

*J'insiste sur le caractère inventif qu'il y a  
dans tout langage et je le fais intentionnellement.  
La langue édifie des réalités.  
(Borges)*

Sciences de gestion et Comue

**DOSSIER - La pensée de Jacques Girin**

& Les archives ouvertes



---

*Illustration de couverture :*  
*Albert Marquet, Charles Camoin (1904)*

Rédacteur en chef : Hervé Dumez

Rédaction : Michèle Breton & Caroline Mathieu

Comité éditorial : Héloïse Berkowitz, Colette Depeyre & Éléonore Mandel

Relecteurs : Magali Ayache, Héloïse Berkowitz, Éléonore Mandel et Marie-Pierre Vaslet

<http://lelibellio.com/>

ISSN 2268-1167

## **Sommaire**

|                                                 |                                              |
|-------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| <b>4</b>                                        | <b>71</b>                                    |
| <b>La rubrique du chercheur geek</b>            | <b>Les agencements organisationnels</b>      |
| Cécile Chamaret & Geoffrey Leuridan             | <b>pour faire développer les compétences</b> |
| <b>7</b>                                        | <b>en entreprise</b>                         |
| <b>La résilience à l'épreuve des frontières</b> | Stéphanie Guibert                            |
| Benoit Journée & Stéphanie Tillement            |                                              |
| <b>15</b>                                       | <b>77</b>                                    |
| <b>Les sciences de gestion</b>                  | <b>Des mots d'accompagnements</b>            |
| <b>dans les COMUE et les PIAs</b>               | Performativité et performance dans           |
| Frédérique Alexandre-Bailly                     | le langage d'une équipe s'occupant           |
|                                                 | d'adolescents en grande souffrance           |
| <b>25</b>                                       | Loïc Andrien                                 |
| <b>Comment la plus grande catastrophe</b>       |                                              |
| <b>de l'histoire moderne est arrivée</b>        | <b>85</b>                                    |
| À propos des <i>Somnambules</i>                 | <b>La sûreté nucléaire vue au travers du</b> |
| de Christopher Clark                            | <b>prisme du langage</b>                     |
| Hervé Dumez                                     | Une lecture des textes de Jacques Girin      |
|                                                 | appliquée à l'industrie nucléaire            |
|                                                 | Vincent Gorgues                              |
| <b>ACTUALITÉ DE LA PENSÉE DE</b>                | <b>95</b>                                    |
| <b>JACQUES GIRIN</b>                            | <b>Jacques Girin et la recherche-action</b>  |
|                                                 | Marianne Abramovici                          |
| <b>37</b>                                       |                                              |
| <b>Introduction</b>                             | <b>99</b>                                    |
| <b>39</b>                                       | <b>Mettre à disposition ses travaux de</b>   |
| <b>Entretien croisé sur le langage</b>          | <b>recherche</b>                             |
| <b>et les organisations</b>                     | Par quels moyens et selon quel droit ?       |
| Éléonore Mandel & Anne-Sophie Thélisson         | Michèle Breton & Élodie Gigout               |
| <b>53</b>                                       | <b>111</b>                                   |
| <b>Jacques Girin,</b>                           | <b>Quevedo</b>                               |
| <b>précurseur des tournants matériel et</b>     |                                              |
| <b>spatial dans l'étude des organisations</b>   | <b>113</b>                                   |
| Julie Fabbri                                    | <b>Hâfez</b>                                 |
| <b>65</b>                                       |                                              |
| <b>Un changement organisationnel</b>            |                                              |
| <b>relu à la lumière de Jacques Girin</b>       |                                              |
| Daniel Atlan                                    |                                              |

Le langage est le fil conducteur de ce numéro. L'idée qu'il puisse créer une réalité, ce qu'Austin a appelé performativité, a été souvent évoquée dans le *Libellio*, notamment par Michel Callon. Austin a également marqué les travaux de Jacques Girin, auquel un dossier est consacré, ses travaux ayant ouvert un champ de recherche sur le langage dans les organisations. Les autres aspects de la pensée de Jacques Girin sont également couverts : les situations de gestion et les agencements, l'espace et les organisations, la méthodologie.

Christopher Clarke, quant à lui, montre le rôle joué par les mots et les « reconstructions fictives » dans la crise qui conduisit à la Première Guerre mondiale.

Il est rendu compte de trois séminaires : l'un sur la gestion de la sécurité, un autre portant sur la place de la gestion dans les Idex et autres Comue et un troisième, enfin, sur le système d'archives ouvertes HAL, sujet qu'aborde également la rubrique du chercheur geek.

Les mots peuvent créer des images, dans un processus qui reste mystérieux. Deux maîtres incomparables de cet art très particulier et fascinant qu'est l'image verbale, un Espagnol du XVII<sup>e</sup> siècle, Quevedo, et Hâfez, un persan du XIV<sup>e</sup> siècle, sont évoqués.

Du 25 mars au 21 août 2016 a eu lieu, au musée d'art moderne de la ville de Paris, une exposition Albert Marquet. Et, au musée Granet d'Aix, a eu lieu une exposition de son ami Charles Camoin (11 juin-2 octobre). Le *Libellio* rend hommage à ces deux « peintres du temps suspendu ».

## La rubrique du chercheur geek

### HAL, une archive qui vous veut du bien !

Avec la hausse des prix des abonnements aux revues scientifiques et les restrictions de droits d'auteurs, la diffusion de la production scientifique est devenue un enjeu majeur pour la valorisation de la recherche et le partage des connaissances. Dans le même temps, le développement des sites Internet personnels, des blogs, etc., aurait pu laisser penser que la connaissance allait devenir accessible au plus grand monde pour un coût très limité. Il n'en est rien et le débat pour un meilleur accès à la production est toujours ouvert (Cohen & Goetschel, 2014 ; Coutelle-Brillet *et al.*, 2013).

Une piste de réflexion est néanmoins fournie par les archives ouvertes en ligne. Nous avons choisi de vous présenter HAL qui est l'outil de référence en France, développé par le CNRS.

Créé au début des années 2000, HAL (qui signifie Hyper Archives en Ligne<sup>1</sup>) est un outil en ligne développé et soutenu par le Centre pour la Communication Scientifique Directe (CCSD) du CNRS. L'objectif est avant tout de permettre la diffusion de la production académique grâce à l'auto-archivage et un accès ouvert aux documents déposés. HAL offre également une meilleure visibilité aux institutions grâce à l'agrégation des données par laboratoire ou université, et la création de portails spécifiques.

Outre une diffusion plus rapide des travaux, les bénéfices pour les chercheurs sont nombreux : meilleur référencement par les moteurs de recherche (grâce à l'utilisation de métadonnées), simplicité du dépôt et de l'archivage des articles qui sont alors disponibles en ligne depuis n'importe quelle connexion. En somme, ces initiatives facilitent la recherche collaborative à la fois en interconnectant plus facilement les chercheurs entre eux mais également en diffusant la connaissance au-delà des cercles scientifiques, alimentant ainsi le débat public (sur les pratiques alternatives de recherche collaborative – voir Berkowitz, 2016). Attention pour autant, il y a quelques règles à respecter. Tout d'abord, les droits d'auteurs. Vous devez obtenir l'accord de tous les auteurs avant la mise en ligne des productions. Plus contraignant, le plus souvent les revues ne vous autorisent pas à publier la version définitive de votre article si celui-ci a été accepté pour publication après le processus de *peer-reviewing*. Il faudra donc, dans le meilleur des cas, télécharger la dernière version soumise par vos soins à l'éditeur. Une fonction de HAL permet de vérifier les conditions de diffusion imposées par les revues dans lesquelles vous avez publié. À noter que certaines revues (dont la *Revue Française de Gestion*) ne sont pas fermées par principe à l'*open access* et proposent des approches alternatives liant revue payante et accès gratuit aux articles (après embargo ou selon la rubrique dans laquelle l'article est publié).

|                          |                                                                  |
|--------------------------|------------------------------------------------------------------|
| Journal:                 | <b>Journal of Business Research</b> (ISSN: 0148-2963)            |
| RoMEO:                   | This is a <b>RoMEO green</b> journal                             |
| Paid OA:                 | A paid open access option is <b>available</b> for this journal.  |
| Author's Pre-print:      | ✓ author can archive pre-print (ie pre-refereeing)               |
| Author's Post-print:     | ✓ author can archive post-print (ie final draft post-refereeing) |
| Publisher's Version/PDF: | ✗ author cannot archive publisher's version/PDF                  |

<sup>1</sup> Le préfixe hyper de HAL fait référence à l'hypertexte et l'étymologie grecque *υπέρ* « au-delà, au-dessus » c'est-à-dire au-delà de l'article en lui-même en interconnectant les documents entre eux à l'image des mailles d'un réseau.

Il faut garder à l'esprit que tout papier mis en accès libre ne pourra ensuite plus être supprimé de l'archive en ligne. Vous ne pourrez que télécharger des versions postérieures. Si vous avez une liste de publications significative, une fonction d'exportation vous permettra de créer votre liste de publications (pour l'ajouter à votre CV par exemple)

Au delà de la diffusion de vos productions, HAL est aussi un outil intéressant pour optimiser votre veille scientifique. Vous pouvez en effet vous abonner pour recevoir, à partir de certains critères prédéfinis, les nouvelles publications à mesure qu'elles sont mises en ligne. Un lecteur de flux RSS vous permettra par ailleurs de visualiser les nouveaux dépôts sans vous rendre sur la page de HAL (mais pour cela il vous faudra un lecteur de flux RSS : <http://lelibellio.com/wp-content/uploads/2013/09/Le-Libellio-vol.-11-n%C2%B0-2-page-4-Chamaret-C.-2015-La-Rubrique...-Le-flux-RSS-2.pdf>).

#### Références

- Barthélemy Jérôme & Denis Jean-Philippe (2015) Les articles les plus influents de la Revue Française de Gestion", *Revue Française de Gestion*, vol. 41, n° 253, pp. 7-20.  
[www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2015-8-page-7.htm](http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2015-8-page-7.htm).
- Berkowitz Héloïse (2016) "Peut-on réenchanter le processus de publication ?", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 12, n° 22, pp. 41-47.  
<http://lelibellio.com/wp-content/uploads/2013/01/Le-Libellio-d-Volume-12-num%C3%A9ro-2-Et%C3%A9-2016.pdf>
- Cohen Évelyne & Goetschel Pascale (2014) "L'Open Access vu par deux historiennes", *Sociétés & Représentations*, vol. 37, n° 1, pp. 143-154.  
[www.cairn.info/revue-societes-et-representations-2014-1-page-143.htm](http://www.cairn.info/revue-societes-et-representations-2014-1-page-143.htm).
- Coutelle-Brillet Patricia, Le Gall-Ely Marine & Urbain Caroline (2013) "Gratuité et prix, nouvelles pratiques, nouveaux modèles", *Revue Française de Gestion*, vol. 39, n° 230, pp. 77-81.  
[www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2013-1-page-77.htm](http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2013-1-page-77.htm).

#### \*\*\* Pour aller plus loin \*\*\*

- Le guide complet mis à disposition par le CNRS : <https://www.ccsd.cnrs.fr/support/content/PDF/docHAL.pdf>
- Le service TEL (Thèse En Ligne), sous-domaine de HAL dédié aux thèses (de doctorat ou d'HDR) : <https://tel.archives-ouvertes.fr/>
- <http://www.slate.fr/story/67263/suicide-aaron-swartz-economie-publication-scientifique-libre-acces>
- <http://www.cnrs.fr/comets/spip.php?article43>

**Cécile Chamaret**  
*Université Paris Sorbonne Abu Dhabi*

**Geoffrey Leuridan**  
*IAE Lille, LEM UMR CNRS 9221*



*Le port de Hambourg,  
Albert Marquet (1910)*



*Le port de Cassis aux deux tartanes,  
Charles Camoin (1905)*

## La résilience à l'épreuve des frontières<sup>1</sup>

**Benoît Journé**  
Université de Nantes, laboratoire LEMNA

**Stéphanie Tillement**  
École des Mines de Nantes, laboratoire LEMNA

LE 12 OCTOBRE 2015,  
BENOÎT JOURNÉ  
ET STÉPHANIE  
TILLEMENT SONT  
INTERVENUS DANS  
LE SÉMINAIRE  
D'IS-CRG POUR  
PRÉSENTER LEURS  
TRAVAUX DE  
RECHERCHE SUR LA  
RÉSILIENCE.

L'objectif de ce papier est de partager des résultats intermédiaires issus de deux projets de recherche en cours, qui reposent sur des enquêtes de terrain de type ethnographique. Deux terrains sont ici analysés sous l'angle des leviers et freins de la résilience organisationnelle, lorsque les activités sont distribuées entre acteurs, dispositifs, temporalités et territoires interdépendants. Il s'agit de mettre en discussion des hypothèses et des résultats émergents.

Les deux projets (et terrains associés) sont la chaire RESOH (REcherche en Sûreté Organisation Hommes) et l'ANR RSNR AGORAS (Amélioration de la Gouvernance des Organisations et des Réseaux d'Acteurs pour la Sûreté nucléaire).

Le premier, mené en collaboration avec AREVA, DCNS et l'IRSN (Institut de Radioprotection et Sûreté Nucléaire), porte sur la construction collective d'une performance industrielle sûre dans le cadre de relations intra- et inter-organisationnelles (co- et sous-traitance). Il s'agit de proposer une approche équilibrée des relations donneurs d'ordre/sous-traitants, encore trop souvent analysées uniquement à l'aune de rapports de domination et d'une dégradation de la sûreté (Thébaud-Mony, 2000 ; 2014). L'idée est d'identifier aussi bien les vulnérabilités que les contributions positives de la sous-traitance à la robustesse des organisations. Par ailleurs, notre objectif est de ne pas isoler la sûreté des autres dimensions de la performance des organisations à risques, d'où l'introduction de la notion de « *performance industrielle sûre* ».

Le second projet, AGORAS, repose pour sa part sur un consortium pluri-institutions et pluridisciplinaires rassemblant des chercheurs des Mines Nantes, des Mines ParisTech (CGS), du CSO, de l'École polytechnique (CRG), de l'IRSN et d'AREVA. Il s'agit d'un projet longitudinal qui s'étend jusqu'en décembre 2019. Les travaux de recherche s'articulent autour de deux volets principaux : 1) prévenir l'accident et analyser les principes fondamentaux de la sûreté à l'épreuve de Fukushima ; 2) prévenir et gérer la crise.

Dans ce papier, nous nous appuyons sur les travaux menés dans le cadre de l'action 6 du second volet, centré sur la compréhension des formes de préparation et de gestion de la crise, non pas dans l'urgence mais dans le moyen et le long terme. Plus précisément, il s'agit de définir les contours de la phase dite « post-accidentelle » et de réfléchir à la manière dont les acteurs de la société civile pourraient s'engager au côté des acteurs institutionnels et traditionnels de la gestion de crise.

1. Nous remercions tous les participants du CRG pour leur accueil et leurs retours, et tout particulièrement Héloïse Berkowitz et Hervé Dumez pour leurs précieuses notes.

2. La *resilience* est définie comme « *The capacity to cope with unanticipated dangers after they have become manifest, learning to bounce back* » (Wildavsky, 1988, p. 77), alors que l'anticipation concerne les efforts faits pour prévoir les dangers avant qu'ils ne se produisent.

3. Pour les tenants de la « ingénierie de la résilience », la résilience est vue comme LA stratégie majeure de gestion des risques, englobant notamment celle d'anticipation, alors que pour les tenants de la HRT, anticipation et résilience constituent deux stratégies bien distinctes, s'appuyant sur des mécanismes spécifiques, entre lesquelles des articulations doivent être construites pour atteindre un haut niveau de fiabilité.

4. CODIRPA : COmité DIRecteur de la phase Post-Accidentelle, en charge de l'élaboration de la doctrine du « post-accidentel » pour l'Autorité de Sécurité Nucléaire (ASN).

Nos réflexions s'appuient sur deux grands terrains, qui questionnent la résilience organisationnelle (Laouni *et al.*, 2016 ; Tillement & Gentil, 2015). Une première définition a été donnée par Wildavsky (1988)<sup>2</sup>, la stratégie de résilience étant opposée à celle d'anticipation. Plus récemment, deux courants principaux ont cherché à identifier les ressorts organisationnels de la résilience : 1) les chercheurs du groupe « High Reliability Organizing » (Weick & Sutcliffe, 2001) ; et 2) ceux de l'ingénierie de la résilience (Hollnagel *et al.*, 2006). Pour les premiers, « *to be resilient is to be mindful about errors that have already occurred and to correct them before they worsen and cause more serious harm* » (Weick & Sutcliffe, 2001, p. 67), alors que pour les seconds, la résilience renvoie à « *the intrinsic ability of a system to adjust its functioning prior to, during, or following changes and disturbances, so that it can sustain required operations under both expected and unexpected situations* » (Hollnagel, 2010, p. xxxvi). Le concept de résilience a connu ces dernières années un grand succès, bien au-delà de son usage dans les organisations à risques. Cela a contribué à accentuer son caractère polysémique, au point qu'un certain flou accompagne les définitions et périmètres d'usage de cette notion. Selon nous, le sens attaché à cette notion peut varier selon plusieurs dimensions. Nous en mentionnerons quatre ici, qui nous paraissent les plus importants au vu du travail empirique : 1) le type d'aléas considérés et le niveau de dégradation de la situation (considère-t-on la résilience d'une ou de plusieurs organisations face à une crise majeure ? face à des situations « normalement perturbées » ? dans l'après-crise ? Etc.) ; 2) la résilience interroge-t-elle les mécanismes par lesquels une organisation « tient » ou par lesquels elle « s'effondre » ; 3) à quelle échelle se pense et se joue la résilience (individu, collectif, organisation, réseau d'organisations ?) ; 4) la résilience peut-elle se penser seule ou nécessairement en lien avec d'autres stratégies, en particulier l'anticipation<sup>3</sup> ? Les enquêtes empiriques présentées ici doivent permettre de nous positionner parmi la diversité de ces approches.

Notre papier prend appui sur deux terrains principaux. Des projets de maintenance dans une installation nucléaire constituent le premier terrain. Il s'agit de projets relativement classiques, mais complexes car mettant en jeu de multiples tensions. Ils sont marqués par de nombreuses frontières, *a priori* identifiables : entre métiers, entre ateliers de production, entre organisations (près de 80 % de la maintenance est sous-traitée), spatio-temporelles, et entre exigences (respect des coûts/respect des délais/sûreté). La réussite de ces projets dépend en partie de la capacité des acteurs à construire collectivement des formes de résilience, ce qui implique de franchir ou de modifier, du moins temporairement, les frontières. Ce premier terrain offre la possibilité d'étudier la manière dont la résilience se développe dans un réseau d'organisations ayant acquis une longue expérience dans la réalisation de ces activités.

Le second terrain concerne la gestion du risque nucléaire. Il présente un niveau de maturité plus faible, dans la mesure où l'organisation du « post-accidentel » est émergente. Ses processus et ses frontières font l'objet de discussion. D'un point de vue temporel, les points de départ et de terminaison de la phase post-accidentelle sont indéfinis. Selon le CODIRPA<sup>4</sup> (ASN), le « post-accidentel » commence quand la phase d'urgence se termine, c'est-à-dire lorsque les éventuels rejets radioactifs sont stoppés. Mais cette définition n'est pas forcément partagée par tout le monde, ce qui n'est pas sans lien avec la difficulté à s'accorder sur l'objectif même du « post-accidentel » : s'agit-il de restaurer l'ensemble des fonctions altérées par l'accident ou

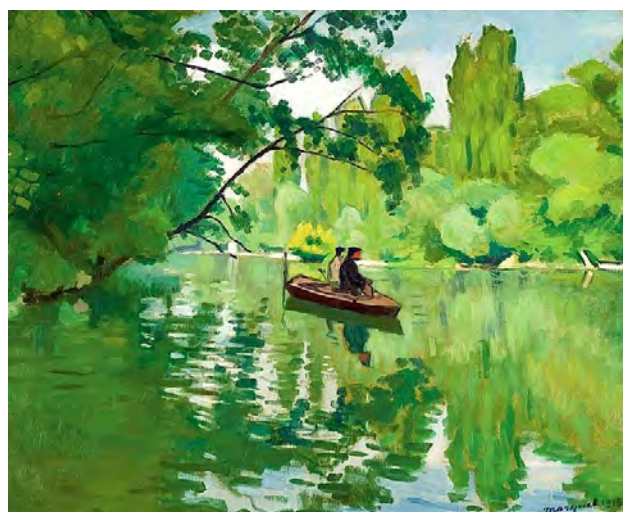
plus simplement de rendre le territoire de nouveau vivable, quoique dans des conditions dégradées ? D'un point de vue géographique ensuite, l'accident nucléaire est nécessairement transfrontalier (dissémination des particules, mouvement des populations, etc.) : il déborde le périmètre des frontières administratives et met les acteurs dans l'obligation de travailler aux frontières pour agir ensemble. L'action collective est complexifiée par la difficulté à identifier les acteurs devant prendre part à la gestion de la situation post-accidentelle, et leurs rôles respectifs. L'accident de Fukushima a montré l'émergence d'un nouvel acteur, les populations, qui demandent à être associées à la gestion de la crise et prennent des initiatives en ce sens (usage des réseaux sociaux, outils « citoyens » de mesure de radioactivité, etc.). La question se pose de savoir par quels outils et supports techniques, il est possible de mettre en discussion ces frontières et de préparer les acteurs à travailler aux frontières pour gérer le post-accidentel.

Nos deux terrains, bien que très différents, se caractérisent par leur nature singulière et sont sujets à des « surprises » (Perrow, 1999). Ils amènent surtout à formuler un constat commun : la multiplication des frontières et des interstices. Cela pose la question suivante : comment penser la résilience à l'épreuve de la distribution ? Autrement dit, par quels mécanismes construire collectivement une résilience « distribuée » ?

Pour traiter cette question, notre recherche repart de la notion de frontière (Dumez & Jeunemaitre, 2010 ; Star, 2010). Les premiers définissent la frontière comme « *un mécanisme potentiel ou réel qui raréfie ou régule les flux entre deux espaces hétérogènes, et qui rend ces flux visibles* » (Dumez & Jeunemaitre, 2010, p. 154). Elles comportent trois caractéristiques majeures : 1) les frontières « naturelles » n'existent pas, ce sont des construits, fruits de décisions plus ou moins conscientes, et toujours débattues ; 2) une fois établies, elles tendent à être stables ; 3) elles restent toujours soumises à des stratégies de modification ou à l'inverse de maintien de la part des acteurs. Nous retenons de cette définition l'importance des mises en discussion et de la mise en visibilité des frontières par les acteurs qui tout à la fois les produisent et en sont les produits. La définition de Star (2010) met davantage l'accent sur la dimension symbolique. Une frontière est à la fois un espace partagé et le lieu précis où le sens de l'ici et du là-bas se rejoignent. Si la frontière est avant tout symbolique, elle peut se « matérialiser » à travers des outils ou objets, ce qui est traduit par la notion d'« objet frontière ». L'« objet frontière » peut être un objet concret (un manuel) ou abstrait (un mot).

En croisant ces deux définitions, nous proposons ici de penser les frontières, comme la résilience, de manière dynamique, c'est-à-dire comme des processus socio-matériels de communication et de construction de sens en permanente (re)construction. La notion de « frontière » est utilisée non pas pour penser les cloisonnements mais plutôt ce qui traverse ou ce qui est empêché dans ces traversées. Nous portons un intérêt particulier aux interactions entre acteurs, interactions sensibles aux conditions organisationnelles, symboliques, matérielles, etc.

Si le caractère distribué des situations de travail pose problème aux acteurs de terrain, la distribution embarrasse aussi le chercheur qui ne sait pas par où la saisir.



*La Varenne, bords de Marne,  
pêcheurs en barque,  
Albert Marquet (1913)*

Pour dépasser cette difficulté, l'entrée par l'activité et par les outils de gestion nous est apparue comme un moyen très intéressant d'analyser la résilience distribuée. Les outils, lorsqu'ils revêtent un caractère transverse, peuvent en effet servir aux acteurs de terrain comme aux chercheurs de « révélateurs » des frontières et de « vecteurs » pour traverser celles-ci. Ils mettent en visibilité ce qui se joue aux frontières, ce qui est négocié, construit ou empêché. Au-delà de leur forme et de leur usage à un instant *t*, il s'agit aussi d'étudier leur construction, et leur évolution tout au long de leur cycle de vie pour saisir les dynamiques des frontières. Sur le premier terrain, le choix s'est porté sur un outil « classique » de la gestion de projet, les *plannings*. Sur le second, l'outil observé est plus « original », à savoir OPAL (Outil de sensibilisation aux problématiques Post-accidentelles à destination des Acteurs Locaux).

### La construction d'une performance industrielle sûre au prisme du planning

La question de recherche centrale sur le premier terrain est celle de la construction d'une performance industrielle sûre au sein de projets complexes, qui suppose l'engagement de l'ensemble des acteurs, y compris des sous-traitants. Vis-à-vis de cette question, l'entrée par le planning offre un accès privilégié aux lieux de coordination et révèle progressivement les frontières pertinentes aux yeux des acteurs dans la gestion collective des situations de travail. Au-delà de son rôle de « révélateur » et de « vecteur », il présente en outre le grand intérêt de « dépolitiser » l'enquête et facilite d'autant l'accès au terrain. Dit simplement, il est plus facile d'expliquer que l'on étudie la coordination, y compris inter-organisationnelle, à travers un outil, plutôt que d'interroger directement les relations donneur d'ordre/sous-traitants.

Au-delà de son rôle attendu dans la coordination et l'anticipation des activités distribuées, l'enquête révèle les multiples rôles que les acteurs, selon leurs positions, font jouer au planning. À travers l'observation des situations de construction et d'usage du planning, ainsi que le recueil des récits mettant en scène cet objet, trois catégories de rôles se dégagent. Si la première, l'anticipation, est relativement attendue, les deux autres sont plus surprenantes et inattendues. Le planning intervient en effet dans la gestion des aléas, soit la résilience, en supportant des pratiques d'exploration, d'alerte ou encore de vérification. En cas d'aléa, les acteurs se retournent immédiatement et collectivement vers le planning, qu'ils discutent, colorient, griffonnent. Dans une situation mouvante et d'urgence, ce retour au planning permet de stabiliser la situation et le sens de celle-ci. Mais il est aussi, et surtout, mobilisé pour rendre des comptes, ce qui lui confère un rôle d'*accountability*. Cette dernière est associée à des pratiques de *reporting* en lien avec les logiques managériales et les indicateurs de gestion (notamment le *On-Time Delivery* – OTD), mais s'inscrit aussi dans une logique plus symbolique. Au travers du planning, il s'agit pour les acteurs, donneur d'ordre comme sous-traitants, de montrer leur charge de travail, d'explicitier et/ou de (re) négocier leur territoire professionnel et leurs attributions. Il est alors mobilisé dans des logiques d'officialisation des accords entre groupes professionnels, de justification et de légitimation des domaines de compétences (Bechky, 2003).

La définition et l'identification de ces différents rôles sont indissociables de la question de l'explicitation. L'analyse du planning donne à voir ce que les acteurs souhaitent expliciter dans leurs interactions avec autrui (les marges sur aléas, les urgences, la charge de travail, etc.) et, tout aussi important, ce qu'ils souhaitent laisser tacites. Dans ce contexte, la définition de ce qu'est un « bon planning » dépend des situations de travail et des acteurs qui participent à sa construction et à son

usage. Si celle-ci ne fait pas consensus, trois variables ressortent systématiquement comme indispensables à l'utilité et à la « crédibilité » du planning pour l'action : son caractère collectif, réaliste, et son niveau de granularité.

Ces différentes variables sont affectées par les contradictions entre les différents rôles joués par le planning. Le planning construit et utilisé comme un outil de *reporting* (*accountability* managériale) l'empêche de remplir son rôle d'anticipation et de coordination. Le planning construit et utilisé comme un outil de mise en visibilité du travail (*accountability* symbolique) ne lui permet pas de jouer un vrai rôle dans la gestion des aléas et de la complexité.

La conséquence de ces usages contradictoires, c'est de remettre en cause l'utilité du planning. Il devient une « fiction » (Clarke, 1999) servant des intérêts divers, voire un « piège » pour l'action, risquant de provoquer le désengagement de certains acteurs vis-à-vis du planning et *in fine* de renforcer son caractère fictionnel. C'est ce que nous nommons le « cercle vicieux du planning ».

Cette analyse du et par le planning permet de montrer tout d'abord qu'il joue bien un rôle dans la construction d'une résilience distribuée. Ce rôle est toutefois imparfait, du fait des jeux des différents acteurs autour de la mise en visibilité ou de la dissimulation des frontières pertinentes pour l'action. Ce sont bien en partie les actions « aux interstices » qui affectent positivement ou négativement la résilience distribuée au sein de ces projets complexes.

### **La sensibilisation des acteurs à la gestion post-accidentelle au prisme d'OPAL**

L'étude en cours dans le cadre du projet AGORAS montre que la résilience d'un territoire affecté par un accident nucléaire met en jeu toutes sortes de réflexions, discussions et actions sur les frontières spatiales, temporelles, fonctionnelles, organisationnelles, économiques et sociales associées à la vie sur ce territoire. Ce travail réflexif est porté par des outils. Nous proposons d'étudier l'un d'entre eux en particulier : OPAL.

OPAL vise une meilleure gestion des situations post-accidentelles et entend servir ainsi à développer les capacités de résilience des territoires et des acteurs face aux conséquences d'un accident nucléaire. Il a été conçu par l'IRSN dans une logique de préparation des acteurs en tirant les enseignements de la catastrophe de Fukushima (survenue en mars 2011). L'originalité d'OPAL réside dans le fait qu'il se présente comme un outil de « sensibilisation » à froid, et pas comme un outil de « simulation » mobilisable dans des situations à chaud.

OPAL est mis à disposition des CLI (Commissions Locales d'Information) pour déclencher des réflexions et des discussions sur des situations potentiellement problématiques du point de vue de la gestion post-accidentelle. Il propose une représentation graphique des conséquences d'un accident sur le territoire riverain d'une installation nucléaire de base (en particulier les dix-neuf CNPE – Centres Nucléaires de Production d'Électricité – d'EDF). Les rejets radioactifs sont figurés sous la forme d'une « plume » dont la forme et l'orientation dépendent de critères météo (vents, précipitations...). Couplée à un système d'information géographique (SIG), représentant les « intérêts » à préserver (écoles, hôpitaux, lieux de travail, ressources alimentaires, ressources en eau, productions agricoles et viticoles, etc.), la « plume » dessinée par OPAL révèle aux acteurs les vulnérabilités des territoires au regard d'un accident nucléaire. L'outil permet aux acteurs qui l'utilisent d'identifier

5. Cela rapproche OPAL des fonctions participatives et discursives de nombreux outils de gestion, tels que les matrices stratégiques (SWOT, BCG...), dont l'intérêt réside autant, si ce n'est plus, dans les discussions qu'elles suscitent lors de leur élaboration que dans le résultat (le contenu de la matrice une fois terminée).

« ce qui fera problème » et les incite à discuter des stratégies d'action susceptibles d'y faire face. Ce n'est pas un outil de simulation dans la mesure où tous les scénarios dépendent de paramètres préétablis, associés à un type d'accident bien particulier, que les acteurs ne peuvent modifier à leur guise. Il n'est pas non plus un outil d'expertise car il ne permet pas de diagnostic en temps réel et ne donne pas une représentation fidèle de l'accident potentiel. On peut dire en ce sens que la fonction d'OPAL est de susciter des prises de conscience et surtout des discussions entre parties prenantes, mais qu'elle n'est pas de livrer des diagnostics et des réponses d'experts<sup>5</sup>. L'hypothèse qui a guidé l'IRSN dans la conception de l'outil et dans son usage est que la « sensibilisation » est mieux à même de créer les conditions d'une discussion entre acteurs pour converger vers des définitions partagées des « intérêts » à protéger que des simulations portées par des outils experts.

La stratégie consistant à faire entrer les acteurs dans la gestion du post-accidentel par la « plume radioactive » et les « intérêts à protéger » met tout de suite un certain nombre de frontières au cœur de la discussion ; à commencer par les frontières géographiques et leurs traductions administratives et politiques. Le pouvoir de police du maire est questionné dans ses modalités d'existence lorsque plusieurs communes, voire plusieurs départements, sont impliqués et que les frontières géographiques habituelles perdent de leur sens. Dans l'un des cas analysés, seule la CLI et les autorités administratives du Gard se sentaient concernées par l'installation à risque. L'usage d'OPAL a révélé que même dans le cas d'un accident de moyenne ampleur, le Vaucluse serait également touché et devrait prendre des mesures (restriction de circulation, etc.) en coordination avec le Gard. Finalement les acteurs du Vaucluse ont fait la demande de pouvoir participer au groupe de travail créé par le département du Gard. Outre le fait que les discussions au sein de ce groupe portent sur les frontières géographiques, elles mettent en lumière d'autres types de frontières liées aux temporalités de l'action post-accidentelle, mais aussi liées aux compétences administratives des différentes organisations impliquées et aux rôles potentiellement joués par les populations concernées et par les différents groupes sociaux qui les composent.

La suite de cette recherche porte sur le contenu de ces discussions autour des frontières et des « intérêts à protéger », et leurs capacités à créer les conditions d'une meilleure gestion transfrontalière du post-accidentel. L'un des points clés porte sur la préparation des acteurs institutionnels de la gestion post-accidentelle à l'émergence probable de prescripteurs informels sur les réseaux sociaux, susceptibles de contredire les messages officiels et de contrecarrer les actions des autorités. À quelles difficultés s'attendre ? Quelle attitude adopter ? Etc. De nombreuses questions ne manqueront pas de se poser.

Nos premières analyses montrent que l'enjeu ne consiste pas à fournir aujourd'hui les réponses à appliquer demain. La dynamique créée par les groupes de travail vise plutôt à se départir d'une posture experte et à privilégier un vocabulaire simple, issu du sens commun, parfois approximatif ou ambigu, mais qui fait sens pour les acteurs en présence. C'est là une des conditions de la participation à la discussion. Il s'agit de ne pas trop définir *a priori* et de manière institutionnelle le « post-accidentel » pour ne pas fermer le jeu et laisser la possibilité de construire les bases



Le port de Marseille, Charles Camoin (1904)

d'une gouvernance résiliente, c'est-à-dire d'une gouvernance des risques ouverte aux imprévus, tant pour ce qui concerne le profil des situations post-accidentelles que des modalités d'action des acteurs concernés. Cela engage bien entendu toutes sortes de jeux aux frontières des situations post-accidentelles, en particulier sous l'angle inter-organisationnel.

Une question de recherche qui reste aujourd'hui ouverte porte sur la traduction concrète de ces discussions en dispositifs tangibles de gestion des situations post-accidentelles. Cela semble dépendre de la manière dont les produits des discussions sont connectés aux logiques d'action des organisations et acteurs impliqués, mais cela semble encore très peu pensé aujourd'hui.

En guise de conclusion, nos travaux mettent en question le rôle ambigu des frontières dans le développement de la résilience des acteurs face aux risques. Elles se dressent souvent comme des obstacles à l'action collective, mais nos travaux montrent que c'est par des actions et des réflexions sur les frontières que se joue la performance dans les industries à risques. La résilience suppose des dispositifs à même de rendre visibles, de « franchir », de modifier ou de faire jouer à plein les frontières existantes, y compris lorsqu'elles sont internes au système analysé. D'où l'importance des mises en discussion de ces frontières par le biais de dispositifs, d'espaces et d'outils dont il convient de penser l'ingénierie dans le but de développer les capacités de résilience et d'anticipation des acteurs concernés ■

## Références

- Bechky Beth A. (2003) "Sharing meaning across occupational communities: The transformation of understanding on a production floor", *Organization Science*, vol. 14, n° 3, pp. 312-330.
- Clarke Lee (1999) *Mission improbable. Using fantasy documents to tame disaster*, Chicago, The University of Chicago Press.
- Dumez Hervé & Jeunemaitre Alain (2010) "The management of organizational boundaries: A case study", *M@n@gement*, vol. 13, n° 3, pp. 152-171.
- Hollnagel Erik (2010) "How resilient is your organisation? An introduction to the Resilience Analysis Grid (RAG)", *Sustainable transformation: Building a resilient organization*, Toronto, May 31-June 1.
- Hollnagel Erik, Woods David D. & Leveson Nancy [eds] (2006) *Resilience engineering. Concepts and precepts*, Boca Raton (FL), Ashgate Publishing.
- Laouni Mohamed, Journé Benoît & Tillement Stéphanie (2016) "Gestion des situations post-accidentelles : résilience et sensibilisation des acteurs locaux", Congrès Lambda Mu 20, Saint Malo, 11-13 octobre.
- Perrow Charles (1999) "Organizing to reduce the vulnerabilities of complexity", *Journal of Contingencies and Crisis Management*, vol. 7, n° 3, pp. 150-155.
- Star Suzan Leigh (2010) "Ceci n'est pas un objet-frontière ! Réflexions sur l'origine d'un concept", *Revue d'Anthropologie des Connaissances*, vol. 4, n° 1, pp. 18-35.
- Thébaud-Mony Annie (2000) *L'industrie nucléaire. Sous-traitance et servitude*, Les Ulis, Éditions EDK.
- Thébaud-Mony Annie (2014) *La science asservie. Santé publique : les collusions mortifères entre industriels et chercheurs*, Paris, La Découverte.
- Tillement Stéphanie & Gentil Stéphanie (2015) "Understanding the role of anticipation, résilience and accountability in safe industrial performance: A situated analysis of planning in a nuclear plant", EGOS Conference, Athens, July 2-4.
- Weick Karl E. & Sutcliffe Kathleen M. (2001) *Managing the unexpected: Assuring high performance in an age of complexity*, San Francisco (CA), Jossey-Bass.
- Wildavsky Aaron (1988) *Searching for Safety*, New Brunswick, Transaction Books.



*Le pont Saint-Michel et Notre-Dame, Albert Marquet (1905)*

## Les sciences de gestion dans les COMUE et les PIAs Quelle place, quelle analyse ?

*Frédérique Alexandre-Bailly*  
ESCP Europe

### Introduction de la séance (Frédérique Alexandre-Bailly)

La gestion a une place toute particulière dans les COMUE pour au moins trois raisons.

La première est qu'elle présente des spécificités d'organisation, avec la co-présence d'écoles, d'UFR et d'IAE, ce qui a des conséquences importantes s'il s'agit de construire ensemble des programmes de formation, alors que les modèles économiques de ces institutions sont foncièrement différents. À ma connaissance, par exemple, les deux questions des frais d'inscriptions différents et des rémunérations des enseignants n'ont pas vraiment été résolues.

La seconde raison tient à la faible légitimité académique que la gestion rencontre encore aux yeux des autres disciplines. Le gestionnaire est vu comme un praticien, qui n'a pas toujours sa place dans le monde universitaire. Je force un peu le trait mais il me semble qu'il y a là quelque chose d'important, qui peut s'analyser d'une part dans les relations avec les consultants (des acteurs nouveaux pour les autres disciplines) et, d'autre part, dans la faible place accordée aux gestionnaires dans les instances de pilotage.

La troisième raison est liée au point précédent : les enseignants-chercheurs en gestion ont des capacités d'analyse et peut-être d'action qui pourraient largement servir à mieux faire fonctionner ces nouveaux dispositifs, qui sont pour moi des dispositifs de gestion, or faute de légitimité et/ou de capacité à s'en expliquer et, pour le cas des écoles de commerce, d'une connaissance approfondie de la culture universitaire, ces capacités sont sous-utilisées.

Une avenue de recherche s'offre donc à nous sur ces questions.

Pour les aborder, j'ai choisi d'inviter deux collègues qui proposent une analyse construite à partir d'une autre discipline :

- Patrick Fridenson, historien, directeur d'études à l'EHESS, et
- Christine Musselin, sociologue, directrice de recherche au CNRS et directrice de la recherche à SciencesPo,

puis deux consultants ayant participé à plusieurs projets d>IDEX, de LABEX et de COMUE :

LE 3 DÉCEMBRE 2015,  
LA SFM A CONSACRÉ  
UN SÉMINAIRE AUX  
RESTRUCTURATIONS  
ET REGROUPEMENTS  
QUI INTERVIENNENT  
AUJOURD'HUI  
DANS LE MONDE DE  
L'ENSEIGNEMENT  
SUPÉRIEUR ET DE  
LA RECHERCHE  
(COMUE, IDEX).  
LE THÈME DU  
SÉMINAIRE ÉTAIT  
DOUBLE : QUELLE  
EST LA PLACE DE LA  
GESTION DANS CES  
RESTRUCTURATIONS  
ET QU'EST-CE  
QUE LA GESTION,  
COMME DISCIPLINE  
SCIENTIFIQUE, A  
À DIRE SUR CES  
PHÉNOMÈNES ?  
FRÉDÉRIQUE  
ALEXANDRE-BAILLY,  
PROFESSEUR À  
ESCP EUROPE,  
A ORGANISÉ LA  
SÉANCE

- Fabien Seraidarian, consultant chez Mazars et chercheur associé à l'École polytechnique,
- Hervé Lebec, directeur associé de Copilot Partners.

Ainsi que deux actrices de ces dispositifs : Sandra Charreire-Petit, professeur à Paris Sud et directrice de l'ED SHS de Saclay,

et moi-même, qui ai participé aux débuts d'héSam et au premier PIA (Programme d'Investissements d'Avenir) avec une responsabilité dans l'équipe IDEX.

### Patrick Fridenson

Cette présentation est un papier artisanal, certes fondé sur des témoignages et des sources écrites, mais ne reposant pas sur une recherche d'ensemble (qui n'a pas encore été menée) et dès lors se limitant à ce qu'aujourd'hui l'historien que je suis met d'habitude en annexe, à savoir une chronologie. Je voudrais donc faire une espèce de vue cavalière des regroupements dans l'enseignement supérieur et la recherche, en remontant assez loin dans le temps. Je précise au départ que j'ai personnellement été activement partisan de ces regroupements et que, sur le fond, je le suis toujours. Cela ne m'empêche pas, je crois, de tenter de faire une esquisse objective.

La première fois que l'idée apparaît, c'est dans la période qui va entre le grand questionnaire que Jules Ferry adresse aux Facultés en 1883<sup>1</sup> et la petite loi sur les universités de 1896. Dans les nombreux débats qui rassemblent des universitaires, des administrateurs et des hommes politiques à forte implantation locale, certains suggèrent des regroupements, à partir de réflexions sur des cas en Allemagne. La loi ne prend pas en compte l'autonomie des universités ni les regroupements. Mais des idées peuvent faire leur chemin.

Après mai 1968, l'autonomie arrive, mais pas les regroupements. Un ancien conseiller d'Edgar Faure au ministère de l'Éducation nationale, Jacques de Chalendar, a publié un article dans *Études* en janvier 1970, où il explique que les objectifs de l'équipe Faure étaient de trois ordres : faire des universités pluridisciplinaires ; réaliser, pour tenir compte d'une des causes de mai 68, des établissements de taille moyenne, ce qui avait été le souhait des étudiants en médecine de Paris ; construire sur longue période de nouveaux établissements en région parisienne mais aussi en province. Ces politiques publiques rencontrent des obstacles. La pluridisciplinarité est un échec à Paris, sauf à Paris VII, et une réussite modeste en province. Certaines universités ont visé la taille mais sans la pluridisciplinarité. Les effets de taille sont eux-mêmes très différents de ce que visaient les ambitions initiales, notamment du fait du ministère des Finances qui a bloqué ou freiné les constructions.

Un grand moment de la réflexion interne du milieu est le premier colloque des présidents d'université en 1975 à Villard-de-Lans, où émergent des idées qui vont nourrir de nouvelles réformes pendant au moins 30 ans. Mais il n'y a rien eu sur les regroupements.

C'est donc à partir de 1990, avec le ministre de l'Éducation nationale Lionel Jospin, que la question apparaît, sous l'influence de son conseiller spécial Claude Allègre, qui dans son livre de souvenirs de 1993 invoque sa « pratique américaine » et les campus « villes de l'esprit », l'importance d'accroître l'efficacité du grand plan de constructions universitaires dont il a obtenu le lancement et l'utilité de « *présenter nos plus belles vitrines provinciales au monde étudiant européen* ». Il s'agit cependant à ses yeux d'une stratégie par défaut : « *La solution raisonnable eût été – comme d'ailleurs*

1. On le trouve en ligne : <http://blog.educpros.fr/romain-pierronnet/2012/01/07/un-texte-de-jules-ferry-sur-l-enseignement-superieur-et-les-universites-1883/>

*pour la Sorbonne – de réunifier tout cela, de refaire une seule université de Montpellier, une seule université de Lille, etc. Mais c'était impossible »* pour des raisons de taille, de divisions entre universitaires et de risques politiques au plan local. Si l'incise sur la résurrection de la Sorbonne est une rodomontade, c'est sans doute la première fois que des fusions sont envisagées, même comme simple hypothèse, et qu'une solution alternative est conçue et leur est préférée : « une structure fédérative », au service de « la coopération interuniversitaire d'une même ville ». Naissent ainsi à partir de 1991, et uniquement en province, les pôles universitaires européens, avec statut de GIP ou d'association, et pour but l'établissement de politiques de site. Cinq pôles vont être créés : Strasbourg, Grenoble, Lille, Montpellier et Toulouse. Six autres naîtront par la suite. La première expérience est celle de Strasbourg. Ces onze pôles ont eu un rôle utile. En Île-de-France, c'est en revanche une association entre de grandes écoles d'ingénieurs qui en 1991, à leur propre initiative, voit le jour, sous le nom de ParisTech.

Si une structure légère de coopération interuniversitaire est désormais sur les rails, l'idée de fusion prend une forme concrète en 1997-1998 lorsque différents universitaires scientifiques demandent au gouvernement Jospin la fusion des sciences à Marseille, éclatées entre trois établissements, ce qui pour certains déboucherait sur une université. De même, les économistes (aixois) s'accordent sur l'idée de réunifier leur discipline. La maladresse du ministre Claude Allègre, d'emblée favorable au projet, est une des causes de l'échec final. Le ministre fait alors plancher à partir de l'automne 1998 le comité d'orientation stratégique de son nouveau plan de constructions universitaires, que préside l'ancien directeur général du CNRS Guy Aubert, sur l'idée d'université fédérale. Mais cette idée, commentée et discutée par la CPU, ne parvient pas à déboucher. La thématique de la fusion rebondit ailleurs. La fusion des trois universités de Strasbourg est conçue en 2001 (et se réalisera en 2009). Un autre modèle possible apparaît à la suite des expériences et débats des années 1990, venant des présidents d'université, celui des établissements de coopération universitaire, promu par le ministre Luc Ferry dont l'inspirateur est un professeur de médecine de Bordeaux, Josy Reiffers. La loi Ferry n'est finalement pas votée en 2003 et la question des modes de coopération reste posée. Lors des assises nationales de la recherche de 2004 à Grenoble, qui font suite aux mouvements dans la recherche et les universités de 2003 et 2004, ce sont cette fois les chercheurs CNRS syndiqués à la FSU (Fédération Syndicale Unitaire) qui, tout en exprimant un certain mépris à l'égard des universités, poussent à des regroupements. Ils les appellent pôles de recherche et d'enseignement supérieur (PRES). La droite, avec la loi sur la recherche d'avril 2006, reprend la balle au bond et institue ces PRES qui sont un avatar de la disposition du projet de loi Ferry. 26 PRES vont ainsi être créés. Les grandes écoles d'ingénieurs



*La Seine, le Pont-Neuf par temps de pluie, Charles Camoin (1904-1905)*

franciliennes voient arriver les PRES avec désolation. Elles y répondent en obtenant la transformation de ParisTech en PRES, un PRES sans la moindre université, qui doit leur permettre de se tenir à distance. La gouvernance des PRES laisse à désirer et un projet d'amélioration est élaboré par un universitaire début 2012. En revanche, les Comue, idée élaborée par un ancien président de l'université Claude Bernard de Lyon et de la CPU au début 2012, et prenant forme dans les assises de novembre 2012 puis dans la loi ESR (Enseignement Supérieur et Recherche) de juillet 2013, vont plus loin que les PRES, et constituent le mode d'une coopération plus poussée.

Les IDEX ont une autre origine. Financièrement, elles sont une des suites de l'idée de grand emprunt pour l'enseignement supérieur et la recherche, due à l'ancien recteur Claude Durand-Prinborgne, et ancienne puisque datant des années 1980. Le conseiller spécial du président Sarkozy, Henri Guaino, la reprend et la fait aboutir avec Philippe Gillet au ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche. Stratégiquement, les IDEX sont une transposition de l'initiative d'excellence conçue par le gouvernement allemand socialiste-vert en 2003, mais dans un esprit différent. Ce qu'explique Thierry Coulhon dans un livre collectif paru début 2012 : dans une France universitaire bloquée par l'héritage des antagonismes universités-organismes et des scissions postérieures à 1968, par le cadre législatif, par les groupes de pression, les IDEX deviennent un moyen de changer, rapidement et fortement, le système français. L'arrivée des consultants dans le paysage de l'ESR n'est pas un élément apporté par les IDEX : un cabinet de conseil a accompagné la création par le ministère du système de répartition des moyens Sanremo au début des années 1980, un autre cabinet de conseil suit l'université Louis Pasteur à Strasbourg puis l'université de Strasbourg depuis près de 30 ans, d'autres consultants ont été appelés sur l'application de la loi LRU de 2007, pour des complexes de gestion. Mais il est vrai que les IDEX ont amené les consultants en plus grand nombre.

Et la gestion dans tout cela ? La gestion est une discipline neuve, qui s'est renforcée à partir de 1968, avec un flux croissant d'étudiants et d'enseignants-chercheurs. C'est aujourd'hui la troisième discipline par la taille. Mais ce que voulaient les gestionnaires dans les universités est longtemps resté très incertain. Beaucoup d'enseignants de la discipline expliquent qu'ils se sentent mal à l'aise dans les universités et veulent créer des grandes écoles internes. Ils veulent échapper au modèle mais cette tentative échoue. La discussion en gestion dans les années 1980 devient alors : faut-il pour un IAE être un article 33 dur ou un article 33 mou ? Mais il est clair que les gestionnaires n'ont pas été des acteurs avant les PRES et les Comue. Maintenant, pourquoi y a-t-il des écoles de commerce dans les PRES et les Comue ? Il faut tenir compte des réalités locales. Jérôme Aust a montré comment les acteurs lyonnais ont fini par avoir l'idée de faire des choses ensemble. Par ailleurs, il faut tenir compte de l'évolution des chambres de commerce. Elles ont une vision européenne et prennent aussi conscience que le système des écoles accréditées leur coûte cher. Il faut alors jouer des financements publics et obtenir des diplômes liés à ceux du public.

Trois observations pour conclure :

1. Un tournant est intervenu dans les années 1980 dans la réflexion de l'État. L'État veut diviser l'université de Nantes en raison de sa taille puis y renonce. L'idée de scission a été alors abandonnée par les décideurs publics.
2. La question du classement de Shanghai est intervenue *après*, elle n'a pas joué un rôle moteur. La logique a d'abord été française.

3. Comme toute innovation, les regroupements ont un coût d'apprentissage et des bénéfices liés à l'expérience.

### Christine Musselin

L'intervention va s'appuyer sur les recherches menées avec Jérôme Aust sur les politiques d'excellence. Patrick Fridenson a bien expliqué comment, jusqu'ici, tous les projets de regroupement ont échoué depuis le XIX<sup>e</sup> siècle lors de multiples tentatives. Mais le grand emprunt est lancé et on confie aux PRES les projets d>IDEX, PRES qui étaient en train de s'étioler.

La situation actuelle s'explique par différents éléments. Dans cette contribution, Jérôme Aust et moi montrons que les classements avaient été mobilisés pour appuyer, justifier, les regroupements. Les déclinistes expliquaient depuis des années que l'université française allait dans le mur. Ils ont eu un argument supplémentaire. À ce qu'a dit Patrick Fridenson, il faut ajouter le processus de Bologne qui a favorisé des rapprochements entre établissements d'un même site. Mais il est clair que l'absence des universités françaises dans les classements a fourni un argumentaire puissant à ceux qui voulaient changer le système. Le premier classement de Shanghai date de 2003.

Notre recherche s'appuie sur l'analyse de deux projets d>IDEX. Pour expliquer le mauvais classement, deux types d'arguments sont généralement avancés : d'une part, la faiblesse du financement public et privé, d'autre part le manque de visibilité dû à la division entre universités et grandes écoles. À partir de là, plusieurs réformes sont envisagées. La loi de 2006 pour la recherche et l'innovation comporte une volonté d'affaiblissement des grands organismes (on retire l'évaluation des unités au CNRS pour la confier à l'AERES) et la loi crée les PRES en tant que méta-organisations. Ensuite, la LRU donne plus d'autonomie aux universités et, surtout, confie la masse salariale aux universités. Valérie Pécresse explique que les universités sont au centre du système d'enseignement supérieur et de recherche (sous-entendu, les organismes n'y sont pas). On lance aussi des appels à projets (RTRA, projets de campus, grand emprunt, qui se déclinent en une série d'appels entre 2005 et 2010). Il ne s'agit pas seulement de regrouper mais de concentrer. C'est une rupture profonde avec la tradition universitaire française : maintenant on dit que certains sont meilleurs que d'autres et auront plus de moyens, et on l'affiche. Premier point : il n'était pas évident que les ressources du grand emprunt reviendraient au monde universitaire. Quand la commission Juppé-Rocard a été formée, le ministère de l'Enseignement supérieur et de la recherche est arrivé avec des propositions et la commission a repris le projet clé en main, même si le ministère a ensuite été dessaisi. La commission utilise les classements pour dénoncer la faiblesse du système, mais ne s'en sert pas pour déterminer le programme d'allocation des moyens : elle aurait pu prendre les mieux classés et les doter ; non, elle préconise des appels à projets. Deux objectifs majeurs vont être en tension dans la préparation des IDEX. On veut accroître l'excellence du système et en même temps, l>IDEX est utilisé pour créer de nouvelles structures. La CPU proteste : elle explique que la compétition doit se faire sur l'excellence. En Allemagne, ce sont les universités, telles qu'elles étaient, qui ont répondu aux appels. En France, on a mélangé excellence et nouvelle structure institutionnelle.

Ce double objectif a pesé sur la capacité de succès des différents PRES. Nos deux cas peuvent se décrire comme PRES-conflit, qui a échoué par deux fois, et comme PRES-conforme qui a réussi du premier coup. On constate que ce n'est pas le PRES

qui répondait au mieux aux critères d'excellence scientifique qui a réussi, c'est celui qui a construit la structure institutionnelle la plus convaincante. Dans le cas de PRES conforme, les acteurs s'entendent et du coup peuvent se conformer à ce qu'on leur demande. Leur cohésion leur permet d'entrer facilement dans le moule. Dans l'autre cas, le potentiel scientifique est plus grand, mais les dissensions ne permettent pas de le mettre en valeur.

Ce mélange d'excellence et de mécano institutionnel bascule donc plutôt du côté du second. Ensuite, la loi Fioraso a cristallisé les institutions créées.

### **Sandra Charreire-Petit**

Les deux exposés précédents ont mis les débats et les actions en perspective. Mon témoignage est celui d'un enseignant-chercheur qui s'est impliqué depuis 2012 dans la structuration des écoles doctorales (ED) de la COMUE sur Saclay et en particulier dans la construction d'une école doctorale de la COMUE qui est celle des Sciences de l'Homme et de la Société (SHS). Cette COMUE, qui compte 19 membres fondateurs et des établissements associés, a trois piliers : le niveau ED (120 mentions de masters), des schools et des départements, dont celui de Sciences Humaines et Sociales. Le tout a été conçu en très peu de temps. L'ambition est clairement la recherche et la production de connaissances disciplinaires et interdisciplinaires. Le choix a été fait de commencer la structuration par le niveau doctoral. Il y a près de 6 000 doctorants toutes disciplines confondues, et l'ED SHS compte 33 laboratoires répartis sur neuf établissements opérateurs, 450 enseignants-chercheurs, près de 900 doctorants. L'ED est structurée en trois pôles : sciences sociales et humanités, économie et gestion, et droit, avec à peu près 300 doctorants par pôle. L'ED regroupe 15 % des doctorants mais 3 à 4 % des financements par contrats doctoraux sur la campagne 2015.

Quel est le regard que portent le chercheur en management et plus largement les sciences de gestion, sur cette structuration ?

À la suite de l'échec de l>IDEX 1, des groupes de travail ont été constitués. Trois difficultés fondamentales interrogent les sciences de gestion.

- La première est la communication à l'égard des collègues et des personnels administratifs. Elle est complexe et, finalement impossible en pratique en temps réel. Depuis le départ, le fait de communiquer est anxiogène, comme le fait de ne pas communiquer suffisamment d'ailleurs. Les réalités se transforment d'une semaine sur l'autre. Il devient vite impossible de communiquer largement. Tout se résoud à un : « *On ne peut rien vous dire, mais ça avance...* », ce qui finalement inquiète tout le monde !
- Deuxième difficulté, le dialogue entre le comité IDEX (c'est-à-dire l'ensemble des Présidents d'universités et des chefs d'établissement), qui se réunit toutes les semaines et la ou les base(s) investie(s) dans des groupes de travail ou GT. Le rôle des GT est de préparer des propositions (textes...) à faire valider ou amender par le comité IDEX. Le processus est commun pour tous les GT, mais avec des méthodes de travail différentes dans les établissements parfois. Les collègues des écoles viennent plus fréquemment avec des mandats, ils savent jusqu'où ils peuvent s'engager au nom de leurs établissements. La logique est globalement *top-down*, avec une feuille de route claire, mais étroite. Nous avions, nous, universitaires, un mandat qui était : « *faites des propositions et élaborer des choses avec vos collègues* ». Une logique donc délibérément beaucoup plus *bottom-up*. De ces situations, un certain flou a pu résulter au sein des GT et, ce faisant, quelques remontées dissonantes vers le comité IDEX parfois.

- Troisième difficulté, les modes de coordination au sein des établissements se sont modifiés au fil du temps. En même temps que la COMUE se structurait, les établissements ont mobilisé les instances de coordination dont ils disposaient. Au fur et à mesure que les responsabilités étaient transférées à la COMUE, les anciens modes de coordination ont perdu de leur pertinence tandis que d'autres sont apparus. Et plus la pluridisciplinarité est forte, plus il y a de difficultés et de problèmes induits de cette nature.

Comment piloter un tel changement sans moyens propres ?

Les enseignants-chercheurs en gestion ont-ils eu une place particulière dans ce dispositif à cet égard ? La réponse est clairement non. Personne n'a sollicité les professeurs en sciences de gestion à ce titre particulier pour tenter d'anticiper des difficultés, dont certaines étaient pourtant bien prévisibles. Élément de contexte essentiel : nous fonctionnons à moyens constants (une « constance » qui diminue chaque année... !). Très clairement, avec zéro budget ou presque consacré au pilotage du projet au sein des établissements, une communication de qualité est centrale. Or, pour les raisons évoquées plus haut, elle a été et est pratiquement impossible dans les faits. Deuxième point, il faudrait mettre en place, en les repensant au fil du temps, les instances de coordination. Cela ne s'improvise pas. Troisième point, les coûts de coordination et de transaction ont été anticipés, par les chercheurs en gestion au moins, impliqués dans les GT. Mais cela n'a pas été le cas, ni de tous les collègues, ni des promoteurs du projet. Les établissements ont tous voulu confondre mutualisation et économies. La pression budgétaire à tous les étages a sans doute conduit le comité IDEX à espérer des gains de productivité tout de suite. Or, il était clair qu'il fallait un investissement préalable conséquent, avant même de tirer quelques gains des synergies et des mutualisations. Autrement dit, la taille ne suffit pas et l'effet de taille n'a pas de sens sur tous les sujets et tous les objets.

Les sciences de gestion avaient-elles un intérêt à participer à la structuration des SHS sur Saclay ? Ma réponse est oui. Dans Paris-Saclay, il y a des thèses de gestion à peu près partout, mais en petit nombre au sein de chacun des établissements.

En conclusion, ce qui est intéressant et passionnant, c'est que les processus de structuration et de construction de la COMUE sont pilotés depuis le début par les acteurs eux-mêmes, et par les établissements entre eux, les « grands pilotes » (ministères...) n'ayant pas vraiment d'idées sur le fond. Cependant, le pari de ne mettre aucune ressource financière consacrée au pilotage du projet dans les établissements, afin qu'il soit élaboré, forgé dans des conditions correctes, n'est ni raisonnable, ni durable. Ces systèmes ne fonctionnent que sur l'investissement en temps de quelques personnes, qui sont sans aucun doute en train de s'épuiser. Le manque de *staff* va se faire sentir très fortement dans les mois qui viennent, et au sein des trois structures piliers de la COMUE.

### **Fabien Seraidarian**

Quel est le rôle du consultant dans ce type de projet ? J'ai personnellement travaillé sur Sorbonne Universités, IDEX Montpellier, Université Côte d'Azur, Bretagne-Pays de Loire. Ces quatre projets étaient très différents.

Le consultant prend l'appel à projets. La démarche est très normative et elle est de plus en plus forte, plus précise, d'une vague à l'autre. Il y a la logique de taille critique, effectivement, et la question de l'excellence. Cette ambiguïté est très difficile à gérer en pratique. Tout le monde doit aller au même endroit à partir de positions très



Déchargement de sable,  
Albert Marquet (vers 1902)

hétérogènes. Il faut ajouter à cela l'unicité de sites. Bretagne-Pays de Loire a été disqualifié dès le départ sur ce critère, Nice y répondait de manière naturelle. Dans les éléments apparus récemment, il y a la question des *tenure tracks*. Le consultant prend des coups parce qu'il explique que l'évitement n'est pas une stratégie tenable. Une fois le projet réussi, le consultant disparaît, or tout démarre à ce moment-là.

Le consultant aide à mobiliser les acteurs en un temps très court, notamment sur les annexes financières. On est plutôt sur une démarche confinée : il est impossible de consulter la base. Sorbonne Universités s'est joué sur un tout petit groupe d'acteurs développant un projet. Quand les acteurs découvrent ce qui s'est fait, les tensions sont énormes.

Deuxième élément, l'apport d'expertise. Il s'agit d'explicitier l'ambition du projet. Sur un des projets, il y a eu un *benchmark* international pour s'étalonner sur les meilleurs standards et identifier les pratiques vertueuses.

Troisième niveau, les outils et les méthodes. L'appel à projets entre dans le détail des outils de gestion (un tableau de bord, une gouvernance, des modes de fonctionnement).

À chaque fois, il y a passage en force dans un climat d'injonction paradoxale : ne niez pas votre diversité qui est votre richesse, mais inventez un mode d'intégration.

Aucun IDEX n'a été piloté par des personnalités qualifiées étrangères.

La confrontation au réel limite la capacité de mise en œuvre du programme d'action. Les établissements changent peu leurs pratiques.

Enfin, on a une cible et on n'a pas la trajectoire, ni l'investissement pour suivre la trajectoire.

Le jury connaît les forces scientifiques et s'attache donc à la gouvernance : comment va-t-on faire pour structurer en pratique les forces scientifiques ?

Quand on regarde les IDEX, il n'y en a pas un qui ressemble à l'autre. Du coup, qu'est-ce qu'une université de recherche ? Seconde question : Quelle sera la pérennité de la démarche IDEX ? Je ne suis pas sûr qu'on ait atteint un seuil d'irréversibilité.

### Hervé Lebec

Beaucoup de choses ont été partagées : l'asservissement, la déception, mais aussi la possibilité de mobiliser les gens sur un projet. L'idéal serait de faire le projet sans le concours, qui est un processus « mortifère ».

Sur la première vague des appels à projets IDEX, un premier projet a été présenté et perdu, dans un contexte où tous les acteurs étaient dans un mode de découverte, d'apprentissage et d'ajustement. Un exemple de difficulté était que le cadre des réponses ne s'est précisé (et stabilisé) qu'au fil de la procédure de consultation ce qui a été difficile à gérer. L'aspect positif a été une mise en mouvement.

Lors de la deuxième vague, il y a eu une réelle mobilisation mais en mode commando. La grande déception a été « l'évolution » du cadre réglementaire en toute fin de processus qui a empêché l'attribution d'un IDEX de plein exercice.

Les éléments clés de la réussite de cette seconde expérience ont été la mobilisation, l'envie de réussir et une vraie vision stratégique, qu'il faut susciter avant le projet lui-même.

De mon point de vue, le projet achoppe souvent sur une trop grande focalisation sur les aspects organisationnels et institutionnels par les établissements, cela étant renforcé par le fait qu'*in fine* l'intention des IDEX n'était pas scientifique mais organisationnelle. Et sur l'organisationnel, beaucoup de projets ont été fondés sur des demi-vérités...

Le rapport consultant-projet a été très particulier avec une sollicitation qui allait au-delà de l'apport méthodologique pour conduire et formaliser une réponse et supposait une implication plus large et plus globale. Le processus commando a été positif mais il a conduit en même temps à une forme d'aveuglement en ne prenant pas en compte notamment la dimension de création d'un consensus global autour de la réponse (le sujet a été évoqué mais évacué sous prétexte de manque de temps et de complexité à traiter le sujet dans le cadre des procédures de dialogue existantes).

On parle beaucoup de méthodologie et on en fait trop peu. L'apport des sciences de gestion devrait être au niveau méthodologique notamment sur les phases amont des projets.

Dans un IDEX, il y a deux projets, le projet de réponse et le projet IDEX.

Les consultants ne sont pas désirés mais ils ont acquis leur légitimité au fil du temps. Ils l'ont acquise en acceptant de ne pas parler de l'excellence scientifique, sujet qui leur est « interdit ».

Pour moi, les IDEX sont un dispositif ayant une visée politique (intentionnelle ou non cela reste à déterminer) et, au moins pour les premiers, assez mal piloté (je trouve que c'est moins vrai aujourd'hui). Par contre, il faut se réapproprier de manière positive la démarche coopérative qui a été à l'œuvre dans le cadre de ces projets (IDEX et autre).

## DÉBAT

**Patrick Fridenson :** Je ne crois pas du tout qu'avec les IDEX la puissance publique ait « arrosé le Sahara ». Dans le cadre du demi-IDEX attribué à HÉSAM le nombre des contrats doctoraux attribués à l'EHESS a été multiplié par deux, alors que les doctorants de l'établissement justifiaient depuis longtemps une meilleure dotation. De même, des EQUIPEX (Equipements d'excellence), dont le besoin était grand mais que les autorités de la recherche publique française n'avaient jamais jugés prioritaires, ont finalement été attribués. Il faut se rendre compte que la recherche en SHS a changé d'échelle !

Certains des porteurs de projets d>IDEX ont-ils menti au jury international pour en obtenir un avis favorable soumis au gouvernement Fillon ? Oui. Mais, ayant participé à deux des jurys internationaux de l'initiative d'excellence allemande, je peux témoigner que certains établissements allemands n'ont pas hésité à broser un

portrait un peu idyllique. Le problème principal n'est donc pas là. Il est, malgré la différence des politiques française et allemande, à la fois dans la capacité de l'État à avoir une politique d'excellence continue et cohérente (suivez mon regard) et – comme viennent de le dire les deux consultants – dans la capacité des responsables d>IDEX à avancer, dans la durée et de façon collective, sur la voie qu'ils ont tracée.

**Sandra Charreire-Petit :** 60 personnes travaillent à peu près à la FCS (Fondation de Coopération Scientifique) de Paris-Saclay mais il y a là beaucoup de professeurs détachés. Il n'y a pas eu de véritables moyens.

Quand on travaille sur ces projets, on voit bien que l'on est face à des gens qui ne savaient pas où ils allaient, mais on a concouru, face à des gens qui la veille des vacances nous envoyaient des demandes, partaient eux-mêmes en vacances, et nous faisaient travailler pendant ce temps-là sur des demandes floues, dont il était évident qu'elles émanaient de gens qui, encore une fois, ne savaient pas où ils allaient. Et nous, nous y sommes allés. Nous avons sacrifié nos vacances.

**Christine Musselin :** Je suis d'accord avec le fait que seules des équipes confinées très restreintes pouvaient mener à bien les projets, notamment dans un climat de concurrence. Mais ensuite, il fallait ouvrir. Et le fait d'avoir mélangé la question de l'excellence avec la restructuration a posé problème. Les Allemands ont traité l'excellence sur la base d'établissements existants. La multiplicité des objectifs a été un vrai problème.

La situation en Allemagne a réellement bougé ■

## Comment la plus grande catastrophe de l'histoire moderne est arrivée

À propos des *Somnambules* de Christopher Clark

Hervé Dumez

i3-CRG École polytechnique CNRS Université Paris-Saclay

On ne sort pas indemne de la lecture de ce livre de 927 pages, passionnant de bout en bout et qui s'est imposé comme un classique en quelques années (la première parution datant de 2012).

Il se propose de comprendre ce qui se joue en quelques semaines, fin juin et juillet 1914, dans l'espace de temps qui sépare l'assassinat de l'archiduc François-Ferdinand et de son épouse à Sarajevo et l'entrée dans le conflit, une guerre qui, comme l'a noté Churchill, va en réalité durer trente ans et générer les horreurs du XX<sup>e</sup> siècle<sup>1</sup>.

Mais qu'y a-t-il à comprendre ? Nous pensons tout savoir sur ces événements depuis les cours d'histoire que nous avons eus au lycée : l'archiduc Ferdinand et son épouse sont assassinés à Sarajevo ; la double monarchie austro-hongroise en profite pour se débarrasser de la petite Serbie en lui adressant un ultimatum inacceptable par elle ; la Russie, qui se voit comme le soutien des Slaves en Europe, encourage la Serbie à refuser l'ultimatum, ce qui va conduire à une guerre serbo-austro-hongroise ; l'Allemagne soutient l'Autriche-Hongrie et la France la Russie. Lorsque les troupes allemandes entrent en Belgique, l'Angleterre se joint à la France et à la Russie. Les alliances qui se sont construites à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle ont créé les engrenages de cette mécanique infernale que l'événement de Sarajevo a mis en mouvement.

Il est impossible de résumer un livre de près de mille pages mais son intérêt consiste à montrer que les choses sont infiniment plus complexes et que la plupart des certitudes que nous avons sont extrêmement fragiles. C'est en quoi il plonge le lecteur dans un trouble profond. La thèse, exprimée dans le titre, est que les acteurs sont entrés dans la guerre comme des somnambules, sans savoir ce qu'ils faisaient. En cela réside l'effroi de cette lecture : peut-être le processus n'est-il pas si unique, peut-être, en ce sens, des événements de nature analogue peuvent-ils se reproduire. L'advenue de

1. Christopher Clarke fait remarquer qu'il existe, sur la Première Guerre mondiale et même sur son déclenchement, une telle masse de documents et d'archives, de livres et d'articles, qu'il est impossible à un historien de les avoir tous lus. Une vie entière n'y suffit pas.



cette première guerre mondiale semble superposer des couches qui, à un moment, cristallisent de manière à la fois attendue et inattendue, sous la forme d'un mélange de déterminisme et d'aléatoire. En simplifiant l'analyse, ce compte rendu qui n'en est pas un va s'efforcer de donner une idée de ce qui s'est passé.

### **L'attentat**

L'attentat lui-même est un nœud complexe de dimensions enchevêtrées. La victime, l'archiduc, est l'héritier du trône des Habsbourg. C'est plutôt un modéré dont on s'attend à ce qu'il donne une autonomie plus grande aux nationalités qui peuplent la double monarchie. Comme le note l'auteur, les terroristes cherchent la radicalisation et leurs cibles sont précisément les modérés. Celui-ci est irritable, assez brouillon, s'entend mal avec François-Joseph, et il est plutôt impopulaire en Autriche du fait de ses idées, et encore plus en Hongrie. À Sarajevo, François-Ferdinand est accompagné de son épouse. Celle-ci est évidemment noble, mais pas d'une famille ayant donné des souverains européens. Le mariage a donc été très difficilement admis par l'empereur et la cour, et l'archiduchesse n'est pas autorisée à apparaître dans les cérémonies officielles aux côtés de son époux. Mais ce jour-là est celui de leur anniversaire de mariage et elle a insisté pour passer la journée avec lui. Le responsable des troupes autrichiennes a refusé de disposer un cordon de soldats sur le trajet du couple princier parce qu'il ne voulait pas qu'ils aient à rendre les honneurs à cette archiduchesse qui, à ses yeux comme à ceux de beaucoup de responsables autrichiens, ne l'est pas. De toute façon, les dispositifs de sécurité insupportent son mari.

Le couple se déplace dans une voiture dont la capote est repliée : les jours précédents, il a fait un temps exécrable mais, ce jour-là, malheureusement, un soleil magnifique est revenu.

La Bosnie-Herzégovine (il faudrait dire la Bosnie et l'Herzégovine, cette dernière étant une autre région et non pas un qualificatif de la première comme on le pense parfois) a été annexée quelques années auparavant par la double monarchie austro-hongroise. Les autres puissances ont tacitement donné leur accord. Mais la région comporte une forte minorité serbe.

Le jour choisi pour la visite est malheureux : il s'agit de la date anniversaire de la bataille du champ des Merles, qui a vu au Kosovo les Serbes chrétiens défaits par les Ottomans en 1389.

Un commando de serbes d'origine bosniaque s'est constitué. Il va opérer sur le cortège officiel et un premier attentat a lieu le matin. La bombe lancée rate la voiture du couple archiducal, mais touche celle qui la suit. Il n'y a pas de morts mais plusieurs membres de l'escorte sont blessés.

Le couple arrive donc indemne à l'hôtel de ville pour y écouter les discours d'accueil dans une ambiance tendue.

Il est décidé que le programme de l'après-midi sera changé : l'archiduc veut se rendre à l'hôpital pour y rendre visite aux blessés de la matinée. Le cortège repart donc sur un itinéraire qui devrait être différent de celui qui a été annoncé. Mais le chauffeur de la voiture de tête se trompe et part dans la direction initialement prévue. On le lui signale et il s'arrête. L'ensemble des voitures s'immobilisent. À cette époque, elles n'ont pas de marche arrière. Il faut donc pousser la voiture de tête pour la remettre dans la bonne direction. Un des membres du commando profite de cet arrêt prolongé

pour tirer à bout portant sur le couple, très exposé dans sa voiture à la capote baissée, et les tue tous les deux.

Il est très probable que les autorités serbes aient averti Vienne du risque d'un attentat mais elles n'avaient donné aucune information précise. L'Autriche avait maintenu la visite ne voulant pas se laisser intimider par une menace dont la crédibilité n'était pas établie. Par la suite, tous les documents ont été détruits : le gouvernement serbe ne voulait pas laisser entendre qu'il était au courant des projets d'attentat ; Vienne ne voulait pas qu'on sache qu'elle avait été prévenue des risques.

### **Le nationalisme serbe**

L'attentat est commis par des Serbes. Depuis des années s'est développé un nationalisme serbe qui entend regrouper dans une grande Serbie les minorités dispersées dans les différents États des Balkans, ainsi que le Kosovo, peuplé d'autres ethnies et de très peu de Serbes, mais « *cœur de la Serbie mythique* » (p. 366) à cause du champ des Merles. Le livre commence d'ailleurs par l'assassinat, en 1903, du roi et de la reine de Serbie, proches de l'Autriche, par des nationalistes de la Main noire.

Officiellement, le gouvernement serbe est pacifique et plein de bonne volonté. Il est en réalité gangrené par des organisations ultra-nationalistes et terroristes qui entretiennent l'agitation dans tous les pays voisins où existe une minorité serbe. Il laisse faire, s'il n'encourage pas, tout en expliquant qu'il n'est en rien impliqué. Diplomatiquement, il joue sur les deux registres : modération comme position officielle et ultranationalisme encouragé en sous-main.

L'agitation dans les Balkans est entretenue par l'idée, qui s'impose progressivement, selon laquelle l'empire ottoman, mais aussi la double monarchie austro-hongroise, sont des survivances du passé appelées à disparaître. Quelques années auparavant, la Serbie et la Bulgarie se sont mises d'accord pour agresser le premier. À la surprise générale, leurs deux armées ont enfoncé facilement les défenses turques et l'armée bulgare est même arrivée à quelques kilomètres d'Istanbul. Les Russes, qui sont obsédés par les détroits, ont pesé de toutes leurs forces pour qu'elle se retire. De son côté, l'empire austro-hongrois fonctionne sur un compromis : Vienne domine en laissant la Hongrie relativement autonome, avec son gouvernement et son parlement, et la laisse dominer les autres minorités à l'est. C'est ce compromis que l'archiduc pourrait remettre en cause, en donnant plus d'autonomie aux nationalités, notamment vis-à-vis des Hongrois. Vienne rayonne dans le monde entier avec Mahler, Klimt, Freud, Mach, Loos et tant d'autres. Mais peu à peu s'impose dans les esprits l'idée que l'empire et la double monarchie reposent sur un équilibre instable qui va inéluctablement conduire à une disparition à plus ou moins long terme. Cette idée va jouer un grand rôle dans la crise qui se noue. Les autorités de Vienne elles-mêmes doutent et sur-réagissent précisément parce qu'elles ont intériorisé leur faiblesse supposée. Le nationalisme serbe se développe dans cette atmosphère : il semble être l'incarnation de la modernité face à deux vieux empires fissurés et en sursis.

### **Les fonctionnements politiques**

Comme à chaque fois qu'une crise survient, l'histoire est racontée en se fondant sur des personnalizations : l'Allemagne, la France, l'Autriche-Hongrie, pensent et agissent de telle et telle manière. Une des vertus du livre est de montrer la complexité des situations.



*Le camp à Arles,  
Charles Camoin (1901)*

Trois des belligérants sont des empires. Interpréter ce qui s'y passe est difficile. L'Allemagne est un État en apparence démocratique dans lequel on trouve un parlement et un chancelier. En principe, le pouvoir réside entre les mains de ce dernier. Mais il y a aussi un empereur. Il devrait régner et ne pas gouverner. Le chancelier peut l'empêcher de parler et d'agir. Dans la réalité, l'empereur parle, communique, a des entretiens en tête-à-tête avec certains des ministres, avec les militaires et les autres chefs d'État. Analyser la structure du pouvoir en Allemagne est donc délicat. Il en est de même en Russie et en Autriche-Hongrie.

En France, les ministres des affaires étrangères (comme les autres) ne restent guère en poste plus de six mois en moyenne et ne sont généralement pas des spécialistes du domaine. Les ambassadeurs et la

hiérarchie du quai d'Orsay conduisent donc en grande partie la politique étrangère. Ils savent que les ministres qu'ils ont en face d'eux ne seront très probablement plus là dans trois mois et ils ne s'en soucient donc guère. Le président de la République n'a pas vraiment de pouvoir mais il peut lui aussi jouer un rôle face à un président du Conseil en sursis constant. Poincaré aura cette responsabilité au moment du déclenchement du conflit. Il pèsera fortement sur les décisions qui vont être prises par la France alors que, dans la constitution de la Troisième République, il est là pour inaugurer les chrysanthèmes et rien de plus.

En Angleterre, le roi n'a pas de poids politique non plus. Sauf que la situation est assez particulière. Le roi d'Angleterre, George V, l'empereur d'Allemagne Guillaume II, et la tsarine sont tous trois des petits-enfants de la reine Victoria. La mère du roi d'Angleterre et celle du tsar sont sœurs. La grand-tante du Kaiser est la grand-mère du tsar. Tous ces souverains appartiennent à la même famille, se connaissent, se rencontrent, parlent entre eux et évoquent bien évidemment la situation politique de l'Europe, même si ce sont formellement leurs gouvernements qui prennent les décisions. La présence de souverains dans nombre de pays, qui ont accès à toute l'information, vers qui tout le monde se tourne naturellement alors même qu'ils ne sont pas censés avoir des responsabilités claires, est un grand facteur de déstabilisation.

La situation de la Grande-Bretagne est particulière. Le ministre des affaires étrangères est Sir Edward Grey<sup>2</sup>. Il restera en poste de 1905 à 1916, alors que la France connaîtra quinze ministres des affaires étrangères dans la même période. Il a la confiance de son Premier Ministre et le roi George V n'intervient pas. C'est l'un des personnages clefs de la période. Il est à la tête d'un groupe dont l'idée principale est de contrer la menace allemande en Europe. Mais la majorité des membres de son parti, et même du cabinet, ne partagent pas cette vision. Grey distingue donc ses prises de position publiques et privées. En public, il expliquera au début que la Grande-Bretagne n'a pas d'intérêts dans les Balkans et n'entrera pas dans un conflit austro-serbe. En privé, sans consulter le cabinet ni même le Premier Ministre, il assure les dirigeants français que la Grande-Bretagne se rangera à leurs côtés si un conflit survient avec l'Allemagne. De son côté, l'Allemagne, tablant sur ses déclarations publiques, pense que la Grande-Bretagne se tiendra en dehors d'un

2. Il reste moins connu que son arrière-grand-oncle, qui donna son nom à un thé, l'Earl Grey. Comme on va le voir, il a pourtant joué un rôle décisif dans les événements de l'été 1914.

conflit qui interviendrait entre elle-même et l'alliance franco-russe. Cette disjonction entre ce qui se passe en public, ce qui est connu du public, et ce qui se dit dans des négociations secrètes est caractéristique de la période et crée une grave instabilité.

Les gouvernements jouent d'ailleurs avec la presse. Certains articles, tout le monde le sait, sont directement inspirés par les plus hautes autorités des États concernés et peuvent jouer le rôle de ballons d'essai. Parfois les gouvernements se prétendent au contraire entraînés par leur opinion publique qu'ils se disent obligés de « suivre ». En même temps, c'est en partie par crainte de la presse que les négociations diplomatiques se déroulent dans le plus grand secret.

Un point est essentiel dans la gestion de la crise : la solidarité gouvernementale et le pouvoir hiérarchique des présidents du conseil ou chanceliers n'existent pas. Chaque ministre se sent en charge de son ministère, pas de la politique globale. Un problème particulier existe au niveau des militaires. Le chancelier allemand n'a pas grande autorité sur les militaires allemands qui discutent directement avec le Kaiser : « *Le Kaiser mène une politique, le chancelier une autre, et le chef d'état-major propose ses propres solutions* », résume un contemporain (p. 319). La situation la plus obscure est en Italie : personne ne sait qui a autorité sur l'armée, du roi, du ministre de la guerre ou du chef d'état-major. De même, le président du conseil français est très peu tenu au courant des sujets diplomatiques et militaires qui se traitent en grande partie en dehors de lui. Les militaires français et anglais ont des discussions « techniques » qui se passent largement en dehors des autorités civiles alors qu'elles ont des implications politiques cruciales (la coordination entre un corps expéditionnaire anglais qui viendrait sur le continent et l'armée française dans des opérations contre l'Allemagne).

La confusion généralisée encourage tous les acteurs politiques – ministres, fonctionnaires, hauts gradés et experts – à se croire autorisés à faire entendre leur voix dans le débat, mais sans se sentir personnellement responsables des décisions qui seront prises. (p. 269)

Tout dépend donc de la personnalité du président du conseil ou du chancelier et de son poids politique. S'il est énergique et s'il a du soutien (et du temps...), il peut s'imposer face aux ministres, au souverain ou au président de la République, et face aux services (diplomatiques et militaires). C'est ainsi que Joseph Caillaux a réglé la crise d'Agadir en 1911, qui aurait pu conduire à une guerre au moins franco-allemande, et très probablement plus large. C'est en grande partie l'intransigeance des services du quai d'Orsay qui avait conduit à la crise. Président du Conseil, Caillaux prend les choses en main en court-circuitant le Quai et son ministre des affaires étrangères et en traitant directement avec l'Allemagne, *via* l'ambassadeur de France à Berlin et l'ambassadeur d'Allemagne à Paris. Si le Président du Conseil ou le Chancelier est faible, à l'inverse, les ministres traitent directement avec le Président de la République, le Kaiser ou le tsar, et/ou les services prennent quant à eux le pas en définissant la politique suivie en dehors des ministres.

Ce genre de situation floue produit des tensions psychologiques extrêmement fortes. Au moment de la crise, le président de la République française, Raymond Poincaré et le président du Conseil, René Viviani, sont en Russie. Viviani est un socialiste, pacifiste. Poincaré est un tenant de l'alliance franco-russe dans la perspective d'une guerre avec l'Allemagne, alliance que l'ambassadeur de France Michel Paléologue a travaillé à mettre en place. Il sait exactement où il va. Viviani n'est pas en phase avec lui, mais il ne dispose pas de toutes les informations venant du quai d'Orsay ou

3. Clarke note que les nerfs d'un certain nombre de responsables politiques, dans les différents pays impliqués, vont lâcher dans ce moment d'extrême tension internationale. Les protagonistes sont des êtres humains, avec leurs faiblesses, ce qui est une réalité à garder à l'esprit et qui est porteuse d'inquiétude. Certains, qui étaient plutôt hostiles aux options militaires et de tempérament modéré, vont adopter brusquement des comportements ultranationalistes et martiaux étrangers à leur caractère habituel, précisément parce qu'ils sont au bord de l'effondrement psychologique et que leur réponse est : montrer de la fermeté, ne surtout pas donner l'impression qu'ils sont au bord de craquer, ni à leurs collègues et « amis », ni aux autres pays. C'est le cas du ministre des affaires étrangères autrichien, Leopold von Berchtold, qui, de modéré, se transforme en faucon après l'attentat. Clarke parle d'une crise de la masculinité (pp. 507-511).

des militaires. Il devrait s'imposer mais il se sent en réalité dépassé par les événements et entre dans une crise psychologique inquiétante (le 22 juillet, lors du déjeuner avec le tsar, il est incapable de répondre à la moindre question ; l'après-midi, il se tient à l'écart, parle tout seul et puis se met à crier ; on fait savoir qu'il se sent mal et on l'oblige à se retirer dans sa chambre).<sup>3</sup>

En résumé :

[...] dans l'Europe des années 1903-1914, la réalité est encore plus complexe que ce que le modèle « international » laisse à penser. Interventions intempestives des souverains, relations ambiguës entre civils et militaires, rivalités entre politiciens au sein de systèmes caractérisés par l'absence de solidarité interministérielle ou intergouvernementale, sans compter l'agitation entretenue des journaux critiques sur fond de crises et de tensions suscitées par les questions de sécurité nationale : ces années sont une période d'incertitude sans précédent dans toute l'histoire des relations internationales. (p. 344)

### Les alliances

La vision que nous avons du déclenchement du premier conflit mondial est celle d'une mécanique inexorable d'alliances, cristallisées en deux blocs, qui une fois mises en branle entraînent l'entrée en guerre de toutes les puissances en quelques jours. La réalité est très différente.

L'attentat vient d'avoir lieu. Plusieurs équipes de terroristes étaient présentes sur les lieux, dont une équipe de quasi-amateurs qui était là comme un leurre. La première question est : ces terroristes sont venus de Serbie, ils ont été équipés et ont passé la frontière ; sont-ils en relation avec le gouvernement serbe ? Nous savons aujourd'hui que le complot a effectivement été organisé par une organisation, la Main noire, dont les ramifications remontent très près du pouvoir serbe. À l'époque, on n'a pas les éléments factuels qui permettraient de savoir s'il s'agit de quelques illuminés isolés ou d'une émanation, plus ou moins lointaine, de Belgrade. Que doit faire l'Autriche ? Très rapidement s'instaure chez elle l'idée qu'elle doit imposer sa loi à la Serbie, sous peine de disparaître. Les modérés d'hier, comme on l'a vu de Berchtold, deviennent des faucons, sous l'impulsion du chef d'état-major, celui-là même que l'archiduc voulait écarter. Mais le premier problème est que l'Autriche n'est pas l'Autriche, mais l'Autriche-Hongrie, une double monarchie. Or, les Hongrois sont très jaloux de leur autonomie. Ils tendent à s'opposer, spontanément, à toute politique que Vienne veut adopter. Par ailleurs, la Serbie n'est pas leur problème et le fait que l'Autriche veuille ajouter de nouveaux Slaves à l'empire leur paraît devoir créer plus de problèmes qu'en résoudre. La Hongrie est donc en faveur d'une négociation avec la Serbie et hostile à toute politique agressive de la part de Vienne. Il va falloir la retourner et cela va prendre du temps. Les Hongrois ne vont accepter de s'aligner sur la politique autrichienne que parce qu'ils s'inquiètent des rapports avec la Roumanie du fait de son occupation de la Transylvanie et qu'ils finissent par se persuader qu'une politique serbe expansionniste qui ne serait pas stoppée pourrait être un modèle pour la Roumanie et générer un problème indirect en Transylvanie. L'Autriche a donc dû mener une première négociation avec le gouvernement hongrois, ce qui a pris du temps. Or, une réaction très rapide à l'égard de la Serbie aurait peut-être permis de limiter le conflit à une opposition Autriche-Serbie. Par ailleurs, les Hongrois n'acceptent de soutenir l'Autriche que si l'Allemagne se déclare solidaire de l'Autriche. Vienne doit donc aussi négocier avec l'Allemagne. Et, dans ces négociations, rien de mécanique. L'Allemagne, notamment en la personne de Guillaume II, n'est pas

prête à entrer dans une guerre pour l'affaire serbe. Elle peut donc parfaitement, si elle le décide, freiner les ardeurs de Vienne, ce qu'elle a déjà fait dans des crises passées. Ce qui la préoccupe est l'attitude de la Russie : elle se sentait en confiance, disposant d'une supériorité militaire face à une Russie affaiblie par une suite de déboires, dont la défaite contre le Japon. Or, des études montrent que la Russie est en train de moderniser son armée et qu'à l'horizon de 1916, il se pourrait qu'elle prenne l'ascendant sur l'Allemagne.

Or, pour la Russie justement, une fois l'ultimatum envoyé par Vienne à la Serbie, la question est : faut-il expliquer à la Serbie qu'elle doit accepter les conditions imposées par Vienne, quitte à les atténuer par la négociation, ou faut-il l'inciter à les refuser ? La situation en Russie est très compliquée. Le Premier Ministre est faible, la structure du pouvoir mouvante, les militaires vont avoir un poids décisif. La marine est préoccupée par le fait que l'empire ottoman va, dans les prochains mois, toucher deux cuirassés qui vont lui donner une supériorité navale en mer Noire. Ce qui résulte des conseils des ministres, dominés par le ministre de l'agriculture qui normalement n'a aucune compétence militaire et diplomatique, est une décision fondamentale, et en grande partie inexplicable, celle de la mobilisation générale. L'Autriche-Hongrie avait mobilisé contre la Serbie uniquement. Pour des raisons encore une fois difficilement explicables, sans doute de logistique militaire, la mobilisation russe est générale et se fait donc face à l'Autriche mais aussi face à l'Allemagne. C'est elle qui va « obliger » les Allemands à réagir et à décréter « l'état de danger de guerre ».

Passons maintenant à la France. Il existe une alliance franco-russe. Mais celle-ci est assez fragile. Des contacts ont eu lieu entre le Kaiser et le tsar, qui auraient pu conduire à une réconciliation entre Russie et Allemagne. Or l'alliance franco-russe est tournée, du point de vue français, contre l'Allemagne qui est l'obsession de la France. L'alliance prévoit clairement que si l'Allemagne et son allié autrichien attaquaient la France alors la Russie interviendrait, et réciproquement. Mais l'alliance ne semble pas concerner un problème dans les Balkans. Si la Russie participe au déclenchement d'une guerre dans cette région de l'Europe, en quoi la France devrait-elle l'appuyer ? C'est Poincaré qui va changer les choses. Pour lui, l'alliance avec la Russie est absolument centrale dans la perspective d'une éventuelle guerre franco-allemande. Or, il perçoit la Russie comme tentée par une politique autonome. Il estime donc qu'il faut que la France la soutienne en tout dans sa politique, y compris dans les Balkans. Cette politique est positive au sens où elle ancre la Russie dans l'alliance avec la France, alors même que la France est incapable de faire face à l'Allemagne si elle se retrouve seule. Mais elle est extrêmement dangereuse, sachant le caractère aventureux de la politique serbe.

Au printemps 1914, l'alliance franco-russe a installé un mécanisme de mise à feu géopolitique le long de la frontière austro-serbe. L'Alliance a lié la politique de défense de trois des plus grandes puissances mondiales – France, Russie et Grande-Bretagne – aux fortunes incertaines de la région la plus violente et instable d'Europe. (p. 496)

L'Angleterre est un acteur clé, peut-être l'acteur clé. Elle pourrait sans doute, comme elle l'a fait dans le passé, gérer la crise en ramenant tout le monde à la raison. Mais elle reste la grande inconnue pour tous les autres protagonistes. C'est l'effet de l'attitude de Grey qui dit une chose en public, et son contraire dans les négociations secrètes avec la France. L'Angleterre est liée à la France par une entente (cordiale) et non par une alliance. Si l'Allemagne attaquait la France, il est probable qu'elle interviendrait, cela chacun des acteurs l'anticipe. Mais la situation de l'été 1914 est

différente. Officiellement, la Grande-Bretagne n'entend pas intervenir aux côtés de la France et de la Russie dans le cadre d'une guerre qui concerne les Balkans. Guillaume II est d'ailleurs assez confiant sur le fait qu'elle ne le fera pas. Mais en privé, on l'a vu, Grey donne de quasi-assurances à la France, de son propre chef et sans en référer à ses collègues et à son Premier Ministre, qui encouragent la France à adopter une posture belliqueuse. Au final, comment la position de l'Angleterre va-t-elle se décider ?

L'Allemagne va être confrontée à une guerre sur deux fronts, à l'ouest et à l'est. Le plan Schlieffen, mis au point en 1905, prévoit d'écraser la France en quelques semaines pour que l'armée allemande puisse ensuite se tourner vers l'est. Cela suppose d'encercler l'armée française qui va se concentrer sur la frontière franco-allemande, donc de la contourner. La seule solution pour ce faire est de passer par la Belgique. C'est ce que prévoit l'état-major allemand. En un sens, tout le monde s'attend à cette invasion nécessitée par des considérations stratégiques. Joffre avait d'ailleurs proposé de son côté la même manœuvre pour l'armée française<sup>4</sup>. Les Anglais ont en fait tracé implicitement une limite : si l'armée allemande reste au sud de la Belgique, sur Sambre et Meuse, sans s'approcher d'Anvers et des bouches de l'Escaut, ils laisseront faire et considéreront la chose comme regrettable mais sans qu'elle constitue un *casus belli*. Si les Allemands étaient entrés en Belgique sans déclaration de guerre, en prévenant qu'ils ne faisaient que passer dans le seul but de battre la France et en proposant des dédommagements pour les dégâts entraînés, l'Angleterre n'aurait pas eu de raison décisive d'intervenir. Même Churchill est sur cette ligne à l'époque. Mais l'Allemagne va alors commettre une erreur dramatique. Elle veut faire les choses dans les formes et adresse un ultimatum à la Belgique, lui demandant de laisser passer ses troupes. Les politiques allemands espèrent qu'un accord sera trouvé entre les deux pays, étant donnée l'asymétrie de puissance, et que, du coup, cela permettra de maintenir l'Angleterre à l'écart du conflit<sup>5</sup>. Mais le calcul est absurde : la Belgique ne peut que refuser. Le pays tout entier se dresse contre l'ultimatum, même sachant qu'il va se faire piétiner. L'Allemagne est alors obligée de déclarer la guerre à la Belgique et elle l'envahit, écrasant les défenses belges, héroïques certes, mais bien trop faibles pour arrêter l'armée allemande. Dès lors, la question ne se pose plus : la Grande-Bretagne rejoint l'alliance franco-russe.

Certes, les alliances ont joué. Mais pas de la manière mécanique dont le processus a souvent été présenté. D'une part, en un sens, c'est la fragilité des alliances qui a poussé les acteurs en avant. La France n'a pas de réelle raison de soutenir la Russie dans une affaire qui touche les Balkans. Mais Poincaré pense qu'il faut le faire, sinon l'alliance risque d'en pâtir et la France de se retrouver seule face à l'Allemagne. D'autre part, il était sans doute possible aux acteurs de désamorcer le processus : l'Allemagne aurait pu faire pression sur l'Autriche et ne l'a pas fait (l'Autriche avait intériorisé le fait qu'elle ne pouvait rien faire sans l'appui de l'Allemagne, exigé d'ailleurs par les Hongrois) ; la France aurait pu faire pression sur la Russie, et cela n'a pas été le cas.

L'auteur se livre à un exercice de contrefactuel (pp. 515-516). La dynamique qui semblait se dessiner juste avant l'été 1914 se caractérisait par la détente entre puissances et une dissolution probable des blocs (l'entente anglo-russe devait être renouvelée en 1915 et ne l'aurait sans doute pas été ; l'entente franco-russe était fragile ; un rapprochement anglo-allemand se dessinait ; même entre l'Autriche-Hongrie et la Serbie, des accords étaient en train d'intervenir ; surtout, aucune puissance n'envisageait une guerre d'agression (même l'Allemagne dont les militaires

4. Pour le coup, Poincaré s'était imposé en refusant cette éventualité pour des raisons diplomatiques : celui qui envahit la Belgique sera considéré par toute la communauté internationale comme l'agresseur. Poincaré a parfaitement compris cette situation et il a établi en France l'ascendant du politique sur les considérations purement militaires.

5. Pour faciliter l'accord, le chancelier allemand, dans une première version de l'ultimatum, avait proposé à la Belgique des compensations territoriales prises sur la France ! À la dernière minute, cette clause a été retirée. Clarke note (p. 763) que le fait qu'elle ait pu être envisagée, et n'ait été supprimée qu'à la dernière minute, en dit long sur l'état de la réflexion politique des responsables allemands dans une période d'extrême tension...

agitaient l'idée mais sans être suivis par les politiques). Deux facteurs ont donc joué : le gouvernement serbe n'a pas maîtrisé ses ultra-nationalistes qui pouvaient créer l'étincelle ; Poincaré – dont on peut penser que la position se serait affaiblie au fil du temps – a installé un détonateur à la frontière austro-serbe de peur que les Russes ne soient tentés par des alliances autres qu'avec la France. À l'été 1914, l'étincelle est intervenue et le détonateur a joué. Si l'Allemagne n'avait pas fait l'erreur d'adresser un ultimatum à la Belgique, l'Angleterre ne serait peut-être quant à elle pas entrée en guerre.

### D'autres facteurs

Dans l'analyse de ce qui se passe à l'été 1914, quatre autres facteurs apparaissent essentiels : le nationalisme, les budgets militaires, les reconstructions fictives du passé et la gestion des crises antérieures.

Tout est venu du nationalisme serbe (il sera une nouvelle fois impliqué dans les guerres qui, à la fin du XX<sup>e</sup> siècle, suivront la dislocation de la Yougoslavie). Mais l'ensemble des pays a vu se développer le phénomène, y compris chez des sujets chez lesquels on ne s'attendait pas à le trouver comme en témoigne cette déclaration faite le 29 juillet, alors que la guerre vient de commencer avec la Serbie :

Pour la première fois depuis trente ans, je me sens autrichien et désire donner une seconde chance à cet empire dans lequel je ne plaçais que peu d'espoirs. Toute ma libido est offerte à l'Autriche-Hongrie. (p. 656)

Cette citation étonnante est de Sigmund Freud (Jones, 1953-1957, p. 192). C'est dire que le nationalisme a gangrené les esprits, y compris les meilleurs.

Les politiques d'armement ont constitué un facteur aggravant de la situation. On a beaucoup parlé de la rivalité navale entre l'Allemagne et la Grande-Bretagne. On a également vu que, dans l'élaboration de la décision de la mobilisation par la Russie, la livraison de deux cuirassés à l'empire ottoman avait joué un rôle. Chaque fois qu'un pays prend une décision de réarmement, ou de prolongement du service militaire, il estime le faire de manière purement défensive. Et chaque fois, il accroît le sentiment d'insécurité des autres pays qui, eux aussi, pour des raisons toujours défensives, vont alors surenchérir. Cette situation a été théorisée sous le vocable de dilemme de la sécurité (Herz, 1950 ; Snyder, 1985).

Le nationalisme, les budgets d'armement qui lui sont liés, ont été mis en discours, en histoires. Clarke souligne le rôle joué par certaines histoires, mises au point par les politiques et les journaux, lors de la crise.

Chacun des acteurs clés de cette histoire passait le monde au crible de tels récits bâtis sur des fragments de réalité amalgamés entre eux par des peurs, des procès d'intention, des intérêts déguisés en principes. En Autriche, l'histoire de ces jeunes hors-la-loi régicides usant la patience de leur vénérable voisin par leurs provocations incessantes a interféré



Le sergent du régiment colonial, Albert Marquet (1906-1907)

avec une évaluation objective de la manière de gérer les relations avec les Serbes. En Serbie, les fantasmes de victimisation et d'oppression de la part d'un empire des Habsbourg cupide et tout-puissant ont eu le même effet, de façon inverse. En Allemagne, la sombre vision d'un avenir d'invasions et les craintes de partition ont pesé sur toutes les décisions de l'été 1914. Et la saga des prétendues humiliations à répétition infligées par les puissances centrales à la Russie a eu sur ce pays un impact similaire : déformer le passé et simplifier la situation présente. Mais le plus influent de ces récits a été la description, répétée à l'envi par tous les protagonistes, de l'inéluctable déclin historique de l'Autriche-Hongrie : après avoir progressivement remplacé une ancienne série de présupposés qui faisaient de l'Autriche le pivot de la stabilité en Europe centrale et orientale, ce récit imaginaire a levé les inhibitions qui retenaient les ennemis de Vienne en sapant l'idée que la Double Monarchie, comme toutes les autres grandes puissances, avait des intérêts propres qu'elle était en droit de défendre avec détermination. (p. 775)

Au lendemain de l'attentat, les Russes reconstruisent son histoire, qui est celle que les autres pays de l'alliance, France et Grande-Bretagne, vont adopter. Ce récit va jouer un rôle fondamental.

Quoiqu'il en soit, il est déjà clair que ni Paris ni Londres n'ont l'intention de remettre en question la version russe des événements : un despote impopulaire et belliciste a été éliminé par des citoyens de son propre pays, poussés au désespoir par des années d'humiliation et de mauvais traitements. Et maintenant, bien que sur le point de s'effondrer mais censément avide de conquête, le régime corrompu que ce personnage a incarné veut faire porter la responsabilité de sa mort à son voisin slave, innocent et pacifique. Raconter l'attentat de Sarajevo de la sorte ne revient pas en soi à formuler la décision d'entrer en guerre. Mais ce récit prépare la voie à une intervention militaire russe en cas de conflit austro-serbe. Le scénario balkanique est devenu hautement probable. (p. 578)

Comme le souligne l'auteur,

Le pouvoir de ces reconstructions fictives ne doit pas être sous-estimé. (p. 489)

Il explique en partie le titre du livre, en anglais *The sleepwalkers*. Nous y reviendrons. Mais il faut aborder le quatrième facteur : la gestion des crises passées.

La période qui précède immédiatement 1914 est en effet une période de relative détente on l'a vu. Plusieurs crises très graves ont été désamorçées avec succès, dont celle d'Agadir en 1911. Or,

[La détente] peut augmenter le niveau de risque en faisant perdre aux acteurs clés la conscience du danger. La conférence des ambassadeurs à Londres, dont l'organisation est en grande partie portée au crédit de Grey, le convainc de pouvoir résoudre les crises et sauver la paix, une illusion qui l'empêchera de réagir à temps aux événements de juillet 1914. De la détente anglo-germanique, Grey déduit que l'Allemagne continuera à brider son allié autrichien, quoiqu'il arrive. (p. 460)

Cette relative détente qui a précédé le déclenchement de la guerre a entraîné une sous-évaluation générale des risques à l'été 1914.

[...] les périodes de détente si caractéristiques d'avant-guerre ont une conséquence paradoxale : en faisant reculer l'éventualité d'une guerre continentale, elles encouragent les décideurs à sous-évaluer les risques de leurs interventions. (p. 516)

## Les somnambules

Revenons sur le titre du livre. Il est explicité dans sa dernière phrase :

Les protagonistes de 1914 étaient des somnambules qui regardaient sans voir, hantés par leurs songes mais aveugles à la réalité des horreurs qu'ils étaient sur le point de faire naître dans le monde. (p. 781)

Mais cette phrase, trop littéraire, est la seule du livre à être un peu vague. En réalité, l'expression « somnambules » fait référence à quelque chose de plus précis (et inquiétant) : chaque acteur se voit lui-même comme déterminé par le comportement des autres, alors que ces mêmes autres lui apparaissent libres de leur décision. Chacun estime qu'il n'a pas d'autre choix que d'agir comme il le fait, les autres portant la responsabilité de la situation. Aucun des acteurs n'a l'impression qu'il est en train de jouer un rôle actif dans le déclenchement d'une guerre aux conséquences difficiles à évaluer :

Ici à nouveau, nous retrouvons la conviction partagée par tant d'acteurs de cette crise qui considèrent agir sous la pression d'irrésistibles contraintes extérieures tout en faisant reposer la responsabilité de choisir entre la guerre et la paix sur les épaules de leurs adversaires. (p. 723)

Le cas le plus frappant est celui de Guillaume II. Après-guerre, les puissances victorieuses vont considérer que l'Allemagne est clairement l'agresseur, du fait de l'ultimatum adressé à la Belgique et de son invasion. Or, pour les Allemands, l'interprétation est différente. Apprenant la mobilisation générale russe, le ministre de la Guerre, Falkenhayn, va voir le Kaiser et lui demande de décréter « l'état de danger de guerre ». Or, Guillaume II hésite, tergiverse, refuse dans un premier temps. Falkenhayn doit en réalité lui arracher la décision et l'empereur n'accepte finalement qu'une fois qu'il s'est persuadé lui-même que cette réponse est rendue nécessaire par la décision prise par les Russes.

L'après-midi, le souverain a recouvré son sang froid, principalement parce qu'il s'est convaincu lui-même qu'il agit désormais sous la contrainte extérieure – conviction fondamentale, partagée par presque tous les acteurs de la crise de juillet. En présence de son ministre de la Guerre, Guillaume II fait un point de la situation, rejetant l'intégralité de la responsabilité du conflit sur la Russie. (p. 733)

Cette conviction qui anime les décideurs est largement partagée par les peuples. Les gouvernements craignent des soulèvements possibles à l'annonce de la guerre ou une grève générale, notamment de la part des partis socialistes très attachés à l'internationalisme. Il n'y a pas d'enthousiasme chez les mobilisés, mais pas d'opposition forte non plus.

Presque partout, les hommes rallient avec plus ou moins de bonne volonté leur point de rassemblement. Cette volonté de servir n'est pas une manifestation d'enthousiasme, mais une forme de patriotisme défensif, car l'étiologie du conflit a été si complexe et si étrange qu'elle permet aux soldats et aux citoyens de chaque pays de se convaincre qu'ils combattent dans une guerre défensive, que leur pays a été attaqué ou provoqué par un ennemi déterminé, et que leur gouvernement a tout tenté pour préserver la paix. (p. 769)

## Conclusion

L'occasion de lire un très grand livre est rarement offerte. Celui-ci en est un. Méthodologiquement, il s'agit d'un modèle d'approche compréhensive (Dumez, 2016) en ce qu'il s'agit d'analyser des acteurs dans toute la complexité de la situation d'interaction.

Il ne s'agit pas ici, à l'inverse de la crise des missiles de Cuba en 1962, de reconstruire les ratiocinations de deux superpuissances passant en revue toutes leurs options, mais de comprendre un feu roulant d'interactions entre des structures exécutives qui déchiffrent relativement mal les intentions de leurs adversaires, et qui n'opèrent pas dans un climat de confiance mais d'hostilité et de paranoïa, y compris entre partenaires d'une même alliance. (p. 346)

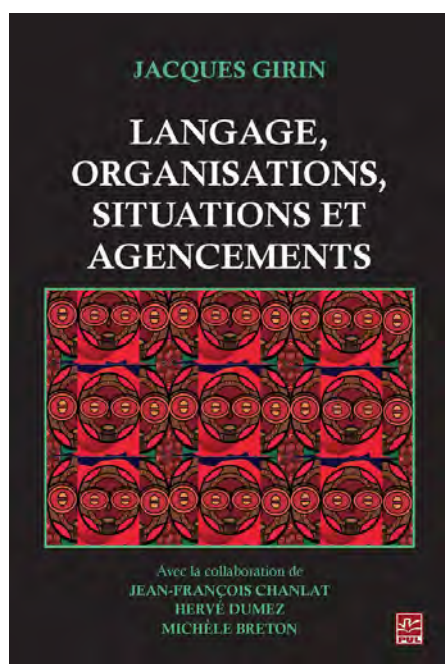
La comparaison est ici intéressante : la crise des missiles de Cuba opposait deux grandes puissances et elle restait de ce point de vue (quoique complexe dans le détail) relativement simple. Lors d'une crise de la gravité de celle de l'été 1914, dans un monde multipolaire caractérisé par la prolifération nucléaire, que pourrait-il se passer ? C'est en quoi le livre de Christopher Clarke a des résonances inquiétantes.

Valéry ne supportait pas que l'on évoquât d'éventuelles leçons tirées de l'histoire. Chaque événement est radicalement singulier dans sa nouveauté, comme l'a été précisément l'été 1914. Il est pourtant tentant de faire des parallèles. Les nationalismes sont en train de se recréer en Europe. Jamais, concernant le projet européen né des horreurs de la Seconde Guerre mondiale, les reconstructions fictives n'ont été aussi nombreuses et lamentables (les hommes politiques européens, notamment français – mais on l'a vu également au moment de la campagne du Brexit, britanniques – ont pris l'habitude de véhiculer des histoires selon lesquelles tout ce qui va mal dans leur pays est imputable à l'Union, selon lesquelles cette dernière est incapable de traiter quelque problème que ce soit – alors que ce sont ces mêmes hommes politiques qui l'empêchent de mettre en place des politiques efficaces –, et qu'elle ne s'occupe que de futilités – le calibrage des concombres). Ces histoires minent la construction européenne en relançant en parallèle les nationalismes. Si s'instaurait peu à peu l'idée que l'Union est fragile et destinée à disparaître inéluctablement, comme s'était instaurée celle du déclin inéluctable de la Double Monarchie, l'avenir européen apparaîtrait singulièrement sombre. Encore une fois : « *le pouvoir de ces reconstructions fictives ne doit pas être sous-estimé* » (p. 489) ■

## Références

- Clark Christopher (2015) *Les somnambules. Été 1914. Comment l'Europe a marché vers la guerre*, Paris Flammarion Champs Histoire [trad. franç. de : *The sleepwalkers: How Europe went to war in 1914* (2012), London, Allen Lane].
- Dumez Hervé (2016, 2<sup>e</sup> édition augmentée) *Méthodologie de la recherche qualitative*, Paris, Vuibert.
- Herz John (1950) "Idealist internationalism and the security dilemma", *World Politics*, vol. 2, n° 2, pp. 157-180.
- Jones Ernest (1953-1957) *Sigmund Freud: Life and Work. Volume 2*, London, Basic Books.
- Snyder Jack L. (1985) "Perceptions of the security dilemma in 1914", in Jervis Robert, Lebow Richard N. & Stein Janis G. [eds], *Psychology and deterrence*, London, Johns Hopkins University Press, pp. 153-179.

## 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)<sup>1</sup> 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://galerieag.fr/?page\\_id=2844](http://galerieag.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

*C'est 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 1 700 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 en question] avons des moyens très importants pour mener à bien le projet [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 antécédentes 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 »<sup>1</sup> (Garud *et al.*, 2011). D'autres ont parlé d'« objectifs » et de « valeurs concurrentes »<sup>2</sup> (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*<sup>3</sup> » (Lewis, 2000, p. 176) et doivent se renforcer mutuellement.

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,

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).

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'Iribarne<sup>4</sup> 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)<sup>5</sup>, 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.

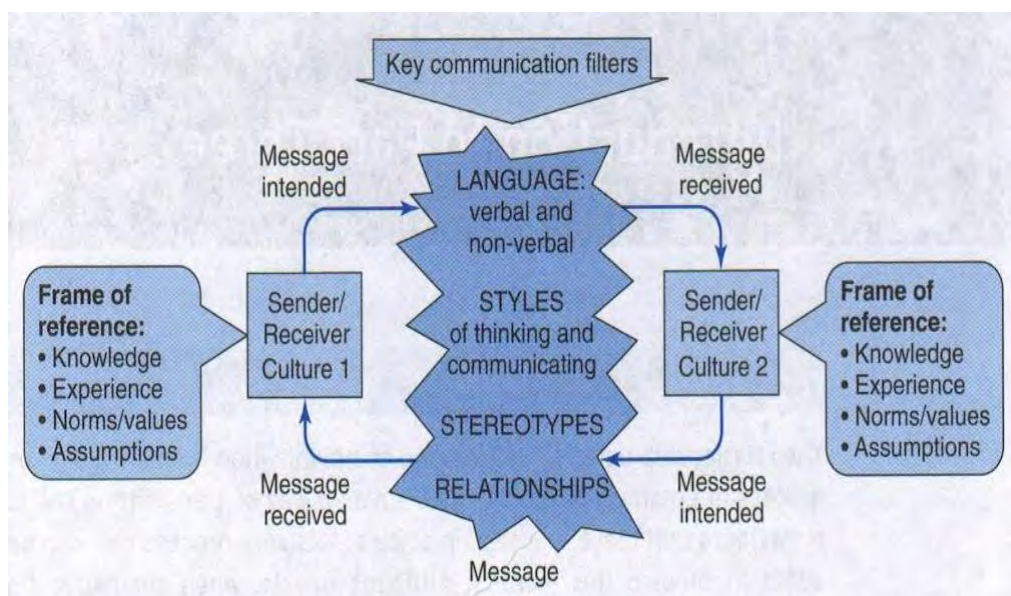


Figure 1.  
Modèle de communication  
(Browaeys & Price, 2008, p. 234)

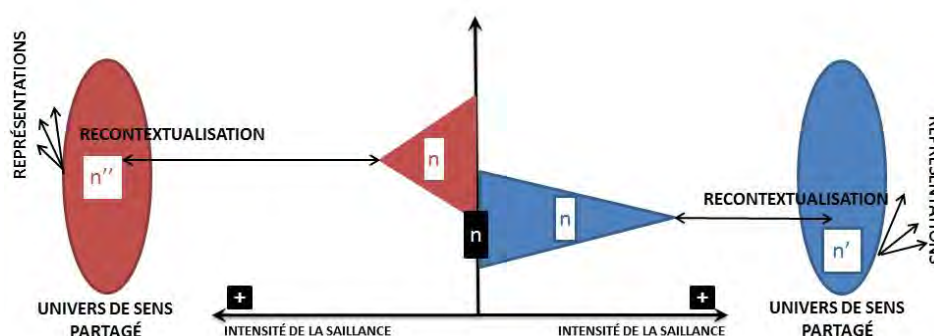
Les signaux (ou « propos » au sens de Girin) se transforment dans le nouveau contexte social – le *semiosis* – selon un processus dynamique de réception

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.

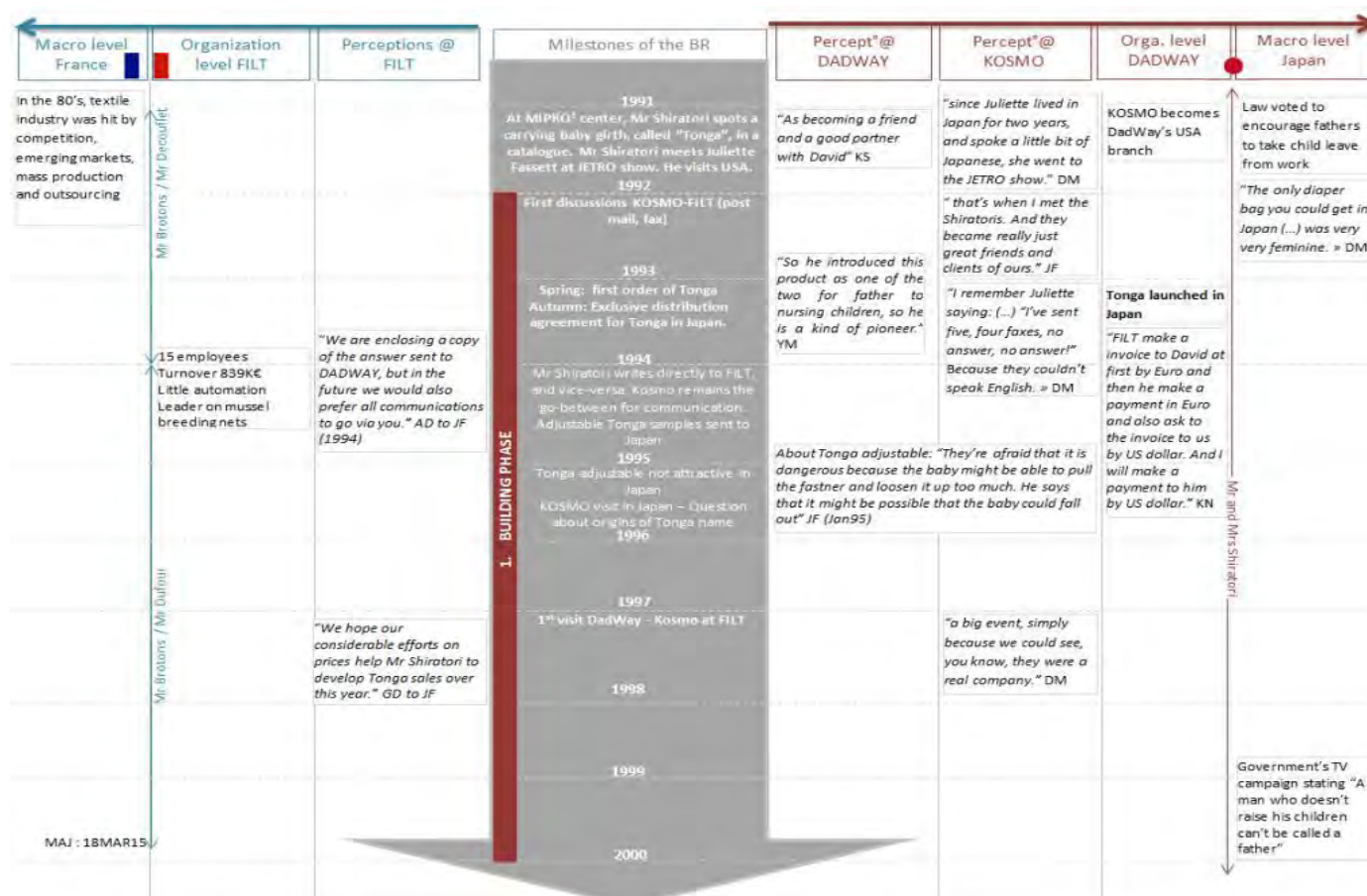


Figure 3. Extrait du template de Chronologie FILT-DADWAY, 1991-2000 (Mandel, 2015, p. 177)

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.

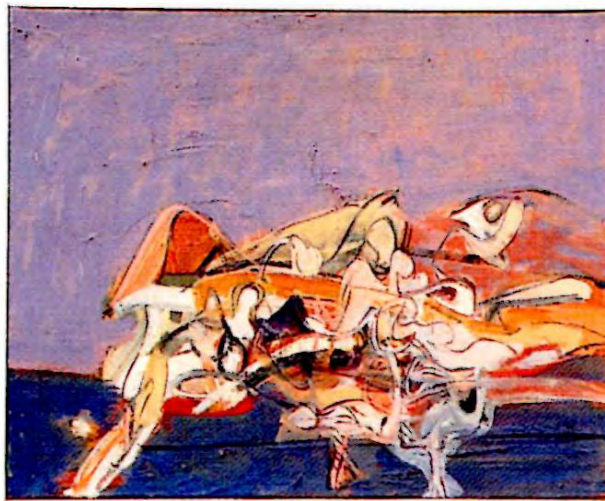
Mais à travers ce modeste papier, nous constatons que ses travaux dépassent les contingences de nos objets d'études très différents et mesurons la portée qu'ils peuvent avoir pour de nombreux autres chercheurs ■

## 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.
- Browaey 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.
- Haspeslagh 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 écrits<sup>1</sup> 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'investiguerait 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 Raulet-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). (Raulet-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*)<sup>2</sup> 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*.

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).

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 :

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 <sup>xx</sup><sup>e</sup> 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 encastrées 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 « poétique 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 qualifié 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, constitutives 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<sup>e</sup> 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<sup>e</sup> 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<sup>e</sup> 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<sup>e</sup> 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. Langues, 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 'Architextures'", 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.
- Vaujany François-Xavier (de) & 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 Creusot<sup>1</sup>, 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 » ?

Philippe Conord (vers 1995)

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



## 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 apportées<sup>2</sup>. 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 inexistants.

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'entreprise<sup>3</sup>. 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 compétence<sup>4</sup>, 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

**P**raticienne 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 mandant 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 du 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 UMD<sup>1</sup>... »

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, Maspéro.
- 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'emphasis 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 population<sup>1</sup>. 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.

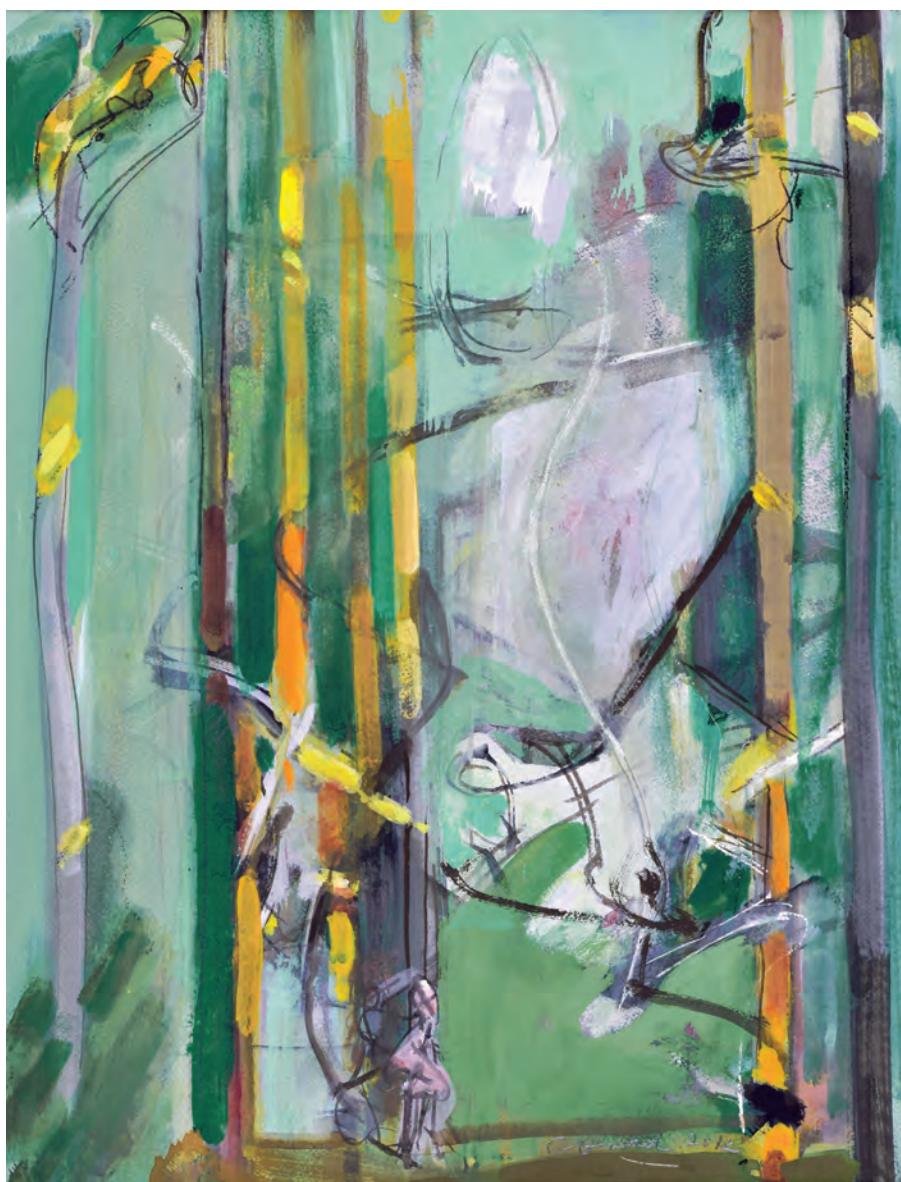
Le stade ultime de ce formatage par le langage servant d'appui à une standardisation totale se trouve dans des cultures de type « japonais » : à force d'application mécanique des standards, les incidents sont, en quantité, les moins nombreux au monde ; en revanche, dès qu'un événement survient, qui n'est 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<sup>e</sup> 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 suppose 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 ■

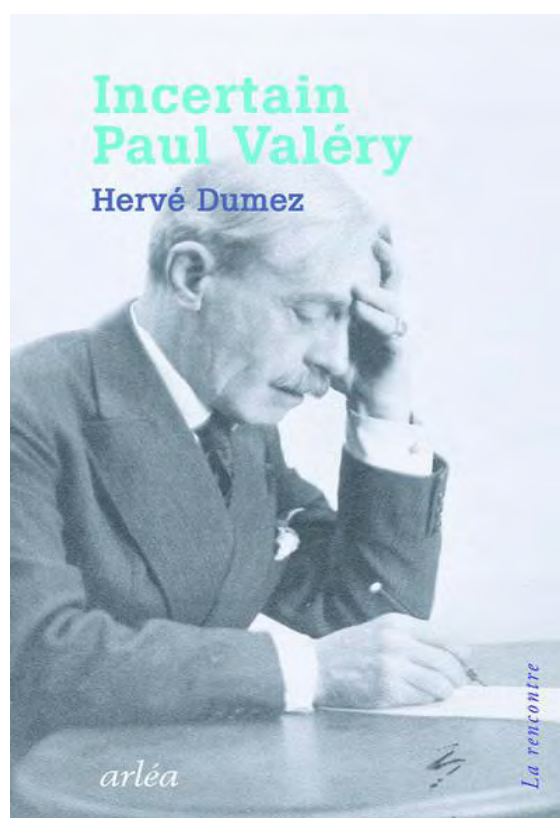
## Références

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)*



## Mettre à disposition ses travaux de recherche

### Par quels moyens et selon quel droit ?

*Michèle Breton & Elodie Gigout*

*i3-CRG École polytechnique CNRS Université Paris-Saclay*

De nombreux outils sont désormais disponibles pour favoriser la visibilité du chercheur. Pourtant, le chercheur ne sait pas toujours ce qu'il a le droit de mettre librement à disposition ou non. Le 18 décembre 2015 l'InSHS<sup>1</sup> et le CCSD<sup>2</sup> représentés par Didier Torny et Christine Berthoud (entre autres), avaient organisé une rencontre autour des 10 ans d'HAL-SHS. Cette journée d'étude a été l'occasion de remonter aux raisons qui ont présidé à la création d'une telle plate-forme, de raconter ses évolutions, ses projets, en tenant compte des changements importants que le monde de la publication scientifique a connus. Nous reprendrons ici les propos et idées échangés ce jour-là<sup>3</sup>, en présentant tout d'abord HAL, puis nous reviendrons sur l'identité du chercheur à l'ère de la révolution numérique, et enfin nous présenterons les avancées législatives en cours ainsi que les déterminants nécessaires à une augmentation des dépôts pour favoriser l'*Open science*.

#### HAL-SHS : pour qui, pour quoi, comment ?

Une archive ouverte (Open Archive) est un site web sur lequel sont déposées des ressources en ligne issues de la recherche scientifique et de l'enseignement et dont l'accès se veut ouvert, c'est-à-dire ici : en accès libre et gratuit. (Abela, 2009, p. 64)

HAL ou Hyper Article en Ligne est une archive ouverte créée par le CNRS en 2001 dans le but de recueillir les publications scientifiques produites en France, éditées ou non, quels que soient leur type et leur discipline. La plate-forme, plus spécifiquement pensée pour les sciences humaines et sociales, a quant à elle été créée en février 2004, après un premier contact entre le CCSD et l'ISH ; la plate-forme était ouverte sept mois plus tard, en janvier 2005, avec l'aide de l'université Rennes 2 et du département SHS du CNRS.

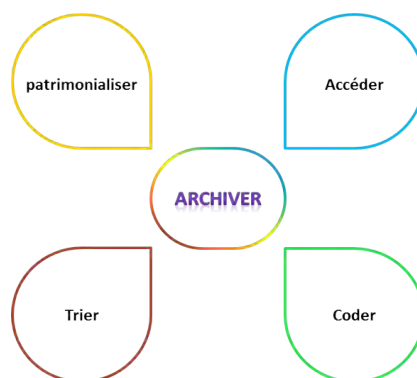
Les objectifs principaux de HAL sont de rendre visibles – par un archivage – les résultats de la recherche et de garantir un accès pérenne à ces résultats notamment en fournissant une adresse Internet durable (*permalink*) : en théorie, le lien peut être copié sans crainte de le voir devenir inactif, le fichier étant stocké sur les serveurs du centre de calcul de l'In2P3, ce qui est exact jusqu'à présent. Qu'en sera-t-il demain ?

1. Institut des Sciences Humaines et Sociales du CNRS.

2. Centre pour la Communication Scientifique Directe, créé en 2000 par le CNRS, aujourd'hui en cotutelle avec l'INRIA et l'université de Lyon.

3. Les intervenants dont les propos sont repris : Didier Torny, Christine Berthoud, Agnès Magron, Serge Bauin, Pierre Naegelen, Lionel Maurel, Louise Merzeau & Eric Verdeil.

Le schéma ci-dessous indique ce qu'il faut lire derrière le terme « archiver » :



- La patrimonialisation qui est assurée ici dans HAL.
- La question du tri : qu'est-ce qui est gardé, qu'est-ce qui ne l'est pas ?
- La question du codage pour pouvoir repérer les documents avec les métadonnées.
- La question de l'accès qui est la plus importante pour des archives ouvertes

### L'heure du bilan

Dix ans plus tard, lors de cette journée anniversaire, Didier Torny a fait le bilan en expliquant, entre autres, que HAL-SHS est certes devenu un « monstre », mais dans le bon sens du terme. Quelques nombres pour réaliser le chemin parcouru : alors que 1514 dépôts, toutes catégories confondues, avaient été enregistrés pour l'année 2005, après une décennie, ce chiffre est atteint dès le 16 février et le total des dépôts pour l'année 2015 s'élève à 12913 dépôts. Le service avait fait une diffusion spéciale pour les 10 000 mises en ligne ; cette petite victoire semble désormais dérisoire au regard des 100 000 dépôts actuels.

Concernant la répartition des types d'écrits, les articles représentent les dépôts les plus fréquents (environ 50 000) suivis par les rapports qui, s'ils étaient la catégorie la moins déposée par le passé, connaissent depuis une nette augmentation. Viennent ensuite les 15 000 communications et les 10 000 ouvrages (essentiellement des chapitres de livres). La seule rubrique restée au même niveau (aucun dépôt jusqu'à présent) est celle des brevets. Elle n'a pas vraiment de pertinence en SHS.

Malgré sa réputation infondée de « franco-française », HAL est une archive largement utilisée dans le monde comme en témoigne l'origine des téléchargements, (dans l'ordre d'importance : après la France, États-Unis, Chine, Allemagne, puis des pays francophones, comme la Belgique, le Canada, la Suisse, l'Algérie, le Maroc, la Tunisie, le Sénégal, etc.). Sur l'année 2015, on observe une faible saisonnalité, avec entre 1,6 millions et 2,2 millions de téléchargements mensuels pour HAL-SHS.

### Comment la qualité scientifique est-elle assurée ?

Tout le monde peut déposer, même les auteurs sans affiliation, et les dépôts sont possibles 7 jours sur 7. HAL respectant les normes OAI (Open Archives Initiative), de nombreuses métadonnées sont nécessaires, mais c'est ce qui permet un bon référencement puisque ces métadonnées peuvent être « moissonnées » par d'autres sites. Pour assurer la qualité scientifique, les dépôts sont modérés. Faute d'un

personnel suffisant, seuls les dépôts avec texte intégral sont modérés ; les notices constituées uniquement des métadonnées ne sont, elles, jamais vérifiées.

Les modérateurs lors d'un dépôt sont attentifs :

- à l'adéquation entre le document et ses métadonnées
- au respect de la propriété intellectuelle, et notamment celui du droit d'éditeur, (voir l'encadré sur SHERPA/RoMEO)
- au respect des règles de description
- à la valeur scientifique de l'écrit

Les modérateurs reconnaissent qu'il y a très peu d'erreurs lors des dépôts, les deux plus courantes étant :

- Le statut juridique
- L'oubli du/des co-auteurs. Il est à rappeler que même si l'on éprouve toujours une légitime fierté à publier, les auteurs doivent apparaître dans l'ordre figurant sur la publication et la norme serait de demander l'aval de tous les co-auteurs avant de déposer une publication sur HAL. Rassurez-vous, cela n'est dans la réalité, que très peu fait... *A priori*, l'intérêt de tous les auteurs est que leurs publications soient connues, mais certains pourraient refuser que le texte intégral soit directement disponible.

L'avantage à déposer ou à faire déposer, si ce n'est un texte intégral du moins une notice (avec les titres, auteur(s) et résumés/mots clés), pour tous les co-auteurs, c'est aussi d'éviter une référence incorrecte que vous retrouverez inévitablement sur votre route lors d'une recherche. Qui ne s'est jamais trouvé dans la situation où, cherchant un article à consulter dans l'urgence, celui-ci apparaît sous plusieurs références, parfois tronquées ou erronées, forçant ainsi le lecteur à réunir toutes les pièces avérées et éparées pour reconstituer la bonne référence tant recherchée ? HAL essaie, depuis quelque temps déjà, de corriger cette sorte d'« amiante informatique » qui n'est nullement une spécialité de ce portail. Par le passé, il n'était pas rare de voir des noms d'auteurs, de revues autant de fois indiqués qu'il y avait de façon de les écrire. Depuis, pour éviter les homonymes il est conseillé de bien noter aussi le prénom, et pas seulement l'initiale ; la liste des revues est quant à elle petit à petit nettoyée de ces parasites trompeurs pour une harmonisation et une utilisation plus aisée pour les utilisateurs (chaque revue agréée est précédée d'une coche verte et suivie de son numéro ISSN).

### Qu'est-ce que SHERPA/RoMEO ?

*Hébergé à l'Université de Nottingham, ce site est supposé aider un auteur à vérifier dans quelles conditions il peut (s'il le peut) diffuser son article fraîchement paru. Partant d'une bonne idée, tout comme Héloïse, développé, lui par le CCSD en collaboration avec le SNE (Syndicat National de l'Édition et la FNPS, Fédération Nationale de la Presse Spécialisée), ces portails n'en sont pas moins incomplets. Ce n'est pas une critique, mais juste une constatation : comment le pourraient-ils ? Le nombre d'éditeurs est déjà important, rajoutons à ce simple constat qu'un éditeur peut gérer plusieurs revues, qu'elles soient de vulgarisation ou plus spécialisées, et que des revues se créent et disparaissent régulièrement et l'ampleur de l'existence DU site parfait apparaît titanesque voire carrément utopique.*

*François Bordignon a fait une comparaison assez poussée entre SHERPA/RoMEO et DOAJ (2016) et bien que relevant quelques incohérences, erreurs, manques, etc., il conseille l'utilisation de tels sites, en tout cas de ceux-ci, en s'appuyant sur leur richesse et leur complémentarité.*

*Nous avons tenté un essai en voulant effectuer sur ces trois portails cités (SHERPA, Héloïse et DOAJ) une recherche simple : comment était indiquée une des revues bien connue de notre unité. Première recherche, premier obstacle : faut-il chercher Gérer et Comprendre ou Gérer & Comprendre (en vous faisant grâce de l'utilisation de l'accent et des majuscules), à moins qu'elle ne se trouve à Annales des Mines (ou Les Annales des Mines). Pourtant indiquée dans le classement des revues FNEGE et dans celui de la section 37 du CNRS, nous ne l'avons pas même trouvée dans Héloïse (rappelons-le, géré par le CCSD, qui s'occupe de HAL alors que cette revue se trouve bien dans HAL). Une erreur de notre part n'est pas à exclure, mais la tentative montre la difficulté de l'exercice et les limites des systèmes.*

*L'utilisation de SHERPA/RoMEO est abordée par Cécile Chamaret et Geoffrey Leuridan dans la Rubrique du chercheur Geek de ce numéro (pp. 4-5).*

Tout dépôt de fichier est considéré comme définitif. Il est impossible de le supprimer soi-même et la demande d'annulation suit des procédures très lourdes, exigeant une argumentation détaillée et convaincante. En revanche, il est possible d'introduire de nouvelles versions du document.

### Quels sont les outils récents qui apportent des améliorations ?

HAL est à l'image d'une maison : il y a toujours des améliorations à y apporter et la plate-forme n'est et ne sera sans doute jamais complètement terminée. Dans les nouveautés ou les améliorations récentes, on trouve notamment les deux fonctionnalités rattachées à l'identité du chercheur, et qui sont au service de son identité numérique :

- l'IdHAL, identifiant unique pour chaque auteur, permet de rassembler toutes les publications d'un même auteur, quelle que soit la façon dont il a été entré dans la base de données et en différenciant les homonymes. Au moment de la création de l'IdHAL, le chercheur peut y associer d'autres identifiants qui sont valables sur d'autres plates-formes, notamment ses comptes Facebook, LinkedIn, Google, Twitter, et le lien de son blog s'il en a un. Pour les chercheurs CNRS, sachez que l'IdHAL peut également faciliter votre compte rendu d'activité annuel : un lien a été créé avec la plate-forme RIBAC afin de rapatrier automatiquement vos publications présentes dans HAL-SHS.
- Le CV-HAL permet évidemment d'afficher tous les éléments habituellement présents dans un CV, mais grâce à son rattachement à l'IdHAL, il est possible d'y afficher automatiquement toutes les publications de son auteur. Enfin, un des principaux avantages du CV-HAL est d'offrir une adresse URL également pérenne.

Enfin, une nouveauté dans la version 3 de HAL consiste à pouvoir déposer des documents sous l'une des nombreuses Licence Creative Commons (LCC).

6. Sur le site français <http://creativecommons.fr>, la devise est « *Faire sans contrefaire* » et l'association se définit comme « *une organisation à but non lucratif qui a pour dessein de faciliter la diffusion et le partage des œuvres tout en accompagnant les nouvelles pratiques de création à l'ère numérique* ».

#### Licences Creative Commons : « Faire sans contrefaire »<sup>6</sup>

*L'objectif des CCL est d'étendre la logique des licences libres, qui existaient déjà dans le monde du logiciel, à d'autres formes de création. Ce sont des contrats de droit d'auteur, qui ont la particularité d'avoir une portée générale (au lieu d'être des contrats ponctuels entre l'auteur et le réutilisateur). Elles vont par principe, permettre l'usage, usage qui peut être plus ou moins restreint*

*Les limitations possibles sont de quatre ordres, et sont combinables :*

|                                                                                     |           |                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <b>BY</b> | <i>restriction sur la paternité de l'œuvre qui oblige à mentionner le nom de l'auteur</i>                                                                                                                         |
|  | <b>NC</b> | <i>conditions d'usage non-commercial : réutilisation possible mais dans un cadre non commercial</i>                                                                                                               |
|  | <b>ND</b> | <i>conditions de non-modifications : réutilisation possible mais à l'identique</i>                                                                                                                                |
|  | <b>SA</b> | <i>conditions de partage à l'identique : on autorise les autres à modifier notre création mais s'ils le font leurs propres modifications devront être placées sous la même licence d'origine (licence virale)</i> |

*Le changement de licence vers une licence plus restrictive est possible, et toutes les licences maintiennent la condition de paternité.*

HAL n'est pas la seule « archive ouverte », il existe en effet plusieurs autres plateformes, dont voici quelques exemples ci-dessous.

#### Exemples de plateformes autres que HAL

- **arXiv-org** – (1991) la première archive ouverte créée au départ par des physiciens pour leurs pairs... c'est le portail le plus conséquent en nombre de dépôts (sans respect des droits d'auteur).
- **MédiHAL** – (2010) archives ouvertes pour des documents sonores et visuels.
- **DUMAS** (Dépôt Universitaire de Mémoires Après Soutenance) – hébergé par HAL il est aussi appelé Dark HAL, il est destiné aux étudiants qui désirent y déposer leur mémoire, comme indiqué dans la signification de l'acronyme, « après soutenance ». Consulté principalement par les jeunes, les dépôts se font aussi parfois par des professeurs désireux de faire connaître le travail de leurs élèves.
- **Researchgate** – Bien qu'il puisse être considéré par certains comme une « archive ouverte », ce portail créé en 2008 a été pensé à la base comme un « lieu d'échange » pour des chercheurs de tout horizon. Il fait ainsi partie des réseaux sociaux académiques de nature commerciale. L'accès aux articles déposés n'est possible qu'après une inscription (obligatoire). En 2015 environ 1000 dépôts par mois.

#### La gestion de l'identité numérique du chercheur

Alors que pendant très longtemps les chercheurs, axés sur l'acte de production, ont délégué la diffusion de leurs travaux aux éditeurs scientifiques, il faut désormais qu'ils s'en emparent notamment au travers de la gestion de leur identité numérique. Deux types de dispositifs de visibilité numérique se font face : les réseaux sociaux académiques commerciaux (ResearchGate et autre Academia) et les archives ouvertes et notamment HAL qui est désormais reconnue archive nationale. Les avantages de l'un sont souvent les inconvénients de l'autre et inversement. Présentons tout d'abord les inconvénients des réseaux sociaux :

- Les métadonnées sont de piètres qualités ce qui rend les textes plus difficilement trouvables.
- On ne connaît pas les usages qui vont être fait des données que l'on enregistre sur ces réseaux sociaux,
- La question du non-respect du droit d'auteur et du droit d'éditeur<sup>4</sup>, question abordée plus bas.

En tant qu'utilisateur d'HAL, les critiques que l'on peut lui adresser en tant que dispositif de visualisation d'identité numérique du chercheur, sont :

- l'absence d'interactivité, notamment des alertes sur des travaux/des mots-clefs qui nous intéressent et que nous suivons, outil qui existe dans les réseaux sociaux,
- la moindre visibilité internationale (en réalité, aucune comparaison sérieuse n'a jamais été faite),
- il faudrait repérer les dépôts en doublons dans le cas notamment de co-auteurs qui ne se concertent pas et mettre en place un système d'alerte,
- les catégories des publications qui sont proposées sont un peu en décalage avec les catégories utilisées en SHS,
- un manque de *feedback*, alors que les réseaux sociaux académiques envoient des gratifications par mail indiquant le classement.

4. À ce propos, le CNRS encourage à déposer les articles dans HAL et à mettre le lien sur les réseaux sociaux, ainsi le droit d'auteur est protégé <http://www.cnrs.fr/inshs/recherche/ist/HAL-SHS/reseaux-sociaux.htm> Pour en savoir plus lire l'article « Protection et propriété des données sur Academia.edu et ResearchGate » <http://archeorient.hypotheses.org/2554>

Une précision a été apportée par Eric Verdeil sur la visibilité de HAL. Il a fait un test sur trois articles ayant été déposés au même moment sur les trois espaces numériques (HAL, Academia, ResearchGate), et a pu noter que HAL est systématiquement devant en termes de visualisation des notices et en termes de téléchargement. Ceci n'est qu'un test non représentatif, mais plusieurs fois au cours de la journée il a été demandé qu'un véritable comparatif soit mené.

Un des aspects tout aussi important pour les réseaux sociaux académiques comme pour les archives ouvertes, est celui du droit et notamment celui de la version du manuscrit à mettre en ligne. Il y a au sein des chercheurs beaucoup d'incompréhension sur ce point-là, et c'est d'ailleurs certainement un des facteurs de réticence à utiliser HAL (ceci tend aussi à expliquer le nombre important des notices au regard du total des dépôts). Les chercheurs sont très attachés à la version finale, dont les droits sont cédés aux éditeurs, que ce soit pour des raisons esthétiques, pour le travail éditorial, pour la qualité de l'écriture (valeur très nettement partagée en SHS) ou encore pour des raisons techniques (citation du numéro de page). Personne ne veut déposer de pre-print et le post-print n'est pas la version finale. Or, HAL a vocation à être une archive ouverte et non pas un réservoir de notices : le débat se positionne ainsi non pas sur le droit d'auteur mais sur le droit d'éditeur.

### Un peu d'histoire sur le droit d'éditeur

En 1665, au début des revues scientifiques, régnait un libre partage des résultats de la recherche et une autonomie des chercheurs qui n'étaient pas classés selon leur nombre de publications. Cette liberté s'est maintenue très longtemps, jusque dans les années 1960-70 où l'on voit apparaître sur les publications le petit © du copyright. À partir de ce moment-là, la réutilisation est peu à peu bloquée, et on en arrive à la constitution de grosses maisons d'éditions. Une illustration de cette captation des résultats de la recherche est le cas d'un projet scientifique qui consistait à recenser plus de trois millions d'articles pour faire une cartographie de l'ADN. Ce projet s'est heurté à une principale difficulté non pas technique mais juridique, car il a fallu conclure des accords avec les éditeurs scientifiques un à un.

En 2011, pour agir à contre-courant de cette captation des résultats de la recherche, l'UNESCO a publié une déclaration pour défendre le concept du domaine public de l'information qui peut être défini par la notion que les faits et les idées n'ont pas à être soumis à des copyrights.

En 2015, le projet de loi pour une république numérique d'Axelle Lemaire est présenté. Dans ce projet de loi se trouve notamment l'article 17 qui prévoit un droit d'exploitation secondaire pour les recherches financées au moins pour moitié par des fonds publics. Ce droit se manifeste par la possibilité offerte de déposer la version finale d'un article dans des archives ouvertes ou d'autres supports en ligne, après l'expiration d'un délai courant à compter de la date de première publication, ce délai étant de six mois pour les sciences, les techniques et la médecine et de douze mois pour les sciences humaines et sociales. Le conseil d'État s'est opposé à cet article 17 en expliquant que, si cette disposition est d'ordre public, cela pose un problème puisque sur Internet toute mise en ligne est mondiale. Cependant le gouvernement n'a pas tenu compte de cet avis du conseil d'État<sup>5</sup>. Dans ce projet de loi il est également précisé que « *l'éditeur d'un écrit scientifique [...] ne peut limiter la réutilisation des données de la recherche* » : ceci est une façon de limiter le droit des éditeurs scientifiques sur les bases de données et donc de faciliter le *text* et *data mining*.

5. Dernière nouvelle « fraîche » : La loi pour une république numérique qui a été adoptée le 20 juillet 2016 par l'Assemblée nationale vient de l'être, par le Sénat le 28 septembre dernier. L'article 17 a été maintenu. Lire le texte adopté : <https://www.senat.fr/leg/tas15-131.html>

## Encourager le dépôt en archives ouvertes, quelles pistes ?

Ce texte, une fois voté et dans l'attente de ses décrets d'application, est un grand pas pour l'*Open science*. Néanmoins, au cours de la journée, beaucoup d'autres pistes ont été évoquées afin d'encourager le dépôt dans des archives ouvertes :

- Il est nécessaire d'avoir une mobilisation au sein des institutions pour animer les communautés de chercheurs, afin que l'*Open science* se fasse par les outils pérennes (entendre HAL)
- Il faudrait que les modes d'évaluation des chercheurs évoluent pour y intégrer les publications en archives ouvertes. Le 18 juin 2015, Manuel Valls, lors de la présentation de la stratégie numérique du gouvernement, a indiqué qu'il faut « *favoriser une science ouverte par la libre diffusion des publications des données de la recherche* » ce qui nécessite « *de nouveaux modes d'évaluation des chercheurs, comme le préconise l'académie des sciences, en intégrant un critère de publication en accès ouvert* ».
- Utiliser les licences Creative Commons (voir l'encart p. 102), afin que les travaux soient accessibles à la lecture mais également à la réutilisation, ce qui permettrait de parer aux problèmes de traduction, d'épuisement d'un ouvrage puisqu'il est rematérialisable, de republication à l'extérieur de l'archive ou encore d'impossibilité de faire du *datamining*. Sur ce point-là également il est nécessaire de faire de la pédagogie pour expliquer les bénéfices qu'il est possible d'en tirer collectivement.
- Une obligation de dépôt imposée par les directeurs d'établissement à leur personnel, mais ceci soulève alors le problème des laboratoires en situation de cotutelle.
- Fermement encourager le dépôt de la version éditeur par les instances.

## DÉBAT

La journée a été ponctuée de débats avec la salle et les questions posées sont souvent celles que tout chercheur se pose, une série de F.A.Q. Le lecteur trouvera ci-après l'essentiel de ces échanges, questions posées et réponses données.



### Suite aux interventions sur la modération

**Question :** *Dans le cas d'un auteur souhaitant déposer dans HAL une contribution dans un ouvrage collectif, lorsqu'on lui demande s'il a obtenu l'autorisation de l'éditeur, doit-il joindre une autorisation écrite ? Avez-vous eu le cas d'une demande de retrait d'une version d'éditeur qui aurait été déposée sans autorisation ?*

**Intervenant :** Concernant la première question, non on ne demande pas l'autorisation écrite de l'éditeur et, concernant la seconde, jusqu'à présent il n'y a pas eu de demande de retrait de la part d'un éditeur. On a eu le cas d'éditeurs qui font pression auprès des auteurs de thèses et qui leur demandent le retrait de leur thèse avant qu'elle ne soit publiée. Dans ces cas-là, nous avons retiré la thèse afin que celle-ci puisse être publiée, c'est le seul cas où on a eu des retraits liés à un éditeur.

**Intervenant :** Il y a de très nombreux ouvrages collectifs qui sont présents, soit un accord est prévu dans le contrat lui-même, soit il y a un accord avec l'éditeur ensuite, parce que ces ouvrages sont souvent caractérisés par une très bonne qualité

scientifique mais une insuffisante diffusion du fait qu'ils soient très attachés au format papier.

***Question :** sur l'aspect visibilité et le référencement continu, il y a vraiment une logique de diffusion qui commence à se développer au sein de nos chercheurs, à savoir : quand on commence à citer une de nos propres publications, on est tenté de mettre le lien vers HAL, pour que les gens aient envie de cliquer, et ceci est lié à mon second point, à savoir : est-ce qu'il y a des volontaires, un groupe de documentalistes qui voudraient s'y mettre et faire la comparaison des accès HAL, Academia et ResearchGate ? En termes de nombre d'accès, il est vraiment important de pouvoir démontrer l'importance de cette visibilité, l'importance de mentionner un certain nombre d'aspects professionnels liés à HAL. Quand on cherche des mots-clés, on tombe sur l'entrée HAL bien avant les autres entrées en tout cas moi j'ai cette expérience de façon continue, il y a de vraies preuves à l'appui, il faut éduquer les chercheurs et leur montrer que HAL donne de la visibilité. On pourrait imaginer un petit bilan annuel avec le nombre de téléchargements.*

**Intervenant :** À creuser. En effet il faut que l'on soit meilleur là-dessus et il faut trouver le juste milieu pour que ce ne soit pas trop perçu comme du spam et qu'on ne se sente pas agressé par nos messages même s'ils sont flatteurs.

***Question :** Les jeunes chercheurs n'étant pas encore rattachés à un laboratoire peuvent-ils déposer dans HAL ou faut-il être affilié à une institution ?*

**Intervenant :** On peut tout à fait déposer dans HAL sans être affilié à une institution. Si un doctorant a déposé sa thèse, il aura une ancienne affiliation. La logique est qu'un auteur puisse déposer. Nous ne sommes pas là pour vérifier une affiliation, mais pour récupérer un maximum de données. On sait très bien qu'il y a des auteurs de grande qualité scientifique alors que d'autres démarrent, et il ne faut pas pénaliser ces derniers parce qu'ils n'ont pas d'affiliation.

***Question :** C'est nouveau ?*

**Intervenant :** Non ça a toujours été possible.

***Question :** Ce n'est pas clair.*

**Intervenant :** Oui c'est vrai, mais il est un peu compliqué de dire : « venez déposer même si vous n'avez pas d'affiliation » parce que l'on risque d'avoir une avalanche de textes d'on ne sait où. Néanmoins, un auteur, s'il met « chercheur indépendant », sera pris.

***Question :** Ceci explique le rush sur Academia. Tous les jeunes docteurs ont besoin de faire connaître leurs travaux et le moyen le plus rapide est Academia. Ce n'est pas une question d'ego mais une question de carence de nos institutions françaises qui ne donnent pas un annuaire satisfaisant pour tous ceux qui ont fait de la recherche au sein de nos institutions.*

**Intervenant :** Maintenant dans HAL, il existe des outils pour valoriser sa production scientifique, grâce à l'ID-HAL et ce, même si l'auteur n'a pas d'affiliation.

***Question :** il y a quelque chose à faire du point de vue de la communication car chez les jeunes, le réflexe du CV va être beaucoup plus d'aller vers Academia que vers HAL.*

**Intervenant :** Du côté de la modération, si les jeunes chercheurs déposent un document qui a été publié, alors il n'y a pas de souci, même s'ils n'ont pas d'affiliation. La difficulté se trouve lors d'un premier dépôt, d'un dépôt de *pre-print* alors que la personne n'a pas d'affiliation. Cette situation nous réclame de chercher si la personne est dans le milieu académique et c'est un des problèmes que nous rencontrons. Il y

a aussi des personnes qui déposent chaque chapitre de la thèse. Les stratégies de publications et de visibilité existent, on les voit.

*Question : HAL est moissonné par ArXiv et RePec mais il y a trop peu de communication et de ce fait les chercheurs ignorent qu'en déposant sur HAL, le texte ira automatiquement sur Repec.*

**Intervenant :** Il y a un manque de communication globale sur HAL. Les choses sont en train de s'améliorer mais c'est simplement lié à un manque de moyens. La feuille de route 2016-2020 de Serge Bauin a été présentée hier, et elle va permettre d'offrir des moyens supplémentaires au CCSD. L'important, ce sont les relais. Nous ne pouvons pas prendre en charge toute la communication, notamment dans les laboratoires ou dans les bibliothèques. Il est essentiel que les équipes s'approprient les archives ouvertes, les politiques à mettre en place, la stratégie pour faire ce relai auprès des chercheurs avec qui elles ont un contact direct que nous n'avons pas. On essaye de communiquer *via* le blog etc., mais aussi de s'appuyer sur des relais dans les structures.

*Question : Je travaille pour HAL depuis des années en faisant le relai, j'apprends au fur et à mesure et m'améliore considérablement, et là, vous touchez un point essentiel. Vous venez manifestement de déléguer à l'INIST des choses et, pour des gens comme moi ( nous sommes extrêmement nombreux), dans quelle mesure serait-il possible de bénéficier nous aussi d'une marge de manœuvre plus importante ? Par exemple, actuellement, je voudrais faire des modifications sur les revues dans AureHal (Accès Unifié aux Référentiels HAL) ; avez-vous prévu de donner des privilèges accrus pour certains gestionnaires ?*

**Intervenant :** Une précision : AureHal est le lieu des références qui servent pour un certain nombre de champs sur HAL.

**Intervenant :** Il s'agit de la plate-forme qui permet la consultation des référentiels. Je vais faire une réponse en demi-teinte : je ne vais pas énoncer aujourd'hui un principe en disant « tous ceux qui le veulent vont pouvoir aller modifier ». Concernant le référentiel partagé, nous affrontons des difficultés justement parce que les imports des affiliations ont été bouleversés. C'est une question compliquée et sensible. L'état de ma réflexion – ce n'est pas un engagement que je suis en train de prendre avec vous – est qu'en effet, ponctuellement, il devrait être possible de déléguer une mission, mais il faut que ce soient des choses très ciblées.

**Intervenant :** Derrière la machine, il y a d'autres machines, notamment d'autres référentiels. L'ID-HAL en est un, qui permet d'éviter que tous les Claude Martin de la terre soient confondus, mais également les référentiels sur les revues pour éviter d'avoir 12700 façon différentes de les nommer, et c'est toute cette architecture taxonomique qui est essentielle pour que HAL, devenant archive nationale avec différentes sources, puisse continuer à bien fonctionner, à fournir de l'information adéquate, à faire en sorte que les dépôts soient extrêmement facilités. Vous imaginez bien que si chacun était obligé d'entrer le nom de son laboratoire, le nom de ses co-auteurs, non seulement on aurait 157 graphies différentes mais en même temps ce serait un travail extrêmement fastidieux.

\*\*

*Suite aux interventions sur la partie législative*

*Question : Tant que le CNRS évaluera ses chercheurs sur la qualité prétendue des publications, qualité qui dépend de la renommée prétendue des maisons*

*d'éditions, on ne peut pas se permettre de déposer ces Creative Commons parce que les grands éditeurs les interdisent dès qu'on signe avec eux un contrat. Il y a une schizophrénie totale entre les CC, qu'on souhaiterait voir se développer, et tous les outils d'évaluation qui nous sont imposés, or de cette évaluation dépend la dotation de nos laboratoires.*

**Intervenant :** La décision, on l'a dit, revient au chercheur de mettre ce qu'il publie sous CC mais c'est beaucoup plus compliqué que cela puisque évidemment il y a la politique de l'éditeur qui peut très bien l'en empêcher en définissant de manière restrictive ce que le chercheur peut faire avec son article. Des contraintes pèsent sur le chercheur et ce que vous dites sur l'évaluation du chercheur est vrai. On commence à voir quand même qu'au niveau européen, dans le cadre de H2020, il y a des incitations fortes pour aller vers de l'*Open science*.

**Intervenant :** Le CNRS lui-même n'évalue pas les chercheurs. Cette tâche revient à la communauté des chercheurs, qui organise l'évaluation au sein des sections du comité national. Le CNRS n'a pas dit au comité national de compter les publications de rang 1, ce sont les sections elles-mêmes qui le font. C'est la communauté scientifique auto-organisée qui fabrique elle-même ce verrou, et il lui appartient, à elle, de faire bouger les lignes. S'agissant des départements ou des laboratoires, il y a le HCERES (Haut Conseil de l'Évaluation de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur). Allez le voir, allez discuter avec des personnes en faisant partie.

**Intervenant :** À ma connaissance, sur le monde entier, jamais un éditeur n'a fait de procès à un chercheur pour avoir mis ses textes en *Open access*.

*Question : il y a actuellement un procès en cours contre Academia.*

**Intervenant :** Oui mais Academia n'est pas un chercheur. Un chercheur n'a jamais été mis en procès par un éditeur, à mon avis pour une raison très simple : si on va au bout de l'architecture juridique, je pense que les résultats peuvent avoir des conséquences très néfastes pour les éditeurs commerciaux et ils le savent très bien car ils sont très intelligents et très bien organisés. À ma connaissance, le HCERES compte inclure dans l'évaluation des laboratoires la part de dépôt en archives ouvertes. Voilà comment concrètement on peut agir en indiquant que dorénavant il y aura une évaluation beaucoup plus positive des laboratoires sur un des critères (la diffusion, le rayonnement) s'il y a des travaux déposés en archives ouvertes, sachant que HAL étant archive nationale, elle fait référence en ce qui concerne les laboratoires français.

*Question : Sur les aspects juridiques des dépôts, est-ce qu'on pourrait envisager une formation plus systématique au niveau des écoles doctorales, de manière quasiment obligatoire ? Ce pourrait être un des modules imposés ou fortement conseillés dans la plupart des écoles doctorales ?*

**Intervenant :** Concernant la formation, plus tôt on le fait mieux c'est. Il y a effectivement des formations qui existent mais qui ne sont pas systématiques, cela varie en fonction des universités. C'est un vrai sujet.

*Question : Ce qu'il manque à mon avis au CNRS c'est d'avoir un interlocuteur au moment où l'on signe un contrat avec un éditeur alors que, parfois, des clauses sont, à mon avis, illégales du point de vue du droit international. Est-ce que cet interlocuteur existe ?*

**Intervenant :** il existe une Direction de l'Information Scientifique et Technique (DIST) au CNRS. On peut lui écrire, même si elle n'a pas de savoir absolu sur tous les sujets, elle a de bons relais dans les services juridiques. Des relais existent également au sein même des établissements. Il faut aller les chercher, mais ils existent.

**Intervenant :** Il faut évidemment un travail de terrain mais la communication sera beaucoup plus facile si on s'appuie sur un texte de loi, donc j'espère que l'article prévu dans la loi va être maintenu. Pour répondre à une remarque précédente, bien évidemment le président peut mettre en place une obligation de dépôt mais la portée est limitée puisque, contrairement au cas belge, le président d'université ne gère pas la carrière des chercheurs.



#### Suite aux interventions sur l'identité numérique

***Question :** Le CV HAL pourrait être un point d'entrée très fort pour encourager à aller sur HAL. Plutôt que de refaire la énième page Web des membres d'un laboratoire, on pourrait dire aux chercheurs : « mettez votre page Web HAL à jour et on va pointer dessus systématiquement », on éviterait ainsi les doublons et on encouragerait les gens à être dans la plate-forme et, à force, à y mettre leurs publications.*

***Question :** Je reviens sur ce que vous avez dit, c'est une schizophrénie de la part du CNRS de ne pas nous protéger contre les maisons d'éditions. On n'a pas parlé des embargos mais il faut qu'il n'y ait plus d'embargos pour les publications pour lesquelles le CNRS a payé le salaire de ces chercheurs. Il faudrait qu'il négocie le droit pour ses chercheurs de déposer sur HAL les publications avec les maisons d'édition commerciales. C'est un gros chantier et il est temps de le faire. Le CNRS est une institution immense, et a une puissance à cet égard-là.*

**Intervenant :** Encore une fois le CNRS, oui, mais le CNRS est entièrement organisé autour des UMR ; donc l'une des questions fondamentales est : s'il existe des statuts différents au sein des UMR, avec une proportion très variable de chercheurs CNRS, cela pose un problème. Le CNRS ne joue pas tout seul. Sans rien changer, les SHS pourraient déposer beaucoup plus, puisqu'elles ne déposent que 15 % de leurs publications. Même sans changer le cadre réglementaire, on aimerait qu'il y ait plus de dépôts, d'où les améliorations techniques dont il a été question.

***Question :** Ma question concerne les éditeurs. On ne travaille pas uniquement avec des grosses maisons d'éditions. Avec les petits éditeurs, je pense qu'il faut avoir une manière d'agir qui soit convenable des deux côtés, et il me semble que la loi peut donner un encadrement assez bon à savoir on attend 12 mois avant de les mettre, si on veut les mettre avant on négocie avec eux.*

**Intervenant :** La question n'est pas d'abandonner les relations de confiance, mais celle d'une redéfinition d'un contrat avec des gens les plus professionnels possible, autour d'un objet, et de la délégation d'un certain nombre de tâches qu'ils sont mieux à même de faire. Il faut être vraiment attentif aux termes du contrat, et ne pas déléguer à des éditeurs des tâches dont la définition, l'exécution et la vérification seraient entièrement sous leur contrôle et pas sous le contrôle du chercheur ou dans son intérêt.

**Intervenant :** Le cœur du problème réside dans la façon de le poser. On a trop souvent tendance à poser cette question en opposant les acteurs, en dissociant nous-mêmes l'acte d'éditer et l'acte de produire de la recherche. En sciences humaines, et c'est peut être une différence avec les sciences formelles, beaucoup de chercheurs ont aussi une activité éditoriale, et ils peuvent vivre ça comme un véritable déchirement. Il faut également le prendre en compte et encore une fois à mon sens la seule solution est de mener cette réflexion de fond sur ce que j'appelle l'éditorialisation, c'est-à-dire une mutation profonde de l'acte à la fois éditorial, publicitaire et d'écriture.

**Intervenant :** J'irai dans le même sens. Je suis moi-même un éditeur de revue. Les éditeurs militants, qui défendent et qui favorisent la diffusion, la transmission des SHS, existent ; mais beaucoup d'autres usurpent ce nom et, disant le faire, ne le font pas véritablement. J'ai des expériences avec des éditeurs, soit-disant bien placés à Paris ou ailleurs, et qui ne font pas ce jeu-là. Quant aux éditeurs scientifiques publics ils doivent être encouragés à aller vers une diffusion en *Open access*, quitte à peut-être justement distinguer, par exemple en terme de format, à valoriser les versions html, les rendre plus faciles à consulter, quitte à ce que des versions pdf et papiers soient derrière des barrières payantes. De ce point de vue-là, peut-être que ce que fait *Open edition* est un travail intéressant ■

### Références

- Abela Caroline (2009) "L'archive ouverte HAL-SHS : comment ça marche, pourquoi s'en servir", *e-migrinter*, n° 3, pp. 64-67.
- Bordignon François (2016) "Une plongée dans les données de SHERPA/RoMEO et du DOAJ", *Carnet'IST*, 19 juin, <https://carnetist.hypotheses.org/687>.
- Chamaret Cécile & Leuridan Geoffrey (2016) "La rubrique du chercheur geek" *Le Libellio d'Aegis*, vol. 12, n° 3, pp. 4-5.

\*\*\* Pour aller plus loin \*\*\*

[http://webcast.in2p3.fr/events-10\\_ans\\_de\\_hal\\_shs](http://webcast.in2p3.fr/events-10_ans_de_hal_shs)

*Pour en savoir plus sur l'économie de l'édition scientifique aujourd'hui, les problèmes qu'elle pose au fonctionnement de la science dans la société, et les enjeux de l'open access :*

<https://www.youtube.com/watch?v=WnxqoP-c0ZE>



*L'église de Piana en Corse, Charles Camoin (1910)*

## Quevedo

*Hervé Dumez*

**I**l naquit à Madrid, étudia à Valladolid, devint l'ami et conseiller du vice-roi de Naples et de Sicile qu'il accompagna en Italie, fut assigné à résidence à Torre de Juan Abad et durement enfermé à la fin de sa vie au couvent de San Marcos de León. Il semble qu'il fut le premier dans l'histoire à se faire représenter avec des lunettes sur un portrait, et il sortit aveugle et épuisé de sa dernière prison. Il n'eut que le temps de rassembler ses œuvres en vue d'une publication avant de s'éteindre.

C'est par les mots qu'il voyait et vivait, habité par les images qu'ils peuvent faire naître. Il les voulut satiriques, violentes, sales parfois, reflétant les tares qu'il apercevait dans la société de son temps, celles des juges, des coquettes, des avares, des gendelettres, des apothicaires, des bavards, des chirurgiens, des alguazils, tous ridiculisés dans ses *Jouets de l'enfance et espiègleries de l'esprit*. Mais aussi merveilleuses de surprise, de beauté ou de douceur, dans ses sonnets surtout.

Lui que tourmentait la grandeur qui commençait à se perdre de l'Espagne, il honore le roi Henri IV de France quand il est assassiné, évoquant :

*une plaie, plus qu'au sang, aux larmes ouvertes.*

Et reclus à Torre de Juan Abad, réduit à la lecture, il compose le plus beau des chants aux livres.

*Et j'écoute avec mes yeux les morts.*

*Dans la musique silencieuse de leurs contreponts,  
Au songe de ma vie ils parlent éveillés.*

*En fuite irrévocable s'échappent les heures ;  
Mais celle-là se marque de pierre blanche  
Qui par studieuse lecture nous rend meilleurs.*

Rarement quelques mots auront eu ce pouvoir de générer image aussi puissante, entremêlant les sens, le présent et le passé profond, le silence et le voir. Assis, j'ouvre le livre d'un auteur ancien et le lis en silence, sans plus prêter attention à ce qui se passe autour de moi. J'écoute avec les yeux un mort.

Marié, il se sépara au bout de trois mois de sa femme qu'il ne supportait déjà plus et si ses *Songes* sont remplis de railleries sur le sexe faible, d'une qui le fuyait il écrit pourtant :

*À des ombres fugitives vont mes étreintes,  
En mes rêves s'épuise mon âme.  
Seul avec moi-même je passe nuit et jour.*

*Et dans mon désir de l'atteindre,  
Je verse après elle le fleuve de mes larmes.*

1. *Ut meus oblito  
pulvis amore vacet.  
(Élégies, I, 19)*

Mais surtout, évoquant l'amour plus constant que la mort et destiné à lui survivre, souvenir d'une élégie de Properce<sup>1</sup>, il parle ainsi de ses veines qui brûlent de passion, de ses moelles enflammées, et qui un jour auront disparu :

*Elles seront cendres, mais continuant d'éprouver,  
Poussière elles seront, mais poussière amoureuse.*

Quelques grains de poussière déposés en fine couche sur le coin d'un meuble, s'envolent d'un mouvement de doigt sans que l'on sache de quel être ils sont les restes, ni soupçonner qu'ils palpitent peut-être encore d'amour. De même, au milieu des folies satiriques de ses *Songes*, on peut trouver ceci :

*Nous descendîmes ensuite jusqu'à une plaine immense où semblait avoir été  
entrepasée l'obscurité pour les nuits.*

Le charme envoûtant des images qu'il a créées ou recrées, telle celle-ci, passe toute explication. On reste sidéré par cet espace immense et bas où serait entreposée la matière même dont se font les nuits, lorsque s'enfuient les jours. La phrase n'a d'ailleurs aucun lien, ni avec ce qui la précède ni avec ce qui la suit. L'image semble n'être là que pour elle-même. Aussi étrange par la situation qu'il suggère, ce songe envoyé depuis là où il réside désormais et que nous ferons tous en un séjour inconnu :

*Si je retourne un jour dans le monde, je m'efforcerai de commencer à  
vivre ■*

## Références

Jorge Luis Borges (2010) "Quevedo" in *Œuvres complètes. Tome I*, Paris Gallimard/La Pléiade, pp. 700-706.

Francisco de Quevedo (2003) *Sonnets*, Paris, José Corti.

Francisco de Quevedo (2003) *Songes et discours*, Paris, José Corti.

## Hâfez

*Hervé Dumez*

*J'ai écrit ces mots de sorte que personne d'autre ne les reconnaisse.  
Toi, avec indulgence, lis-les de la manière que tu connais.  
(Ghazal 467)*

A ssis dans l'obscurité odorante et profonde d'un rosier, un homme regarde le cyprès svelte qui monte vers le ciel encore clair en se balançant gracieusement au vent du soir. Il y voit la silhouette élancée d'une femme aimée.

*Pas un cyprès ne se dressa comme ta taille aux rives de la beauté.*

Plus haut apparaît la lune, qu'il ne peut plus regarder sans y voir un visage chéri.

*Je l'implorai : « Toi qui as le visage de la lune,  
Qu'importe si un être au cœur serré s'apaise d'une douceur venue de toi ? »*

Le long des allées qui s'ouvrent devant lui, les buis taillés lui parlent du soin qu'elle met chaque matin à boucler les mèches de ses cheveux.

*Merveilleux oiseau de bonheur, sa chevelure...*

S'il caresse d'une main distraite le marbre du bassin, il sent tout à coup la blancheur d'églantine de sa peau rehaussée d'un grain de beauté.

*Sur la page du regard, il est impossible de dessiner le point de ton grain de beauté.*

Dans la musique du jet d'eau, il entend le murmure de sa voix et quand une brise soulève soudainement l'éventail de l'onde pour le faire retomber en un éclat, son rire léger. Entre les roses, le souffle du soir passe imperceptible sur sa joue à la manière de l'effleurement délicat d'un petit pinceau de cils lors d'une étreinte.

*Me ravissent ces cils impertinents, tueurs de paix.*

Se saisissant distraitemment d'une des pistaches à la coque fendue qu'il a glissées dans sa poche, il y voit des lèvres entrouvertes lui promettant le fruit d'un baiser.

*Ouvre ta bouche, pistache souriante, verse de tendres paroles.  
Je t'en supplie, donne-moi la douceur de ton sourire.*

1. Le vin de Chiraz était réputé. Il serait à l'origine du nom du cépage Syrah. Du temps d'Hâfez, son commerce était assuré par une importante communauté juive.

2. Son nom complet est Khavajeh Chams ad-Din Mohammad Hafez-e Chirazi. Hâfez signifie gardien. Ce surnom est donné à ceux qui sont capables de réciter le *Coran* par cœur.

Mais surtout, une coupe l'enivre d'elle. D'or, il boit sa chevelure, d'incarnat leurs bouches s'unissent. Le vin fut souvent bonheur et gaieté quand ils s'asseyaient à l'ombre dans un jardin, face à face, devisant enchantés l'un de l'autre<sup>1</sup>.

*En souvenir du temps où, quand riait le vin grenat,  
s'échangeaient tant d'histoires entre moi et tes lèvres rubis.*

Plus souvent, le breuvage sombre lui fait oublier la séparation, le bonheur auquel aspire tout son être et que lui refuse l'aimée, ou peut-être plutôt les lui fait-il vivre plus intensément, plus profondément, comme une union d'absence.

*Hâfez, à qui dirai-je le chagrin de mon cœur ? Car en ces temps,  
Seule la coupe peut recevoir mes confidences secrètes.*

Nul, en tout cas, n'a jamais mieux chanté le vin que lui, qui se réclamait du *Coran*<sup>2</sup>.

*Sur les tulipes, la rosée qui perle sur les calices.  
Ô mes amis du vent de l'aube, versez à votre ami du vin !*

Dans son ouvrage mystique, la *Roseaie du mystère*, Shabestarî avait expliqué chacune de ces images. La boucle de l'aimée qui fait chavirer le cœur est la manière dont Dieu nous attire à lui ; la joue couleur de rose, la beauté de Dieu ; les lèvres, la compassion que nous montre le Très-Haut ; le baiser est le moment où Il nous revivifie ; le grain de beauté de l'aimée est le point de l'unité du monde, le signe de mon cœur en Dieu et de Dieu en mon cœur. Le vin est l'oubli de soi et le feu pour l'absolu qu'un tel oubli permet. Et l'expression « être un habitué des tavernes » signifie être libéré de soi-même, disponible pour recevoir en soi le divin. Cette interprétation est rendue possible par la caractéristique même de la langue persane : elle ignore en effet le genre à la troisième personne. Le pronom *û* peut donc se traduire indifféremment par il ou elle et il est donc impossible de le transposer dans une langue avec genre obligatoire comme le français. De même, le mot *Yâr* peut désigner l'aimé ou l'aimée et, dans la poésie religieuse, Dieu lui-même. Par ailleurs, les images dont Hâfez se sert sont des clichés transmis par la tradition, comme la comparaison entre le visage de la femme aimée et la face souriante, lumière douce et mystérieuse, de la lune (*mâh sîmâ*), ou entre la bouche de l'aimée et un bouton de rose. Tout serait donc codifié et destiné, malheureusement, à perdre son charme. Pourtant, Hâfez ne cherche pas à renouveler d'anciennes images ; par ses mots, il en crée d'inédites d'une manière très personnelle.

*Puisse mon âme être immolée à ta bouche car au jardin du regard,  
Le jardinier du monde n'a rien réussi de plus beau que cette rose.*

*Jusqu'à la pointe de l'aube, je dessinais l'image rêvée de ton visage,  
Dans l'atelier de mes yeux privés de sommeil.*

*Chaque oiseau de pensée qui s'envolait de la branche des mots  
Je le rabattais dans mes filets, évocation des boucles de tes cheveux.*

Et il ne serait pas Hâfez s'il ne s'amusait visiblement à jouer de toutes les harmoniques possibles. Peut-être après tout n'a-t-il jamais bu de vin (ce qui reste malgré tout assez difficile à croire...), peut-être n'a-t-il jamais

parlé d'une femme aimée, de la séparation douloureuse d'avec elle, peut-être n'a-t-il traité que de sa relation au Créateur. Ou peut-être faut-il simplement s'en tenir à ce qu'il a écrit comme il l'a écrit :

*Et ce vin qui est là-bas, il est réel, pas métaphore.*

Pourtant, même là, que faut-il comprendre ? Le vin dont il parle est-il celui qui coule aux jardins du paradis, le seul vrai que nul ne connaît encore que par anticipation, ou celui que l'on boit à la taverne en se cachant des religieux et du chef de la police, réel quant à lui au sens de bien concret ? Est-il platonicien, affirmant que seule l'idée divine du vin est réelle, ou amoureux des joies de ce monde ? Considéré comme un mystique et sa tombe révéree comme celle d'un saint<sup>3</sup>, à jamais pourtant il garde son secret qui fait qu'on peut interpréter ses vers dans tous les sens possibles, un amant l'entendant parler d'amour, un buveur du plaisir du vin, un mystique reconnaissant dans ses images les mystères les plus subtils du divin<sup>4</sup>.

*Au reste, le secret de Hâfez n'a pas été dit.  
Ô douleur, que restent dans la mémoire ceux qui surent garder le secret !*

En fait, il ne semble parler que d'un monde qui lui est propre, n'étant ni le nôtre ni celui d'en-haut.

*Ma tête ne penche ni vers les choses du monde ni vers celles de l'au-delà.*

Sans doute ce monde est-il alors celui de la poésie. Ses œuvres, les ghazals ou poèmes, sont faits de distiques. Chacun de ces derniers est en lui-même poème et ils s'enfilent les uns après les autres, selon les assonances, le jeu des mots, les images, comme des perles constituant le collier qu'est le poème, les ghazals se répondant à leur tour les uns aux autres dans le recueil ou divân. Sûr de sa puissance créatrice, il sait bien que ses rimes courent de son vivant Chiraz, Bagdad, les confins de l'Inde et de la Chine, et s'en amuse.

*Lorsque l'aube pointa, vint du trône une clameur. La Sagesse dit :  
« Il semble que les anges récitent le poème de Hâfez... »*

Une caractéristique propre au ghazal donne à ses écrits un charme prenant. Il est en effet de tradition que le dernier distique comporte la signature du poète. Rien d'original donc en cela. Mais lui crée quelque chose de très particulier en se parlant de poème en poème.

*Hâfez, ne passe pas tes jours paisibles à gémir !  
Qu'attends-tu du monde qui passe ?*

Souvent il s'exhorte, se donne des conseils de silence ou des leçons, sans s'écouter vraiment, lui qui ne cesse de parler, de poème en poème.

*Hâfez, habitue-toi aux souffrances d'amour et garde le silence.  
Ne souffle pas les secrets de l'amour aux gens raisonnables.*

Parfois aussi, il se réfugie dans le rêve, s'adressant à l'aimée.

*Le cœur de Hâfez s'en est allé parmi les boucles de ta chevelure,  
Dans la nuit sombre.*

Et il se plaît à se contraindre de chanter.

3. Il est de tradition de se rendre sur sa tombe pour y ouvrir le recueil de ses poèmes au hasard : le premier distique que l'on y lit dévoile votre avenir.

4. Mais dis-nous, Hâfez, ne serait-il pas possible d'être à la fois mystique, amateur de vin et amoureux, ce qui simplifierait tout, et surtout rendrait nos vies singulièrement excitantes ?

*Les occasions de s'unir à elle passèrent, nous ne les reconnûmes pas.  
Chante alors, Hâfez, les poèmes de l'absence.*

Une voix est présente, dans ces quatre cent quatre-vingt-six ghazals dont est composé le *Divân*, étonnamment proche, qui s'adresse à nous par-delà les images sans cesse répétées et réinventées de la rose, du rossignol, du vin, ou de la séparation d'amour, quoique nous ne sachions à peu près rien de lui. Seulement qu'il fréquenta les princes, quoique demeuré pauvre ; que, croyant fervent, il détestait les dévots hypocrites.

*Sur les buveurs, jamais Hâfez ne s'en ira jeter le blâme. Des hypocrites et des dévots, Dieu nous garde : tricheurs ils sont.*

Pour le reste, enseigna-t-il, dut-il s'exiler, qui aima-t-il, tout nous demeure inconnu.

Sa tombe fut couverte d'une canopée posée sur quelques colonnes et ce n'est pas ce qu'il voulait. Lui se l'était préparée en plantant un cyprès dans le jardin près de la rivière, à l'endroit où il souhaitait être inhumé. Ainsi, agitée doucement par le vent, l'ombre de l'aimée viendrait-elle se poser sur lui et le caresser dans son repos définitif.

Lorsque fut publiée la première traduction allemande, Goethe fut fasciné. Hâfez lui redonna la liberté d'écrire, la jouissance du rythme et de la rime. Dans son propre *Divan* se trouvent, chose unique dans son œuvre, quelques poèmes d'une femme aimée qu'il accepta de faire figurer en dialogue avec les siens. Rilke lui aussi rêva de Chiraz, absente et présente :



*Le Divân de Hâfez,  
miniature persane,  
1585*

*Chante-les, mon cœur, les jardins qui te sont inconnus ;  
Comme fondus dans le cristal, ces jardins clairs, inaccessibles.  
L'eau et les roses d'Ispahan ou de Chiraz,  
Chante-les, ô bonheur, célèbre-les incomparables !*

*Montre, mon cœur, qu'ils ne te font jamais défaut  
Que leurs figues, en mûrissant, pensent à toi,  
Qu'à travers les rameaux fleuris, leurs brises te connaissent,  
Exaltantes, jusqu'à devenir presque des visages.*

Demeure cette voix, unique, parlant de Dieu ou d'une femme, de l'extase mystique ou du vin de la vigne, de la rose ou d'un paradis espéré.

*Quand manque le visage de mon aimée, la rose est sans plaisir.  
Quand le vin manque, sans plaisir est le printemps.*

*Marcher dans les allées, errer dans le jardin,  
Si mon aimée aux joues couleur de tulipe en est absente, le plaisir l'est aussi.*

*La danse du cyprès et l'extase de la rose,  
Quand manque le chant du rossignol, nul plaisir.*

*Accompagner mon aimée aux douces lèvres et au corps bien fait,  
S'il n'y a nulle étreinte, pas de baiser, nul plaisir.*

*Le jardin, quand les roses y sont écloses et qu'on y sert le vin, est un plaisir,  
Mais si la conversation de mon aimée en est absente, alors disparaît tout plaisir.*

*Le dessin tracé par la main de la raison,  
Lui qui n'est pas le portrait de mon aimée, est sans plaisir.*

*Hâfez, ton âme est un pauvre sou sans valeur.  
De la jeter au passage de ton aimée indifférente, où est le plaisir ?*

Un jardin et la lune y faisant son apparition dans le soir d'été, sur une branche haute soudain les trilles d'un oiseau, un chant venu de très loin, aux accents étranges et proches, celui d'une absence qui se ressent comme une douleur intime, que l'on voudrait désespérément combler ■

### Références

- Anvar Chirine (2002) "La féminisation de l'être aimé dans les traductions de Hâfez (1771-1813)", in Palmier-Chatelain Marie-Élise & Lavagne d'Ortigue Pauline, *L'Orient des femmes*, Lyon, ENS Éditions, pp. 123-132.
- Ayada Souâd (2012) "Hâfez, poète et philosophe", *Revue philosophique de la France et de l'étranger*, vol. 137, n° 1, pp. 61-76.
- Chamlou Laurence (2002) "Métaphores et images féminines dans la poésie de Hâfez", in Palmier-Chatelain Marie-Élise & Lavagne d'Ortigue Pauline, *L'Orient des femmes*, Paris, ENS Éditions, pp. 115-122.
- Feuillebois-Pierunek Eve (2006) "Comment interpréter et traduire Hâfez ? Examen de deux traductions récentes en français et en italien", Cracovie, Third International Conference 'Oriental Languages in Translation'.
- Hâfez de Chiraz (2006) *Le Divân, introduction, traduction et commentaires de Charles-Henri de Fouchécour*, Lagrasse, Éditions Verdier.
- Hâfiz (1978) *Le livre d'or du Divân de Hâfiz, traduction de Pierre Seghers*, Paris, Seghers.
- Rilke Rainer Maria (1972) *Les sonnets à Orphée*, Paris, Éditions du Seuil.
- Shabestari Mahmûd (1991) *La roseraie du mystère*, Paris, Babel.
- Saiedi Ali & Unwin Tim (2004) "Persian wine tradition and symbolism: Evidence from the Medieval poetry of Hafiz", *Journal of Wine Research*, vol. 15, n° 2, pp. 97-114.



*La tombe de Hâfez à Chiraz*



*Persienne, Albert Marquet (1944-1946)*