se considèrent rapidement, pour reprendre le triangle de Riveline (1993), comme une « tribu », avec leurs « mythes » (récits d'accidents évités, bonnes histoires de confusions ou de malentendus, inintelligibles des non-membres de la tribu) et des « rites » transmis par compagnonnage pour l'essentiel, et pour d'autres décrits précisément dans des procédures ou conduites à tenir, parsemées de ces idiomes spécifiques.

Pire, le monde du nucléaire ne constitue pas une tribu unique : le *corpus lexical* varie même entre entités au sein du monde nucléaire, parfois au sein d'une même entreprise. À titre d'exemple, dans une usine d'enrichissement d'uranium du groupe Areva, le terme de « réactivité » n'évoquera rien de plus que la capacité à intervenir rapidement, alors que dans une autre usine de fabrication de combustible non loin de la première, on sait qu'il s'agit d'un coefficient multiplicateur de neutrons ; même des objets techniques recouvrent une réalité très différente d'un lieu à un autre : le « condensateur » n'a pas du tout le même rôle selon qu'on regarde le circuit secondaire d'un réacteur nucléaire ou un circuit de contrôle commande. Il y a donc bien existence de langages spécifiques, de « *jargons de métier* », tel que les nomme Girin (2016, p. 138).

Dans ce même article, Jacques Girin (2016, p. 139) écrivait que « *la manière dont les organisations mettent en œuvre le langage comme une ressource spécifique permet d'en distinguer différents types* ». On peut même aller plus loin ici et montrer que ce langage spécifique va jusqu'à façonner l'organisation et les rapports entre les différents services de l'entreprise. Ainsi, l'industrie nucléaire a été créée à partir (technologies et premiers opérateurs) de la Marine nationale, qui a historiquement exploité les

premiers réacteurs nucléaires. Le langage importé a donc été calqué sur celui de la Marine : on y parlait d'une direction de la « Conduite », d'ingénieur de quart, de chef d'exploitation. Alors même que la culture d'entreprise s'éloignait ensuite très fortement de la culture militaire, ce langage a perduré, avec un certain nombre d'habitudes organisationnelles, comme le poids hiérarchique extrême qui prévaut dans les salles de conduite.

Une manière simple d'illustrer cette rémanence du langage est dans la relation entre les opérateurs de production et les intervenants de maintenance : depuis la mise en service des premiers réacteurs jusqu'au milieu des années 2000, les termes issus de la Marine avaient subsisté – Direction de la Conduite pour le pilotage du réacteur ; Direction de la Maintenance pour le maintien en conditions opérationnelles du réacteur et de ses circuits annexes – et, avec ces termes, une hiérarchie très nette : la Conduite, « l'élite » de la centrale, ordonne à la Maintenance, qui est sa subordonnée, sinon *de jure*, du moins *de facto*. Pour l'anecdote, ceci est l'exact inverse de ce qui se passe dans d'autres industries, par exemple dans le monde de l'industrie automobile, où la maintenance est considérée comme l'élite. Cette opposition forte entre les services et ce complexe de supériorité étant contreproductifs au quotidien, de nombreuses initiatives ont été tentées dans les différentes centrales, des mutations internes visant à brasser les services, des groupes de travail communs, etc. Mais quelle que soit la centrale considérée, la situation perdurait.

Au milieu des années 2000, les réacteurs EDF modifient alors leur organisation et leur vocabulaire : fusion des services de conduite et de maintenance dans des directions « d'exploitation » et disparition du terme « conduite ». En quelques années, l'attitude des équipes change et le rôle structurant de la maintenance est (enfin) reconnu par les équipes de production. Ainsi, nous voyons qu'un langage peut, au-delà d'une culture d'entreprise, façonner une organisation ; et que cette organisation peut perdurer, indépendamment des choix managériaux, tant qu'un changement de vocabulaire ne fera pas évoluer les mentalités des personnels.

La langue de l'industrie nucléaire, un facteur de sûreté ?

Jacques Girin distingue deux fonctions élémentaires du langage : la communication d'un message d'une part, la cognition d'autre part (Girin, 2016, pp. 12-27) – c'est-à-dire la propension du langage à structurer la manière de réfléchir, à appréhender la réalité. Appliquées au langage nucléaire, ces deux fonctions contribuent séparément à renforcer la sûreté nucléaire.

Le premier facteur tient au « contenu » du langage nucléaire : on l'a dit plus haut, ce qui caractérise ce langage, c'est sa grande spécificité. De la même manière que, dans une zone nucléaire, « *il y a une place définie pour chaque chose et chaque chose est à sa place* », il y a également un vocable pour chaque chose. Chaque composant d'un équipement a un nom précis ; un même composant aura même parfois plusieurs noms, afin de différencier soit les tailles (par exemple, « aiguille » et « crayon » sont deux termes pour désigner des assemblages de combustible nucléaire, mais de diamètres différents), soit l'étape du procédé (par exemple, le tube dans lequel sont rangées les boîtes d'oxyde de plutonium est une « chaussette » tant que le couvercle n'est pas soudé, et un « étui » ensuite). Cette grande précision a un objectif très simple : proscrire toute possibilité de confusion.

Au-delà du seul vocabulaire, toutes les communications dans le monde du nucléaire obéissent à ce même objectif. Le langage que l'on trouve dans les consignes, les procédures, les modes opératoires, utilise des termes précis et descriptifs. Les équipements sont numérotés et catégorisés de manière quasiment taxinomique (par exemple chez EDF, le numéro du réacteur, l'unité, le type d'équipement, le numéro d'équipement et le composant unitaire), les compléments circonstanciels sont souvent numériques et toujours dotés d'une unité de mesure, les verbes sont quasiment exclusivement des verbes d'action – avec une prédilection pour des verbes extrêmement précis – on préférera par exemple toujours « amorcer » une pompe plutôt que la « démarrer ».

De fait, si l'on considère les trois composantes (composantes informationnelle, situationnelle et contextuelle) du langage telles que les voit Girin (2016, p 33-34), il est évident que le nucléaire – comme d'ailleurs tous les langages techniques – met l'emphase sur sa composante informationnelle. Mais la volonté de créer des phrases dont la validité ne puisse dépendre du contexte, de la personne qui la prononce ou qui la reçoit et d'éliminer toute incertitude liée à l'interprétation vise en fait à expliciter complètement les deux dernières composantes (situationnelle et contextuelle) pour les transformer en informations. En allant jusqu'à la caricature, l'idéal formulé par la sûreté serait, pour contredire tout le propos de l'article de Jacques Girin intitulé « l'information n'existe pas » (2016, pp 103-106), un langage nucléaire qui ne serait exclusivement que vecteur d'informations, dénué de toute composante situationnelle ou contextuelle.

En effet, si deux situations différentes (une situation normale et une situation dégradée par exemple) sont décrites dans des procédures en utilisant des mots différents, si les vocables utilisés par la maintenance et la production sont différents (gamme opératoire *vs* mode opératoire par exemple), alors l'énoncé d'une phrase donnée pourra indiquer non seulement le sujet, l'objet et l'action à entreprendre (information), mais aussi donner les circonstances complètes de l'opération (situation dans laquelle se trouvent l'installation et l'équipement).

Le deuxième facteur est une conséquence directe de tout ce qui précède. On l'a vu, le langage permet de façonner un référentiel commun, dont l'utilisation quotidienne, renforcée par les années d'apprentissage en compagnonnage, permet l'émergence d'une culture d'entreprise commune. Lorsque ce langage comporte un grand nombre de mots ou d'expressions qui tournent autour de la sûreté nucléaire, les automatismes sont alors façonnés par ce mode de pensée : penser « sûreté » devient un réflexe, presque une « langue maternelle », ce qui génère à son tour des comportements conformes à la sûreté nucléaire.

On peut prendre pour exemple la radioprotection (encore un néologisme qui recouvre la protection contre les éléments radioactifs). L'omniprésence, dans les affichages de terrain ou dans les consignes d'exploitation, d'un vocabulaire spécifique relatif à la radioprotection – dose (et ses variantes : dose absorbée, dose efficace, dose létale, dose maximale autorisée, « dosicard », débit de dose, dosimètre), homme de référence, zone contrôlée, contamination... – avec des unités spéciales (le Sievert, le Gray, le Rad,



Philippe Conord (vers 1995)

le Becquerel...) et des acronymes (ALARA = *as low as reasonably achievable*) crée une connaissance et une conscience collectives des dangers de la radioactivité. C'est ce qui permet que des milliers d'intervenants d'entreprises diverses interviennent quotidiennement dans des installations où le risque lié à la radioactivité est réel, avec des règles partagées et appliquées, sans qu'aucun incident n'en résulte.

De manière analogue, ce qui frappe lorsque l'on travaille dans un atelier qui manipule une matière dangereuse comme le plutonium, c'est le nombre d'expressions qui tournent autour de la « criticité », qui est le risque fondamental en termes de sûreté, c'est-à-dire la capacité de la matière nucléaire à démarrer toute seule une réaction nucléaire très exothermique. En se faisant expliquer le fonctionnement de l'atelier et en se familiarisant avec son « langage spécifique », l'attention du nouvel arrivant est immédiatement focalisée sur ce risque, sur les situations qui peuvent l'induire et sur les gestes et les contremesures techniques qui peuvent le prévenir.

On voit donc comment le langage contribue directement à l'établissement d'une culture de sûreté et permet de diminuer les risques liés au facteur humain, ce qui améliore également la sûreté des installations.

La langue de l'industrie nucléaire, un facteur de danger ?

Néanmoins, la réalité est plus complexe que cette image d'Épinal.

D'abord, même en considérant l'extrême soin apporté par les responsables pour caractériser tous les termes dans les différentes procédures et textes applicables, les risques de confusion demeurent, comme va l'illustrer l'exemple suivant, centré autour du terme « consigne ». Celui-ci peut désigner au choix un texte applicable (consigne d'exploitation), ou un seuil électronique pour un automate d'exploitation. Les acceptions sont au demeurant assez proches, puisqu'il s'agit dans les deux cas d'une instruction. Cependant et dans les faits, la consigne donnée à l'automate est conçue pour que celui-ci s'arrête autour de la valeur cible, avec une précision déterminée. Elle n'induit donc pas un caractère « impératif » analogue à celui d'une consigne d'exploitation.

Imaginons que, pour des raisons de sûreté, il soit interdit de remplir une certaine cuve au-dessus de 10 litres et que la précision de l'automate soit de 0,15 litres : l'automate sera alors programmé avec une « consigne » de remplissage de 9,8 litres, par sécurité.

Or, si une erreur opératoire survient et que les 10 litres sont dépassés, les opérateurs doivent alors appliquer une « *Conduite à tenir en cas de dépassement de consigne de remplissage* ». Dans l'esprit de l'ingénieur sûreté qui a écrit cette procédure, le terme de consigne désigne nécessairement les 10 litres. Mais dans celui des opérateurs, qu'en est-il ? Est-ce la consigne écrite qui stipule qu'on ne doit pas dépasser 10 litres ? Ou celle qu'ils voient tous les jours sur leurs écrans de contrôle et qui indique 9,8 litres ? La grande surprise du responsable de production que j'étais, a été de constater que les équipes retenaient soit l'une soit l'autre : certaines avaient compris que fixer la cible à 9,8 litres permettrait de ne jamais dépasser les 10 litres ; à l'opposé, certaines, voulant ne jamais dépasser les 9,8 litres (puisque un « dépassement de consigne de remplissage » est forcément une mauvaise chose), avaient pris des marges supplémentaires et arrêtaient l'automate à 9,6 litres. Si, dans ce cas, il n'y avait pas de risque induit en termes de sûreté, puisque la marge complémentaire allait « dans le bon sens », la situation inverse aurait tout aussi bien pu se produire.

Ceci tient à ce que le « langage nucléaire », du fait même de sa volonté absolue de précision, induit des variations de sens, propres à chaque entité ; les problèmes ne se situent plus alors entre les membres d'une même équipe – qui sont tous formés de manière analogue – mais entre membres d'entités en interaction. Dans le cas ci-dessus, le *hiatus* est apparu entre les opérateurs, qui lisent rarement les procédures papier et se fient aux transcriptions sous forme de modes opératoires sur leurs écrans de conduite, et les ingénieurs sûreté ou d'exploitation qui, eux, maîtrisent parfaitement les risques mais pas la manière précise dont les installations sont pilotées au quotidien. Ces interprétations différentes de vocabulaire se situent en réalité à chaque interface : entre les entités d'exploitation et de maintenance, entre les transports et la sûreté, etc. La précision endogène du langage atteint alors ses limites et, si elle permet bien de clarifier la compréhension à l'intérieur d'un groupe donné, elle déplace vers l'extérieur de ce groupe tous les risques d'incompréhension ou de compréhension déformée.

On peut trouver des illustrations comiques de ce phénomène sur les blogs, lorsque des Indiens et des Anglais (ou Américains) échangent sur les significations très différentes de mots pourtant rigoureusement identiques, pour leurs groupes respectifs de population¹. Au sein d'un même groupe, il n'y a aucune confusion sur la signification du terme mais dès qu'un travail requiert une interface entre les deux groupes, les risques de malentendu réapparaissent.

Pire, ce déplacement du risque s'accompagne de deux facteurs aggravants pour la sûreté : la saturation des informations et le formatage des comportements des personnels du nucléaire.

Le premier facteur découle de l'inflation des volumes de textes destinés aux opérateurs. Des standards différenciés étant écrits pour chaque opération/situation afin d'aider les opérateurs à distinguer, dans le détail, les gestes élémentaires à faire, le volume des consignes d'exploitation d'un atelier a quasiment triplé en dix ans (de l'ordre de 40 pages aujourd'hui pour une unité de séparation chimique, au lieu d'une quinzaine sur les versions de 2008).

En conséquence, les opérateurs, qu'un long travail avait amenés initialement à abandonner leurs « petits carnets personnels » pour appliquer des standards partagés par tout l'atelier, se détournent de nouveau de ces textes (car trop longs et trop rébarbatifs) et retournent vers la tradition « orale » issue de leur apprentissage par compagnonnage. Le résultat est donc un recul de la « standardisation » soit l'exact contraire de l'effet recherché.

Le second facteur aggravant provient de la structuration de schémas mentaux ancrés par une utilisation exclusive d'un langage standardisé. Quelques chiffres pour illustrer ce phénomène :

- sur 100 événements déclarés à l'Autorité de sûreté il y a dix ans, une grosse moitié d'entre eux (55 %) provenait directement du facteur humain et, sur ces 55 %, plus des deux tiers (39 %) venaient d'une non-application (méconnaissance, négligence) des consignes, d'une confusion d'équipements, etc.
- aujourd'hui, les événements issus du facteur humain ont fortement décru, compte tenu de la pression pour la standardisation de la hiérarchie et des autorités : sur 100 événements, moins de 40 sont liés au facteur humain. Par contre, sur ces 40, plus de la moitié concerne aujourd'hui des représentations mentales erronées : les opérateurs ont appliqué en toute bonne foi un standard

1. Par exemple, <https://www.quora.com/English-language-What-are-some-English-phrases-and-terms-commonly-heard-in-India-but-rarely-used-elsewhere>

ou une consigne inadéquats, sans se rendre compte que l'installation n'était pas du tout dans l'état dans lequel ils l'appréhendaient.

En voulant proscrire tout risque de confusion, ce qui est un objectif louable, les exploitants nucléaires ont déplacé le curseur vers un mode de standardisation maximale et ne créent plus, pour les opérateurs, les conditions d'un questionnement des instructions reçues. Au contraire, le langage « oral », qui doit servir au dialogue, à la confrontation ou à l'échange des opinions, qui est le support de connaissances nouvelles et le moteur d'une curiosité intellectuelle, est supplanté par sa dimension écrite et « fermée » (car le langage technique est très peu évolutif ou sujet à interprétation).

Jacques Girin a parfaitement décrit ce phénomène dans sa catégorisation des organisations en fonction de leur utilisation du langage : le monde nucléaire tend vers une absolue « normativité », vers la catégorie, reprise de Mintzberg (1979), de « bureaucratie mécaniste » (Girin, 2016, p. 139).

La standardisation, qui s'appuie sur ce langage « fermé », structure de fait les schémas mentaux des salariés et les détourne d'une compréhension fine des enjeux (ainsi que des risques) inhérents à leur activité. Or c'est cette compréhension fine des risques par l'ensemble des salariés (plutôt qu'une exécution mécanique des règles), qui est le véritable garant de la sûreté dans les installations. En effet, celles-ci sont conçues pour être capables de rattraper et corriger un oubli ou une erreur dans l'exécution d'une opération. En revanche, lorsque l'opérateur se trompe sur la nature même des événements qui sont en train de se dérouler, par représentation mentale erronée, il peut être amené, en reprenant les commandes, à invalider ces boucles de rattrapage et causer des problèmes de sûreté plus importants. La standardisation permet donc de réduire significativement le nombre d'événements mais est susceptible d'accroître la gravité de ceux qui sont à même de survenir.

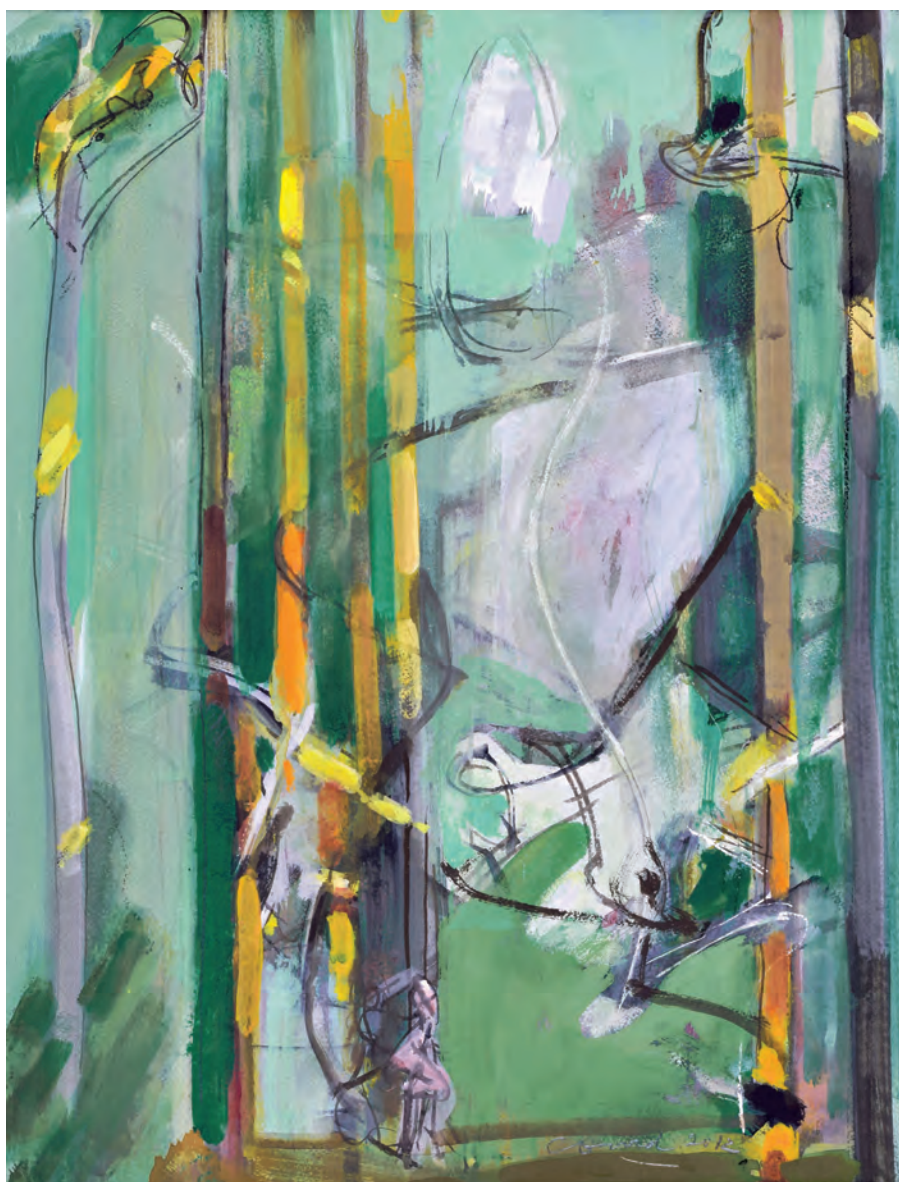
Le stade ultime de ce formatage par le langage servant d'appui à une standardisation totale se trouve dans des cultures de type « japonais » : à force d'application mécanique des standards, les incidents sont, en quantité, les moins nombreux au monde ; en revanche, dès qu'un événement survient, qui n'est pas décrit et ne figure dans aucune consigne ou procédure, les opérateurs sont incapables de reprendre en main l'installation, car incapables de formuler correctement la nature du problème (et donc de le résoudre).

Tout l'enjeu, pour les démarches industrielles et de sûreté nucléaire, est donc de rétablir et de maintenir un équilibre entre l'application nécessaire de règles et de standards dans un environnement dangereux, et le questionnement des opérateurs, la capacité qu'ils ont à améliorer leurs méthodes et à prendre en compte les retours d'expériences pour tendre vers l'idéal d'une organisation « *intelligente, cognitive* » comme l'appelle Girin (2016, p. 140) ■

Références

- Calberg-Challot Marie (2007-2008) *Quand un vocabulaire de spécialité emprunte au vocabulaire courant : le nucléaire, étude de cas*, Cahier du CIEL.
- Commission Générale de Terminologie et de Néologie (2005) “Vocabulaire de l'ingénierie nucléaire”, *Journal Officiel*, n°0220, 21 septembre, texte n° 82, pp. 15222-15226.
- Dubois Jean, Giacomo Mathée, Guespin Louis, Marcellesi Christiane, Marcellesi Jean-Baptiste & Mevel Jean-Pierre (2001, 2^e ed) *Dictionnaire de linguistique et des sciences du langage*, Paris, Larousse.

- Girin Jacques & Journé Benoît (1998) “La conduite d’une centrale nucléaire au quotidien, les vertus méconnues du facteur humain”, *Journal de l’École de Paris du management*, n°10 (Avril), pp. 26-36.
- Girin Jacques (2016) *Langage, organisations, situations et agencements (textes édités par Jean-François Chanlat, Hervé Dumez & Michèle Breton)*, Québec, Presses de l’Université Laval.
- Mintzberg Henry (1979) *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Éditions d’Organisation.
- Riveline Claude (1993) “La gestion et les rites”, *Gérer et Comprendre*, n° 33, pp. 82-90.



Personnage dans la forêt, Philippe Conord © Galerie Guyenne Art Gascogne, Bordeaux

Jacques Girin et la recherche-action

Marianne Abramovici

Institut de Recherche en Gestion, Université Paris-Est, Marne-la-Vallée

C'est dès 1981 dans un article paru dans *Économies et Sociétés* et reproduit dans le livre (Girin, 2016) que Jacques Girin se penche sur la question des méthodes adaptées à la recherche en gestion, à une époque où cette discipline est « en création » et cherche à se démarquer des disciplines dont elle est issue, l'économie et la sociologie. En s'interrogeant sur les paradigmes émergeant en sciences de gestion, il revient (2016, pp. 316-31) à la source et reprend la définition qu'en donne Kuhn : « manières de faire » reconnues comme valides au sein d'une communauté de recherche. Le caractère vague de cette définition est, rappelle Girin, choisi par Kuhn car ce dernier réfute l'idée que des règles stabilisées pourraient expliciter la méthode de recherche. Il s'agit donc de s'appuyer sur des exemples reconnus par la communauté comme valables plus que de chercher – en vain – à définir d'emblée un cadre stabilisé. La contrepartie, souligne Girin, c'est l'effort exigé pour documenter et expliciter les pratiques ayant permis l'émergence de résultats. Il déplore d'ailleurs le peu de « *textes traitant de manière convaincante des conditions dans lesquelles une recherche doit se dérouler pour produire des résultats valides* » (2016, p. 301). Cette exigence de méthode le conduit à accorder autant d'importance au récit du protocole de recherche qu'aux résultats.

Dans ce même chapitre, Jacques Girin esquisse une première description de sa pratique de recherche qu'il désigne sous le terme « d'étude clinique » et qu'il situe à la croisée de techniques d'observations non participantes, comme les enquêtes sociologiques, et de techniques d'observations participantes dans un sens qui n'est plus guère utilisé : le chercheur intégrant l'organisation qu'il souhaite étudier dans un rôle organisationnel existant antérieurement à sa venue (plus proche méthodologiquement d'un sociologue comme Linhart (1981) par exemple que de la recherche-action pratiquée en sciences de Gestion).

L'approche qu'il défend emprunte à ces deux archétypes :

Si la pratique de l'étude clinique se situe entre les deux, c'est qu'elle consiste à la fois à rechercher une forte interaction avec le terrain et, en même temps, à refuser d'y jouer un rôle organisationnel. Elle préserve en somme un décalage avec le terrain, en instituant en particulier une parité entre la « demande » de l'organisation (étudier un problème) et celle du chercheur (disposer de tous les éléments susceptibles d'éclairer la situation d'un point de vue théorique, y compris de ceux sur lesquels l'organisation n'a aucune prise réelle). (2016, p. 308)

Jacques Girin insiste en précisant l'intérêt de cette position intermédiaire dans une contribution à une journée sur la recherche-action autour de l'opportunisme



Nature morte,
Philippe Conord (1989)

méthodique en 1989, et pour cela s'appuie sur une analogie avec le marin qui arrivera au port mais « *pas toujours par le chemin que l'on prévoyait de suivre, pas toujours dans le temps prévu et même, quelque fois, pas dans le port où l'on pensait se rendre.* » Le port représente les objectifs de la recherche-action, le chemin, le protocole avec lequel on s'apprête à recueillir les données. L'opportunisme est méthodique. Il ne s'agit pas de bricolage génial et improvisé, mais d'une préparation rigoureuse qui laisse toute sa place à « un événement inattendu » : « *la vraie question n'est pas celle du respect du programme, mais celle de la manière de saisir intelligemment les possibilités d'observation qu'offrent les circonstances* » (2016, p. 314).

Du rôle organisationnel attribué au chercheur sur le terrain découlera le « statut » que les membres de l'organisation lui affecteront et donc « conditionnera » la qualité de ses observations. Cette attention à la position du chercheur, si importante dans le courant des études psychosociales est trop souvent minimisée, souligne Girin qui, dans l'accompagnement de ses doctorants, veillait à leur faire prendre conscience de cette dimension. Or ce rôle perçu par l'organisation n'est pas facile à prévoir. Il tient à la fois au discours environnant l'introduction du chercheur qu'à des éléments « objectifs » (son vocabulaire, sa façon de s'habiller, sa façon d'être notamment dans les relations à l'autre).

[La matière étudiée] nous attribue des intentions qui, peut-être, ne sont pas les nôtres, mais qui vont conditionner la manière dont elle va nous parler, ce qu'elle va choisir de nous montrer ou de nous cacher. Elle suppute en quoi ce que nous faisons peut nous être utile, ou nuisible, ou plus ou moins utile ou nuisible suivant les orientations qu'elle parviendra à nous faire prendre. Bref, la matière nous manipule, et risque de nous rouler dans la farine. Elle nous embobinera d'ailleurs d'autant mieux que nous serons persuadés de pouvoir tenir un plan fixé à l'avance. (2016, p. 315).

Pourtant là encore, Jacques Girin souligne que ce qui est une évidente difficulté et complexité est aussi une formidable opportunité si le chercheur sait la saisir.

[...] on invente rarement un principe d'explication, une interprétation de leur [des gens sur le terrain] situation et de leurs comportements qui ne leur serait absolument pas venu à l'esprit. Bien au contraire – c'est un sentiment que j'ai souvent éprouvé – les gens du terrain sont des producteurs de théorie, des « savants ordinaires », auxquels il serait tout aussi stupide de ne pas prêter l'oreille, qu'il serait imprudent de prendre leurs raisonnements pour argent comptant. (2016, p. 315)

De ce constat découle une exigence de réciprocité entre le chercheur et les acteurs du terrain omniprésente, dans les chapitres de cet ouvrage consacrés à la méthodologie, que ce soit dans le rapport à l'organisation ou dans la gestion de l'incertitude au cours de la recherche *via* les instances de pilotage. D'où :

Quoi qu'il en soit, je suggérerais volontiers de substituer le mot conversation à celui d'enquête, pour rétablir une certaine symétrie dans le jeu des questions et des réponses, et des autres échanges qui tissent le rapport du chercheur à son terrain d'investigation et d'intervention. (2016, p. 324)

Ce n'est que dans le dialogue, et donc dans une écoute attentive et opportune de « l'autre » que l'on pourra en effet échapper à ce jeu de rôles que provoque la présence artificielle du chercheur dans une organisation. L'échange verbal entre le chercheur

et les acteurs du terrain est nécessaire mais il doit être d'abord généré par des observations, des « situations » au sens défini plus haut que par des questions qui « disent inévitablement quelque chose à ceux à qui elles sont posées » (2016, p. 324).

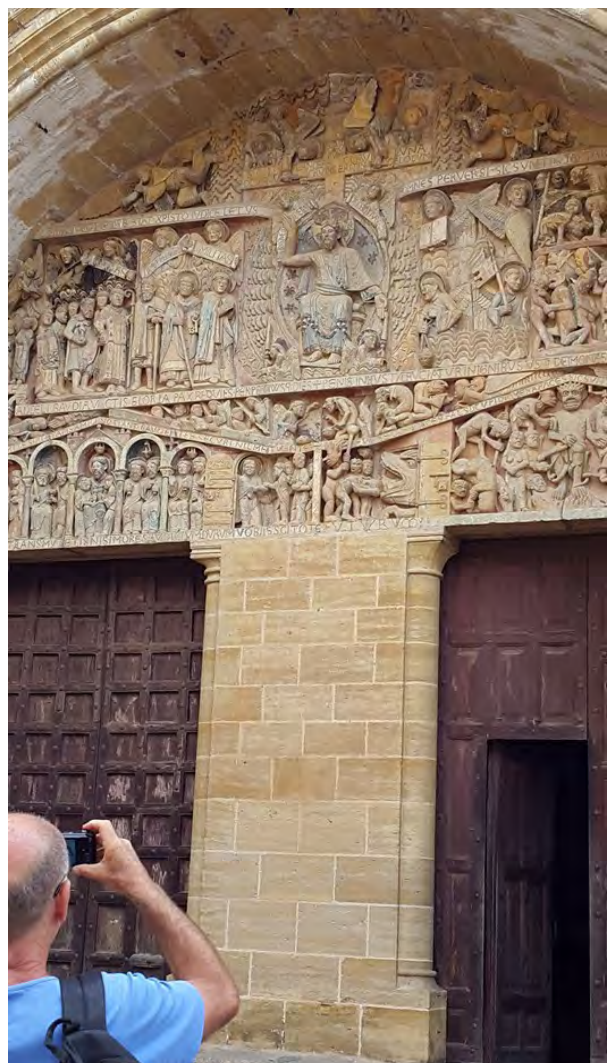
L'exigence de réciprocité est également présente dans l'instance de pilotage de la recherche qu'il recommande dans son article de 1989. Il y consacre quatre pages (2016, pp. 316-319), ce qui est considérable pour un sujet souvent minimisé, quand il n'est pas simplement ignoré. Or, ces quatre pages sont nourries de ses expériences de recherche-action, concrètes, heureuses ou malheureuses, et c'est vraiment sur ce point que l'on sent combien sa philosophie pratique de la recherche-action a été nourrie de sa propre pratique, directe, en tant que chercheur sur le terrain et indirecte, en tant que directeur de thèse. Il montre dans ce paragraphe l'importance d'impliquer une dizaine de membres de l'organisation, souvent dans une position de responsabilité ou d'expertise, que l'on va « intéresser » à la recherche, voire « enrôler » en les rendant responsables de « toutes les décisions concernant les opérations de recherche sur le terrain, le choix des méthodes, les dates, les cibles visées, etc. » (2016, p. 188). Je laisse les lecteurs découvrir dans le chapitre 14 les raisons et les enjeux de cette pratique qu'il a essayé de mettre en œuvre dans la plupart des recherches qu'il a conduites ou suivies.

Je finirai cette note de lecture par un hommage personnel. Je n'ai pas eu la chance d'avoir Jacques Girin comme directeur de recherche. En fait, j'aurais dû tout ignorer de son enseignement. C'est par le biais d'un de ses doctorants que j'ai pris connaissance de son expertise et que j'ai pu, alors que je découvrais la difficulté et les exigences d'une telle méthode de recherche dans un laboratoire qui n'était pas familier de ces protocoles – à l'exception notable de Marie-Josée Avenier –, lui soumettre d'abord par le biais de mon directeur de thèse, puis directement mes difficultés et obtenir ses précieux conseils, ici résumés ■

Références

Girin Jacques (2016) *Langage, organisations, situations et agencements (textes édités par Jean-François Chanlat, Hervé Dumez & Michèle Breton)*, Québec, Presses de l'Université Laval.

Linhart Robert (1981) *L'établi*, Paris, Livre de Poche.



Le Tympan de Conques, cher à Jacques Girin, vu par l'objectif de deux touristes (été 2016) (voir le numéro spécial Jacques Girin, Libellio vol. 6, n° 3, Automne 2010)