

## Liste des contributeurs

**Jean-Yves BARBIER** – Professeur de management au Groupe ESSCA, chercheur associé PREG-CRG, École polytechnique et CNRS.

**Denis BAYART** – Chercheur École polytechnique, PREG-CRG, École polytechnique et CNRS.

**Pierre-Jean BENGHOZI** – Directeur de recherche au CNRS, PREG-CRG, École polytechnique et CNRS.

**Michel BERRY** – Directeur de l'École de Paris du management, ancien directeur de recherche au CNRS, ancien directeur du Centre de recherche en gestion, École polytechnique et CNRS.

**Anni BORZEIX** – Directeur de recherche au CNRS, PREG-CRG, École polytechnique et CNRS.

**Marie-Josèphe CARRIEU-COSTA** – Directrice Amble-Consultants.

**Jean-François CHANLAT** – Professeur des universités, Université Paris-Dauphine & CREPA.

**Vincent DÉGOT** – Chercheur École polytechnique, PREG-CRG, École polytechnique et CNRS.

**Hervé DUMEZ** – Directeur de recherche au CNRS, PREG-CRG, École polytechnique et CNRS.

**Jacques GIRIN†** – Directeur de recherche au CNRS, a été directeur du Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique de 1994 à 2003.

**Eric GODELIER** – Professeur à l'École polytechnique, président du département Humanités et Sciences sociales.

**Armand HATCHUEL** – Professeur à MinesParisTech, Centre de gestion scientifique, chaire Théorie et méthodes de la conception, membre de l'Académie des technologies.

**Philippe d'IRIBARNE** – Directeur de recherche au CNRS.

**Benoît JOURNÉ** – Professeur des universités, Université de Nantes & LAGON.

**Romain LAUFER** – Professeur émérite, HEC-Paris.

**Philippe LORINO** – Professeur, ESSEC Business School.

**Christophe MIDLER** – Directeur de recherche au CNRS, PREG-CRG, École polytechnique et CNRS.

**Luis MONTAÑO** – Professeur, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, Mexico.

**Jean-Gustave PADIOLEAU** – Professeur associé, Université Paris-Dauphine.

**Sophie PÈNE** – Professeur, ENSCI Paris Design Lab.

**Nathalie RAULET-CROSET** – Maître de conférences en Sciences de gestion, IAE de Paris et PREG-CRG, École polytechnique.

**Michel VILLETTE** – Professeur de sociologie à AgroParisTech et chercheur rattaché au Centre Maurice Halbwachs, ENS-EHESS-CNRS.

## ***Préface***

### **Jacques Girin : un pédagogue engagé**

Eric Godelier,  
Président du département des Humanités et Sciences sociales  
de l'École polytechnique

*Préfacier un ouvrage à la mémoire de Jacques Girin est à la fois un plaisir et une tristesse. Il faut y voir un témoignage personnel et institutionnel à son œuvre, mais aussi la constatation nostalgique du fait que sa présence et son dynamisme restent à ce jour irremplaçables et peut-être irremplaçables.*

*En tant que chercheur en gestion, Jacques Girin a contribué à l'invention d'une nouvelle façon d'étudier les phénomènes organisationnels et gestionnaires. Outre certains concepts et méthodes, comme l'opportunisme méthodique, il a introduit une dimension résolument pluridisciplinaire et intellectuelle dans la recherche en sciences de gestion. Polytechnicien, ingénieur de formation mais initié à la sociologie, Jacques a toujours défendu une approche des problèmes partant de la pratique et des préoccupations des managers de terrain, qu'ils soient dans les entreprises privées, les associations ou les organisations publiques. Inscrit dans le paradigme de la recherche-action développé au Centre de recherche en gestion (CRG) de l'École polytechnique dès le début des années 1970, il a contribué à diffuser auprès des praticiens et des milieux universitaires, l'idée que la recherche en gestion et sur la gestion pouvait produire des résultats scientifiques rigoureux et de premier plan. Souvent perçue à tort comme une forme d'aide aux entreprises, de conseil, de légitimation des pratiques et de l'idéologie managériales, la recherche en gestion « à la Girin » a gagné ses lettres de noblesse à la fois en termes de résultats et en termes d'indépendance intellectuelle et méthodologique. Petit à petit, la recherche en gestion a en effet été considérée et lue ailleurs que dans la discipline ou les sciences économiques. À l'instar de ceux d'un James March, les travaux de J. Girin se sont diffusés par exemple en sciences politiques ou en sociologie des organisations ou du travail. On pense entre autres à ses contributions sur la transgression des règles dans les organisations et les institutions, au management perçu comme une forme de langage ou aux dialogues indirects avec son ancien maître Michel Crozier. Du point de vue méthodologique, un recours systématique au terrain, inspiré de l'ethnographie, s'est imposé. Aller sur le terrain a constitué une exigence constante pour Jacques. Ce parti-pris méthodologique reposait sur l'idée que les « bonnes » sciences sociales devaient s'appuyer sur des données empiriques de première main, rejetant les approches qui exploitent des données secondaires par des modélisations excessives ou des manipulations statistiques.*

*L'investissement scientifique de Jacques Girin s'est aussi traduit dans une volonté de diffusion et de discussion des résultats, des méthodes et des épistémés. Bref, la constitution d'une communauté large de chercheurs ouverts, fiers de leurs disciplines d'origine et cultivés au sens de : capables de dialoguer. On pense en particulier au réseau FROG (Fédération de recherche sur les organisations et leur gestion) et au séminaire CONDOR (Contradictions et dynamiques des organisations), dont il a été l'un des fondateurs et dans lesquels il a joué un rôle essentiel jusqu'à sa disparition. Jacques y a révélé toute sa force de débateur et de rhétoricien subtil, nourrissant des controverses et polémiques jamais stériles. Un esprit critique mais jubilatoire, un scientifique plein de plaisir et de malice. Une verve souvent ironique mais jamais méchante, sauf à l'encontre de la bêtise et de la mesquinerie. De ce point de vue, cette culture pluridisciplinaire et cette ouverture intellectuelle sont des ressources aussi rares que difficiles à remplacer. Jacques Girin a su attirer des jeunes et moins jeunes chercheurs issus de traditions différentes. Sa générosité et son rayonnement nous seraient aujourd'hui précieux, alors que fleurissent des logiques opportunistes et des approches crispées sur des objets de recherche parfois bien « rabougris ».*

*Jacques Girin a également innové en matière d'enseignement de la gestion. Recruté à l'École polytechnique dans le département Humanités et Sciences sociales qui fédère philosophes, historiens des arts, artistes, linguistes, etc. – ce qui aurait pu poser des problèmes de cohabitation – il a su bâtir une place pour des enseignements en gestion. Il a construit en effet ses cours sur une approche historique des grands textes de la gestion, de la sociologie des organisations ou de l'économie politique. Il a nourri ses enseignements des résultats de ses recherches. Il a contribué à l'émergence d'une communauté de gestionnaires pluridisciplinaires. Il a été le premier d'une liste d'enseignants, spécialisés sur l'entreprise et la gestion, mais appelés à construire un dialogue avec d'autres Humanités et sciences sociales. Jacques a aussi été le promoteur de discussions avec les départements de sciences dites « dures » toujours méfiantes vis-à-vis des sciences sociales, dites « molles », parfois même qualifiées de « pseudo-sciences ». L'investissement pédagogique et la rigueur des enseignements et des concepts proposés par Jacques aux élèves polytechniciens ont vite fait taire ces distinctions stérilisantes.*

*Par sa générosité et son esprit d'innovation, par son intuition du sens de l'histoire, il aurait à n'en pas douter embrassé avec enthousiasme les perspectives de rapprochement des élèves et des chercheurs dans le cadre du développement des sciences sociales de l'École polytechnique au sein d'un grand pôle SHS situé au cœur du plateau de Saclay. Pour toutes ces raisons, ces quelques mots d'hommage éveillent plaisir et nostalgie. Jacques aurait certainement su nous faire partager de nouvelles idées et projets passionnants.*

## *Présentation de l'ouvrage*

### **Converser avec Jacques Girin**

Denis Bayart, Anni Borzeix, Hervé Dumez

Ce que ce livre *n'est pas* est plus facile à énoncer que ce qu'il est. À mi-chemin entre des « Mélanges » – en hommage à un chercheur trop tôt disparu – et un ouvrage savant rassemblant les contributions à un colloque, il mêle les styles. Car le colloque a bien eu lieu en 2006 à Paris, autour du nouveau domaine de recherche fondé par Jacques Girin il y a plus de vingt ans en sciences de gestion, sur une thématique improbable et originale qu'il est le premier à avoir investie en France : le langage dans les organisations. Ce polytechnicien rigoureux et inventif aimait les mots, à la virgule près, avec passion. Paroles vives, écrits au travail, consignes et procédures, listings et comptes-rendus, discours et déclarations sont quelques-uns des matériaux discursifs que Jacques Girin s'est amusé – il aimait beaucoup s'amuser – à décortiquer pour « penser » autrement les organisations. Par en bas et au mot près.

Mais ce livre n'est pas un traité sur le langage dans les organisations. Le lecteur n'y trouvera pas un panorama de théories exposant toute l'importance du langage et son influence sur ou dans les organisations. Il n'y trouvera pas non plus un inventaire des recherches les plus récentes ou pénétrantes disponibles dans ce domaine, connu aujourd'hui sous le nom de *Organizational Discourse* dans le monde anglophone. Ce serait en effet trop ambitieux : la place du langage par rapport aux phénomènes organisationnels est tellement fondamentale qu'il n'est guère envisageable de l'aborder frontalement. Serait-il possible, sans langage, de s'organiser, de gérer, de manager ? De coopérer, de coordonner, de communiquer, de prescrire, de produire, de commander, de négocier ? Il serait en tout cas impossible d'en parler (certains ajoutent même que, sans en parler, on ne pourrait pas y penser)... Dans le champ de l'organisation, le langage est mis en jeu à la fois comme un moyen de production, une ressource symbolique, et, pour les chercheurs, comme objet d'étude et moyen de cette étude, ce qui rend très difficile de cerner clairement sa place.

En revanche, nous parlons beaucoup des organisations, surtout quand notre activité est de faire de la recherche à ce sujet. Les managers aussi en parlent, au point que la recherche d'un langage approprié était pour Chester Barnard une préoccupation centrale dès les années 1930 (voir le texte de Romain Laufer dans ce livre). En tant que chercheurs et enseignants, nous en parlons abondamment, et sur différents modes : de la conversation à la communication savante, en passant par les paroles d'autorité, l'humour et l'ironie. Nous en parlons entre collègues, entre amis – ou encore en nous adressant à des publics captifs comme les étudiants ou les doctorants. Nous sommes souvent amenés à prendre la parole

dans des situations organisationnelles : colloques, séminaires, restitutions à nos commanditaires ou aux membres de l'organisation étudiée, communication à d'autres institutions intéressées par les résultats de recherche, instances d'évaluation de la recherche...

Jacques Girin était un virtuose de l'alliage et de la circulation entre les différents registres de la conversation de recherche. Les phénomènes langagiers l'intriguaient au plus haut point et il prenait grand plaisir à jouer avec les vertiges de la spécularité et du malentendu. Lisons par exemple la première phrase de sa communication au V<sup>e</sup> Congrès de l'AGRH, « La GRH, science de l'action ? » (novembre 1994) : « *Le Congrès est un genre très particulier d'échange oral, puisque les actes destinés à attester qu'il a bien eu lieu, et à témoigner de ce qui s'y est dit sont, de préférence, ou majoritairement, rédigés à l'avance. Cette circonstance peut mettre l'imprévoyant dans la situation de laisser comme seule trace de ce qu'il a dit des mots et des phrases que, peut-être, il n'aura jamais prononcées, et que, d'une certaine façon, il espère ne jamais avoir à prononcer, tant il veut croire qu'il trouvera mieux à dire d'ici là.* » Cette communication porte le sous-titre « L'intervention comme jeu de mots : pour une déontologie du malentendu », entretenant un paradoxe qui ne manque pas de piquant face à un public de directeurs des ressources humaines... Quant à l'épigraphe, une citation de Popper : « *que l'on n'oublie surtout pas qu'il est impossible de parler de façon à n'être en aucun cas mal compris : il y aura toujours quelqu'un pour comprendre de travers* », elle pourrait figurer parmi les maximes indispensables à l'exercice du métier de dirigeant.

C'est dire que son approche du langage dans les organisations était certainement plus dialogique que dogmatique et qu'elle devait autant, sinon davantage, à la pragmatique et la philosophie du langage qu'à la linguistique proprement dite. Les phénomènes d'interprétation, d'attribution de sens, mis en jeu dans les activités de gestion comme dans la vie ordinaire, l'intéressaient au plus haut point et n'ont jamais cessé de l'occuper. On ne savait jamais par avance où pouvait mener une conversation avec Jacques Girin, et il était rare qu'on en sorte exactement tel qu'on y était entré. Tous les contributeurs à ce livre ont éprouvé avec plus ou moins de fréquence et d'intensité le charme de la conversation de Jacques Girin et se sont trouvés amusés, agacés ou déroutés par l'une ou l'autre de ses remarques, toujours aimables et apparemment innocentes... voire par ses silences.

Au colloque dont est issu le présent ouvrage assistaient gestionnaires (universitaires et praticiens), sociologues, politologues et linguistes. S'ils ont bien engagé le dialogue « par Girin interposé », ils n'ont abouti à aucun savoir partagé, consolidé. Le chantier reste grand ouvert. Ce fut un colloque à thème, donc, mais où chacun était censé « mettre du sien ». Notre livre veut être à l'image de cette rencontre. Les auteurs de la vingtaine de contributions qui forment cet ouvrage, ses amis, ses collègues, ses thésards, ont tous réussi à réamorcer ou carrément à réinventer la conversation personnelle qu'ils avaient eue, au long cours, avec Jacques. Ses idées ont déteint, fait des petits, changé d'allure. Elles poursuivent et continuent à poursuivre leur chemin. Les orateurs ont choisi leur terrain comme bon leur semble : certains ont opté, sans aucune nostalgie, pour les charmes de la mémoire et de l'expérience partagée ; d'autres pour les plaisirs de la joute intellectuelle et du dialogue scientifique, d'autres enfin, souvent les plus jeunes, pour la poursuite vivifiante de la réflexion engagée avec Jacques.

Comme celui à qui ce volume est dédié – lui-même sensible aux agencements hétéroclites et franchement hostile aux frontières trop sûres d'elles-mêmes – ce recueil mélange les genres. Les textes réunis proviennent, pour quelques-uns seulement, de la rencontre organisée en 2006 autour de ses travaux. Les autres pas. Comme dans les organisations, l'oral, l'écrit et le remanié se côtoient. Le parler frais, le déjà dit, déjà lu, déjà su et le déjà publié aussi. C'est cette polyphonie bruyante que Jacques Girin a voulu explorer et que ce recueil espère illustrer. Ce livre est composé de textes écrits par des personnes aux statuts diversifiés (chercheurs confirmés, praticiens, jeunes chercheurs), issus de disciplines différentes (sciences de gestion, sociologie, sciences du langage). Ils sont hétérogènes par leur provenance, par leur destination et leur portée. Certains ont un intérêt historique (réédition d'archives), d'autres un intérêt plus théorique, plusieurs indiquent des voies de recherche pour l'avenir.

On trouvera dans ce volume, en guise d'introduction, l'ouverture au colloque, rapportée sur le ton libre de l'oral. Elle est centrée sur l'homme, sa personnalité et son œuvre. La première partie du volume, « Emprunts et transpositions », ainsi que la seconde, « Façons de dire, façons de signifier », sont d'une tonalité relativement académique. Elles réunissent des communications présentées au colloque, remaniées pour l'occasion. Dans la troisième « Fiction et gestion », l'exercice consiste à revenir aujourd'hui sur la signification contemporaine d'une expérience de recherche originale, menée en 1980-1981. C'est aussi l'occasion de reproduire deux textes écrits par Jacques Girin dans le cadre de cette expérience. Dans la quatrième partie, « Cadres, situations et contextes », la parole revient à d'anciens doctorants de Jacques et à une collègue linguiste, désireux de prolonger la pensée du « maître ». La dernière partie, « Vingt ans avant », remonte aux sources du débat scientifique sur le langage dans les organisations, tel qu'il a été abordé par le Centre de recherche en gestion et ses partenaires.

Ce qui fait le lien entre ces textes est d'abord la volonté de mettre en oeuvre le langage comme support d'analyse des organisations, tout en prêtant attention à certaines de ses propriétés. Chaque auteur ayant parmi celles-ci ses favorites, qui viennent imprégner, modeler, structurer l'analyse organisationnelle. La théorisation du langage est indissociable de sa pratique : il est bien nécessaire de s'exercer à parler de l'organisation avant de pouvoir en théoriser. Mais l'unité de ce livre tient aussi, et peut-être avant tout, au désir d'évoquer la figure singulière d'un ami disparu.

L'ensemble du laboratoire a participé peu ou prou à l'élaboration de ce livre, mais il faut tout particulièrement souligner l'assistance technique apportée à cette entreprise collective par Michèle Breton, Marie-Claude Cléon, Colette Depeyre et Caroline Mathieu. Nous remercions également Jean-Yves Barbier et Jean-François Chanlat pour leur implication dans l'organisation du colloque de 2006 et l'exploitation de ses résultats.