

Jacques Girin : une œuvre singulière à découvrir ou à redécouvrir

À propos de l'ouvrage de Jacques Girin (avec la collaboration de Jean-François Chanlat, Hervé Dumez et Michèle Breton), *Langage, organisations, situations et agencements*, Presses de l'Université de Laval, 2016.

Par Franck AGGERI

Professeur à MINES ParisTech, PSL Research University, CGS-i3, UMR CNRS 9217

Ingénieur, sociologue, linguiste, chercheur en gestion et poète à ses heures, Jacques Girin, ancien directeur du Centre de Recherche en Gestion (CRG) de l'École polytechnique, nous a quittés prématurément en 2003. Il a laissé une trace durable dans les recherches francophones en gestion et sur les organisations en s'imposant comme l'un des penseurs les plus originaux de son époque. Son parcours et son œuvre échappent pourtant à tous les schémas établis. Allergique au conformisme et à l'académisme, il a préféré les chemins de traverse, ce qui l'a conduit à explorer les voies de l'interdisciplinarité et à privilégier des supports (livres collectifs, notamment), où il a pu laisser libre cours à une totale liberté d'expression. Servis par une plume alerte, incisive et ironique, ses textes conservent une fraîcheur et une intelligence qui résistent à l'épreuve du temps. Mais le problème était que ces articles étaient éparpillés et difficiles à trouver.

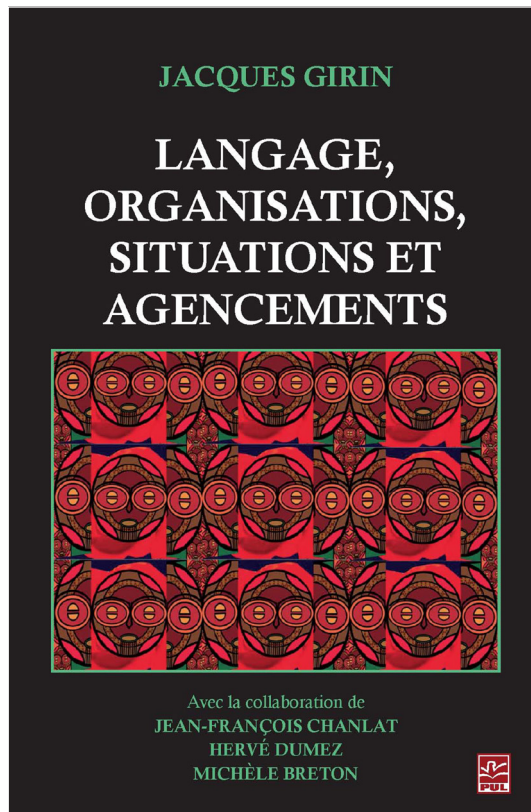
L'immense mérite de l'ouvrage édité par Jean-François Chanlat, Hervé Dumez et Michelle Breton est de proposer une sélection raisonnée des principaux textes

écrits par Jacques Girin. Précédée d'une préface concise, chacune des trois parties qui composent le livre (le langage et les organisations ; situations et agencements ; méthodologie et épistémologie)

d'édition remarquable est ici mis au service de l'œuvre fulgurante de Girin, dont l'actualité et la pertinence sont mises en valeur. Signe de son intérêt auprès des pairs, ce livre a obtenu le prix du livre de recherche en gestion de l'année, décerné en 2017 par la FNEGE.

La première partie du livre est consacrée au thème majeur qui parcourt toute son œuvre : la question du langage dans les organisations. Si cette problématique est aujourd'hui omniprésente dans les travaux sur les organisations, Girin a été précurseur dans son analyse dès les années 1980. À l'époque, personne ne s'intéressait sérieusement à cette question. Les problèmes de communication ou d'intercompréhension étaient évoqués par Henry Mintzberg ou Karl Weick, mais sans que ces auteurs aient produit une analyse spécifique du rôle et des usages du langage.

Le livre débute par un texte fondateur, intitulé « Problèmes du langage dans les organisations », issu d'une séance du séminaire Condor de 1989. Dans cet article, Girin part du constat de l'omniprésence du langage dans les organisations, mais souligne, dans le même temps, l'absence de réflexion sur ses usages et ses effets spécifiques dans les contextes organisationnels. Il souligne les limites du



© Presses de l'Université de Laval

est précédée d'une brève mais indispensable introduction, qui permet une mise en perspective et souligne la cohérence de sa trajectoire intellectuelle. Le travail

langage vu comme un simple code qui serait transparent pour ses utilisateurs. En rupture avec cette approche, il montre, à partir des travaux des sciences du langage et de la sociologie pragmatiste, que le langage en acte est source de malentendus et qu'il n'est pas séparable des éléments non langagiers que sont les situations, les cadres d'interprétation et les contextes dans lesquels le langage est mobilisé. Il propose enfin un cadre intégrateur pour étudier les dynamiques cognitives et de communication liées aux échanges langagiers. Ces différents éléments sont ensuite développés et approfondis dans les autres chapitres de cette première partie. Ils permettent d'analyser systématiquement les problèmes spécifiques du langage dans les organisations et la fécondité qu'il y a à étudier les phénomènes organisationnels sous l'angle langagier.

La deuxième partie du livre est consacrée à deux concepts clés de l'œuvre de Girin qui sont également ses textes les plus connus et les plus cités : les notions de situations de gestion et d'agencement organisationnel.

Comme pour le langage, Girin transpose le concept de situation, cher aux philosophes pragmatistes et aux sociologues interactionnistes, dans l'univers de la gestion en s'interrogeant sur ce qui fait la spécificité de situations de gestion par rapport à des situations ordinaires de la vie quotidienne. La situation de gestion, explique-t-il, présente trois aspects : des participants réunis dans un lieu déterminé ; une extension temporelle (un début, une fin, un déroulement) ; une extension spatiale (des lieux, des objets physiques, des instruments).

On devine en creux l'intervention des managers qui « cadrent » la situation en portant un jugement externe même s'ils n'y participent pas directement. Quant aux participants, ils mobilisent des cadres d'interprétation, des modes de lecture de la situation, des schémas cognitifs qui leur permettent de donner du sens à la situation, mais qui sont également source de malentendus.

Face aux risques que fait courir l'indétermination des situations de gestion sur la conduite de la recherche, Girin souligne le rôle de la formalisation d'un dispositif de recherche qui a quatre fonctions principales : définir en amont les éléments de l'interaction, définir la place du chercheur, préciser la logique de connaissance attendue et mettre en place des instances de gestion et de contrôle qui permettront d'organiser le dialogue avec les acteurs de terrain et avec les pairs.

L'autre texte phare de cette partie porte sur les agencements organisationnels. L'article est construit autour de l'idée que le management, en tant qu'activité de délégation, se fonde sur des relations de mandat. Girin discute la théorie économique de l'agence, mais s'en écarte très vite pour proposer une théorisation originale de cette relation de mandat fondée sur une théorie du langage en acte. Contrairement à la croyance des économistes qui considèrent le mandat comme clair et simple, Girin souligne que, dans la pratique, les mandats peuvent être également confus et complexes, à la fois parce qu'ils sont exprimés de façon ambiguë et parce que les mandataires peuvent en avoir une interprétation variable en fonction de leurs cadres cognitifs.

L'autre idée originale de l'article est que le mandat ne relie pas des humains entre eux, mais qu'il relie un mandataire à un « composite », c'est-à-dire à des agents humains dont les capacités sont augmentées par des ressources matérielles, cognitives et symboliques : des instruments, des modèles, des machines, des lieux, des ordinateurs, etc. L'agencement organisationnel correspond précisément à l'association particulière de ces différents éléments entre eux dans une situation donnée. Girin explique plus loin le rôle qu'il fait jouer à cette notion. L'hypothèse fondamentale de l'esquisse du cadre d'analyse proposé ici est que la compétence d'un agencement – sa capacité à réaliser la performance qu'on attend de lui – réside dans les relations entre ses divers éléments, bien plus que dans les propriétés de chaque élément pris

isolément (GIRIN, 2016. p. 233).

Girin explique qu'il a forgé cette notion à partir de trois sources d'inspiration : les travaux sur la cognition située, la sociologie des sciences et des techniques et la théorie des instruments de gestion. Pour forger sa conception du composite et de l'agencement, il s'est notamment inspiré des travaux d'Edwin Hutchins sur la cognition située, qui venaient de paraître à l'époque.

En dehors de ces deux textes, on trouve également dans cette partie deux petits bijoux qui symbolisent l'humour, l'éclectisme et le talent littéraire de l'auteur. Le premier est un article empirique sur la communication dans une tour de bureaux. Paru dans *Gérer et Comprendre*, cet article mène avec finesse une étude quasi ethnographique sur la communication dans ce type d'espace étendu et *a priori* impersonnel. Le texte souligne l'importance de l'espace et de son agencement dans le fonctionnement des organisations, ainsi que la physiologie du bâtiment, constituée d'organes, de schémas de circulation et d'un métabolisme. Cette physiologie a-t-elle une incidence sur la communication ? L'article met en évidence que la proximité physique n'est pas suffisante pour créer de la communication et qu'un effort d'identification simultané des gens et des personnes est nécessaire, ou encore, pour reprendre la belle formule de l'article, un effort visant à « localiser les personnes et à personnaliser les lieux ».

Le second texte est tiré d'une expérience menée par des chercheurs du CRG à la fin des années 1970 chez EDF et publié en 1980 sous le titre de *Chroniques muxiennes*. Il s'agissait de réfléchir aux usages de nouvelles technologies à partir de l'élaboration de scénarios fictionnels. Le texte met en scène l'habitant d'un appartement, Pierre Martin, aux prises avec un système de communication interactif incarné par un nouvel objet connecté – le Télécran, sorte de tablette numérique – assurant l'interface entre l'utilisateur, tous les équipements électriques,

des services extérieurs et le monopole électrique. Le dialogue entre l'homme et la machine est assez hilarant, plongeant l'occupant, rêveur et indocile, dans des abîmes de perplexité face à une machine froide et autoritaire qui menace de lui couper l'électricité, car il a omis de payer sa facture et n'a pas répondu aux messages transmis par le monopole. Dans un accès de rage, Pierre Martin brise l'objet tout en pensant, au moment de se coucher, qu'il a bien fait d'acheter un second Télécran et qu'il

pourra ainsi commander son dîner comme d'habitude... Ce récit humoristique anticipe l'univers des objets connectés dans lequel nous sommes aujourd'hui plongés, la dépendance que nous avons développée à leur égard et les algorithmes et interventions plus ou moins visibles des opérateurs dont nous sommes les cibles.

La troisième partie du livre met en évidence la richesse de la réflexion épistémologique et méthodologique de Jacques Girin. L'auteur y traite de l'usage de la notion de paradigme en gestion, mais égale-

ment des nouvelles perspectives offertes, au milieu des années 1990, par la cognition en gestion. Cette partie, comme l'ensemble du livre, contient d'autres perles comme les textes sur l'opportunisme méthodique ou le malentendu, qui mériteraient à eux seuls des développements spécifiques.

Pour conclure, il est rare de ressortir aussi réjoui et stimulé de la lecture d'un livre sur les organisations. C'est un livre qui fait date et qui mérite, à n'en pas douter, de figurer en bonne place dans les rayons de votre bibliothèque.