

# le Libellio d'

*Il faut une grande hardiesse pour oser être soi.  
(Delacroix)*



La non collecte de données

**DOSSIER Jacques Girin**

& Théorie de l'entreprise

---

*Illustration de couverture :*  
*Portrait de Descartes, Frans Hals, Institut suédois (vers 1649)*

**Rédacteur en chef : Hervé Dumez**

**Rédaction : Michèle Breton**

**Conseillère éditoriale : Éléonore Mandel**

**Relectrices : Laure Amar, Magali Ayache, Élodie Gigout, Sandra Renou  
& Marie-Pierre Vaslet**

**<http://lelibellio.com/>**

**ISSN 2268-1167**

## Sommaire

**4****La rubrique du chercheur geek**

Geoffrey Leuridan &amp; Cécile Chamaret

**5****Pour l'apprentissage de la non collecte de données par le chercheur en gestion**

Aurélien Rouquet

**JACQUES GIRIN****11****Présentation du dossier****13****Jacques Girin**

Présentation de la table ronde et souvenirs personnels

Jean-François Chanlat

**15****Actes de langage et de gestion**

Sur l'unité de la pensée de Jacques Girin

Hervé Dumez

**21****Situation de gestion et agencement organisationnel**

Retour sur deux concepts clés de l'œuvre de

Jacques Girin

Franck Aggeri

**29****Des outils aux « machines » de gestion**

Jacques Girin en penseur de la socio-matérialité

Amaury Grimand

**37****Le langage dans les organisations**

Éléonore Mandel

**43****Sociologie générale**

Jacques Girin

**45****Aux sources de l'« individualisme méthodologique »**

La sociologie compréhensive de Max

Weber

Jacques Girin

**53****Weber contre Durkheim ?**

Jacques Girin

**61****L'interactionnisme : autour de la notion de cadre**

Jacques Girin

**73****Théorie de la firme : l'entreprise comme coopérative**À propos de *The Ownership of Enterprise* de

Henry Hansmann

Hervé Dumez

**85****L'ombre de Descartes sur le Puy-de-Dôme****91****Un adieu à Vaucluse**

Jacques Girin eut cette hardiesse d'oser être soi et un dossier lui est consacré. Il comporte les interventions d'une table ronde de l'AIMS qui se tint cette année à Lyon : Jean-François Chanlat, Franck Aggeri, Amaury Grimand et Éléonore Mandel ont échangé sur ses apports. Un second volet est consacré aux cours que Jacques Girin donnait dans le cadre du DEA 103 de Dauphine, « Méthodes scientifiques de gestion », les plus centraux, soit ceux qui portent sur Durkheim et Weber et sur les notions de communauté et de cadre. Ces textes abordent des questions fondamentales pour toute analyse de phénomènes sociaux, de quelque discipline qu'elle puisse se réclamer.

La rubrique geek explique comment il est possible d'analyser des entretiens à la fois au niveau de leur enregistrement et de leur retranscription.

Faut-il vraiment collecter des données ? S'inspirant de Pierre Bayard, souvent présent dans le *Libellio*, Aurélien Rouquet pose cette question iconoclaste.

Henry Hansmann a écrit un livre, devenu un classique, sur la théorie de l'entreprise. Le *Libellio* revient sur cet incontournable.

Comme il revient aussi sur l'expérience du Puy-de-Dôme, en hommage inattendu à Descartes. Un dernier chemin buissonnier l'entraîne à Fontaine-de-Vaucluse, de toutes les exurgences la plus belle.

Nombre d'illustrations de ce numéro viennent de l'exposition « Géométries amoureuses » de Jean-Michel Othoniel organisée au CRAC de Sète du 10 juin au 24 septembre 2017. Cet artiste est aussi l'auteur du Kiosque des noctambules de la place Colette et d'une nouvelle approche du théâtre d'eau de Versailles.

## La rubrique du chercheur geek

### T'as pas écrit comme un bruit ?

*Analyser l'audio et le texte dans un environnement unique*

Les outils d'analyse de données qualitatives se sont grandement complexifiés avec l'arrivée des outils informatiques. Les CAQDAS – *Computer-Assisted Qualitative Data Analysis Software* – offrent de nombreux avantages au chercheur : gestion d'une grande quantité de données, flexibilité du codage, analyse lexicométrique, etc.

D'un côté, les logiciels payants – tels que Nvivo, MAXQDA ou QDA Miner – proposent des solutions complètes pour analyser les données : multiples sources de données, codage, visualisation des données, outils statistiques, etc. Si l'offre est intéressante, l'investissement initial – à la fois financier et en temps pour maîtriser les logiciels – peut décourager.

De l'autre, les solutions gratuites sont plus faciles d'accès mais limitées et ne permettent généralement qu'un codage des données à partir de données textuelles. Pourtant, il peut être intéressant d'intégrer dans l'analyse de données autre chose que les retranscriptions des entretiens et d'analyser directement les sources sonores sans forcément passer par des solutions payantes.

C'est sur la base de cette réflexion qu'Alex Alber – maître de conférences en sociologie à l'université de Tours et chercheur associé au Centre d'Études de l'Emploi et du Travail (CEET-CNAM) – a conçu le logiciel Sonal. L'idée majeure de Sonal est de pouvoir découper et analyser directement les pistes audio des entretiens. Chaque bande sonore est décomposée en extraits symbolisés par des couleurs différentes.



À l'intérieur de chaque extrait, il est possible d'intégrer la retranscription afin d'analyser à la fois la bande sonore et la retranscription attachée. La donnée sonore n'est donc pas remplacée par une donnée textuelle mais les deux types de données sont liés et analysés simultanément. Ainsi, si vous faites une recherche dans le texte, celle-ci vous ramènera bien sûr au passage retranscrit mais aussi à l'extrait audio concerné. L'analyse qualitative peut également s'accompagner d'une analyse lexicométrique ou d'une analyse chronométrique. En plus de fournir des outils analytiques, Sonal permet de créer une base de données qualitatives.

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

- <http://www.sonal-info.com/fr/documentation/tutoriels>

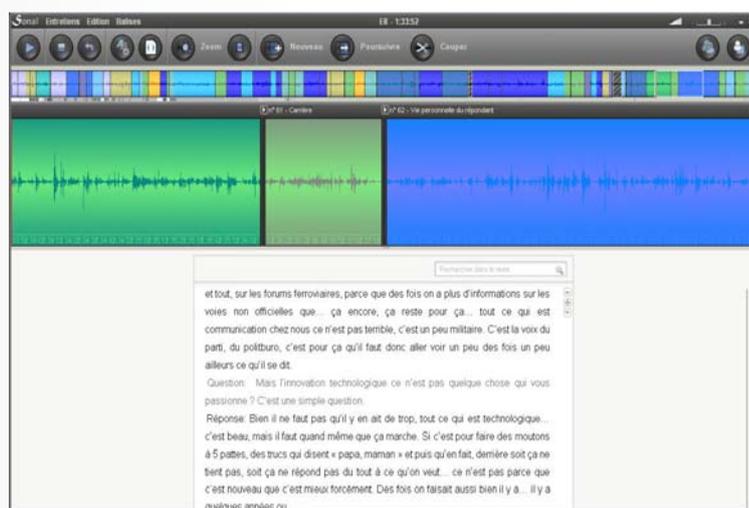
*Fournit des bases documentaires, des tutoriels détaillés sur les différentes fonctions*

- <http://sonal.hypotheses.org/977>

*Si la transcription est une traduction, pourquoi ne pas travailler à partir de matériaux sonores, en parallèle des retranscriptions ? Article sur la genèse du projet Sonal.*

- <http://nerdyscholar.com>

*Créé par Philippe Mouricou – professeur associé de stratégie à l'ESSCA – et Lionel Garreau – maître de conférences à l'Université Paris-Dauphine –, ce site propose de nombreux articles pour comprendre les fonctions principales du logiciel Nvivo et gagner un temps précieux.*



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

**Cécile Chamaret**  
i3-CRG, École polytechnique, CNRS, Université Paris-Saclay

## Pour l'apprentissage de la non collecte de données par le chercheur en gestion

*Aurélien Rouquet*

*NEOMA Business School / CRET-LOG*

Comme le rappelle Hervé Laroche dans un article du *Libellio* (Laroche, 2007), le chercheur en sciences de gestion croule sous le poids des mille et une lectures à faire<sup>1</sup>. Sur le disque dur de mon ordinateur, je dispose ainsi d'un dossier « À lire ». J'y classe tous les fichiers potentiellement intéressants pour mes recherches, mais que je n'ai pas le temps de lire lorsque je les télécharge. Mon ordinateur m'informe qu'en ce début mai 2017, à l'heure où j'écris cet article, ce dossier représente 261 441 014 octets, et regroupe 139 éléments. Il y a des thèses, des articles, des rapports de recherche, des communications, et même des vieux *Libellios*... Je n'ose imaginer le nombre d'heures qu'il me faudrait pour venir à bout de tous ces documents, et suis, je l'avoue, pris d'un sentiment de culpabilité devant la faible étendue de mon savoir.

1. Je remercie Hervé Dumez et Christine Roussat pour leurs remarques sur ce texte.

### La culpabilité de l'enseignant-chercheur qui ne fait plus assez de terrain

Mais c'est d'une autre culpabilité dont je voudrais ici me faire l'écho : celle des terrains où il serait bon que j'aie afin d'y collecter les données nécessaires pour étayer et nourrir mes recherches. Car de la même manière que les chercheurs en gestion s'accordent pour dire qu'ils n'ont pas le temps de (tout) lire, tous soulignent qu'ils n'ont pas assez de temps pour faire du « terrain ». C'est notamment le cas des enseignants-chercheurs en poste au sein des universités, IUT ou écoles de commerce. En raison des cours à assurer, de leurs responsabilités administratives, ceux-ci n'ont plus la possibilité de consacrer autant de temps qu'un doctorant à la collecte empirique. Il n'est ainsi pas rare d'entendre un enseignant-chercheur évoquer le temps béni de sa thèse, véritable jardin d'Eden supposé où il avait tout loisir d'amasser, tel un collectionneur, toutes les données possibles et imaginables (on pourra objecter que dans ce jardin d'Eden, s'est depuis introduit le serpent venimeux de la publication dans la liste CNRS...).

La culpabilité est d'autant plus grande pour les chercheurs que la collecte des données sur le terrain est présentée comme la condition *sine qua non* afin d'assurer la validité et la scientificité des connaissances produites en gestion. Pour faire de la vraie science, c'est à une véritable course à la donnée à laquelle les chercheurs en gestion sont invités à participer. Si l'on raisonne par questionnaire, alors il faudra disposer d'un nombre de répondants



*La grande vague (2017), Jean-Michel Othoniel  
Sète (16 juin 2017)*

suffisamment important pour assurer la validité statistique des résultats. Si l'on procède par études de cas, alors il faudra en étudier un nombre minimum, afin de généraliser les résultats obtenus par comparaison. Si l'on s'immerge dans un seul cas (par ethnographie, recherche-action, intervention, etc.), alors il faudra allonger sa présence sur le terrain pour saisir les choses « en profondeur » et accumuler un matériau conséquent et divers (textes, enregistrements, photographies, etc.). Pour qui veut publier dans ce que le champ considère comme les meilleures « revues » (les revues anglo-saxonnes de premier rang), la course tend même à devenir une épreuve de haies. Ces revues font en effet de plus en plus souvent appel à des spécialistes des méthodologies (des méthodologistes, donc), qui sont chargés d'évaluer en particulier cette partie de l'article. Ces derniers font alors preuve d'une exigence qui peut paraître démesurée, et invitent parfois les chercheurs à additionner les techniques de collecte pour trianguler entre elles les données, voire à combiner plusieurs méthodologies...

Pour se décharger de cette culpabilité, il existe cela dit un bref ouvrage de Pierre Bayard (2012), *Comment parler des lieux où l'on n'a pas été ?*, dont je recommande vivement la lecture. S'inscrivant dans la suite logique de *Comment parler des livres que l'on n'a pas lus ?* (voir Laroche, 2007), cet ouvrage offre en effet la possibilité au chercheur en gestion (et plus largement en sciences humaines et sociales), de se libérer un tant soit peu de la culpabilité qu'il éprouve à ne pas faire assez de terrain. L'argument que défend Bayard dans ce livre est en effet que pour voyager, il n'est pas nécessaire d'être physiquement présent sur le terrain : d'autres modalités intermédiaires de voyage existent. Comme dans *Comment parler des livres que l'on n'a pas lus ?*, l'argument est développé pour les récits littéraires de voyage, mais cet argument peut tout à fait être transposé à la gestion.

### **Les quatre modalités intermédiaires de voyages selon Bayard**

Bayard évoque tout d'abord le cas de Marco Polo, connu pour les récits des voyages qu'il a faits en Chine. Plusieurs critiques modernes, à la lecture de ses récits qui omettent de nombreux aspects d'importance (l'existence de baguettes, de la Grande Muraille, etc.), émettent cependant de sérieux doutes sur le fait que Marco Polo ait réellement dépassé Constantinople. Au-delà du débat sur la réalité ou non du voyage en Chine de Marco Polo, ces doutes témoignent du fait que, pour Bayard, tout récit que l'on fait d'un voyage est nécessairement teinté de fiction. Dans ce cadre, celui-ci ne doit pas seulement être jugé selon un simple critère de véracité, mais aussi comme participant d'une fiction générale produite à une époque donnée, sur un lieu donné. Il s'agit clairement d'un argument qui peut être utilisé en gestion. Ainsi, quelle est la part de fiction qui imprègne les nombreux récits qui sont faits des sièges des entreprises de la nouvelle économie numérique ? Ou, pour prendre un cas un peu plus éloigné, des fameuses usines Toyota ?

Bayard évoque ensuite le cas de Phileas Fogg, le héros du *Tour du monde en 80 jours* de Jules Verne (1872). Celui-ci est en effet le symbole de l'homme qui ne voyage pas vraiment, mais ne fait que traverser le plus rapidement possible la terre, comme un « objet inanimé ». Or, une telle posture possède plusieurs bienfaits selon Bayard. Le premier est qu'elle évite de se noyer dans les nombreux détails inintéressants qui peuplent les récits de voyage. Le second est qu'elle évite de se perdre dans le jugement collectif, et « d'accéder aux lieux inconnus par l'intermédiaire des opinions préalables que sont les lieux communs » (Bayard, 2012, pp. 38-39). Une telle approche de surface présente alors l'avantage de donner une vue d'ensemble générale d'un

lieu. Là encore, la transposition en gestion est stimulante. Pour saisir les ressorts de l'économie collaborative et de l'ubérisation, faut-il s'immerger dans une *start-up*, son processus de création, ses levées de fonds et s'égarer dans les méandres qui peuplent la création de toute entreprise ? Ou bien faut-il rester en surface, et par le biais du Web et des smartphones, observer et utiliser les sites et les applications qui se créent chaque jour ?

Bayard évoque dans un troisième temps un livre d'Edouard Glissant (2007). Ne pouvant se rendre à l'île de Pâques en raison de son âge, il demande à sa femme de le faire à sa place. Celle-ci, que Glissant qualifie de « *visiteuse* », va alors lui transmettre des informations diverses, qui sont à la fois des descriptions, mais aussi des dessins, et même des vidéos. Pour appuyer sa non-visite, Glissant mobilise également les écrits existant sur cette île mythique. On a alors affaire à une description en relais, qui a l'inconvénient de la déperdition de l'information par rapport à un contact direct avec le terrain. Mais pour Bayard, c'est justement tout l'intérêt de cette méthode : « *en passer par un autre, c'est en effet se donner les moyens d'un détour par une subjectivité différente, qui tout à la fois enrichit et éloigne* » (*op. cit.*, p. 49). On peut parfaitement voir ici une métaphore de la relation qui existe entre un directeur de thèse et son doctorant. À titre personnel, je me suis immergé durant trois ans au sein d'une association professionnelle de l'automobile. C'est par mon biais, *via* ma subjectivité, que ma directrice de thèse a appréhendé ce lieu où elle n'a pas vraiment été. Ma présence lui a cependant permis de se faire une image précise de ce lieu, dont on pourrait presque affirmer (il faudrait lui demander son avis !) qu'il lui est familier. L'image qu'elle en a est toutefois différente de la mienne, et son observation à distance a nourri différemment ses propres recherches.

Bayard évoque enfin le cas de Chateaubriand. Dans des ouvrages écrits à des périodes différentes, il lui arrive fréquemment de décrire un même lieu. Cependant, force est de constater que les récits qu'il fait de ces lieux sont parfois contradictoires entre eux. Son œuvre témoigne ainsi du fait que l'on peut très bien avoir été dans un lieu, mais l'avoir en grande partie oublié avec le temps. Cela conduit alors Bayard à se demander si un lieu que l'on a oublié est encore un lieu où l'on a été. Surtout, cela l'amène à souligner que l'oubli d'un lieu est inséparable de toute tentative d'écrire sa propre histoire : relater sa vie, c'est nécessairement décider d'omettre des choses ! L'oubli apparaît ainsi comme un processus potentiellement fécond sur le plan de l'écriture, et qui ouvre la voie à la fiction. Là encore les ponts avec la gestion sont clairs. Les organisations où nous avons enquêté, nous en oublions bien des détails avec le temps et nous en faisons au fil des années des images différentes. Cela peut nous amener à être moins fidèles à la réalité du terrain, mais cela n'a au fond pas d'importance, si cette prise de distance nous permet de stimuler notre créativité et de générer des idées potentiellement fécondes.

### **La fiction, une méthode pour imaginer des nouvelles organisations**

Que retenir pour les sciences de gestion des arguments de Bayard ? Deux points nous semblent saillants. Le premier est celui de l'intérêt qu'il peut y avoir à réaliser non une observation participante, mais ce que Bayard appelle une « *observation à distance* ». Cette observation à distance peut se faire de diverses manières : en n'allant pas sur le terrain ; en restant à la surface du terrain ; en envoyant quelqu'un à sa place sur le terrain ; ou en oubliant peu à peu son terrain. Une telle approche permet au chercheur :

1. de ne pas se perdre dans la description de détails organisationnels inintéressants ;
2. de ne pas être contaminé par les lieux communs qui entourent la description d'une organisation ;
3. de se donner une vue d'ensemble d'une organisation ;
4. de faire intervenir dans la description d'une organisation une part de subjectivité créatrice.

Une telle démarche méthodologique semble adaptée lorsque la présence physique sur le terrain est difficile à mettre en œuvre. Cela peut tenir au caractère destructeur d'une telle présence dans certaines organisations (veut-on se risquer à observer de l'intérieur la mafia ?) ou au caractère éclaté sur le plan géographique de certaines organisations (comment observer physiquement une entreprise en réseau ou une chaîne logistique ?).

Le second point saillant est l'affirmation de la nature en partie fictionnelle de tout récit empirique. Impossible, nous dit Bayard, de prétendre que nous relatons

seulement des faits quand nous présentons des données collectées. On objectera qu'il s'agit là d'un argument déjà ancien en sciences humaines et sociales et l'on aura raison. Cependant, l'intérêt de l'approche de Bayard est de nous encourager justement à jouer sur cette part de fiction, et de la revendiquer comme étant une approche possible sur le plan des connaissances. Une telle thèse nous semble particulièrement pertinente pour les sciences de gestion, qui comme le rappelle Herbert Simon (1991), sont des sciences du possible, de ce qui n'est pas. Cependant, comment observer physiquement un possible qui par définition n'est pas encore réel ? Avec Bayard, on peut alors justifier de recourir à la fiction pour accéder à des organisations possibles,



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

encore en germe et n'existant pas réellement, mais pouvant peut-être voir le jour dans le futur. Donnons un exemple. Sur le plan logistique, les smartphones vont probablement révolutionner à terme la manière dont les consommateurs font leurs courses en magasin. Cependant, les distributeurs sont loin d'avoir intégré ces outils, qui ne sont donc pas encore utilisés par les consommateurs. Dès lors, pour étudier comment ceux-ci pourraient l'être, nous avons proposé avec Gilles Paché de recourir à une stratégie fictionnelle (Rouquet & Paché, 2017). Nous avons ainsi rédigé deux récits : l'un s'inscrit dans une perspective utilitariste de la consommation et décrit un univers permettant à chacun de devenir l'Usain Bolt des courses ; l'autre relève d'une perspective plus expérientielle, et décrit un univers permettant à chacun de faire ses courses en chasseur de Pokémon.

Mais, m'objectera-t-on avec raison, comment évaluer alors la scientificité de ces deux récits fictionnels ? Si l'on adopte un point de vue très positiviste, il est clair qu'une bonne fiction scientifique est une fiction capable de prédire avec justesse l'avenir. Ainsi, c'est seulement si la réalité logistique des magasins se conforme à notre fiction dans un futur plus ou moins proche, que celle-ci pourra alors être jugée valide, au sens où des données réelles étayeront notre théorie. Suivant une telle perspective,

l'évaluation scientifique d'une fiction ne peut se faire à l'époque de sa production, mais seulement par des pairs du futur, seuls à mêmes de déterminer l'existence d'une correspondance entre notre fiction et la réalité. Suivant ce point de vue, une fiction peut au fond être considérée comme une conjecture mathématique, en attente d'être validée. Cependant, la qualité d'une fiction ne tient pas seulement à sa capacité à anticiper avec justesse l'avenir. Si l'on adopte en effet un point de vue plus constructiviste, ce qui importe c'est la capacité d'une fiction à être mobilisée par les acteurs sur le plan managérial. Ainsi, notre fiction logistique sera utile si elle est une source d'inspiration pour les distributeurs, et les aide à repenser et remodeler les hypermarchés. Un tel usage pourra d'ailleurs amener les acteurs à trahir quelque peu la fiction pour l'aménager à la réalité, leur contexte. Selon ce point de vue, notons qu'une fiction peut aussi jouer un rôle non de transformation mais de préservation, et se présenter comme un repoussoir, une représentation de ce qu'une organisation pourrait devenir et doit à tout prix éviter. Quel que soit le point de vue que l'on adopte, il est toutefois clair qu'une bonne fiction gestionnaire doit nécessairement trouver un équilibre entre la mobilisation d'invariants théoriques et l'incorporation d'innovations. D'un côté, une fiction doit dialoguer avec les travaux gestionnaires existants, et donc pour cela mobiliser en son sein des invariants classiques des sciences de gestion. Notre fiction logistique se rattache ainsi aux concepts clefs de la consommation (approche utilitariste *versus* expérientielle). Cependant, une bonne fiction doit être capable de faire émerger de nouveaux concepts. À quoi bon en effet avoir recours à une telle stratégie fictionnelle pour illustrer les invariants existants ?

### **Conclusion : vers un Ouvroir de Gestion Potentielle (OuGePo) ?**

En conclusion, nous ne pouvons que célébrer ici l'œuvre de Pierre Bayard. Elle nous permet de nous libérer des tâches ingrates de la recherche et faiblement créatrices : la lecture des productions de nos collègues (qui toutes suivent le canevas éternel littérature/méthodologie/résultats/discussion) ; la visite des organisations (qui toutes se ressemblent avec leurs structures, leurs hiérarchies et leurs jeux stratégiques). Elle légitime de pouvoir laisser libre cours à son imagination créatrice, seul dans son bureau, devant l'écran blanc de son ordinateur. Allons plus loin, elle pave la voie au lancement de ce que l'on pourrait appeler, par analogie avec l'OuLiPo, l'OuGePo : l'Ouvroir de Gestion Potentielle. Un tel mouvement verrait les chercheurs en sciences de gestion arrêter d'aller sur le terrain en vue de rendre compte de ce qui est, pour rester dans leur chambre afin d'imaginer des organisations potentielles. Cette exploration fictionnelle pourrait se faire en s'inspirant de la stratégie oulipienne, c'est-à-dire en se donnant des contraintes créatrices. À l'instar de la suppression du E opérée par Pérec dans *La Disparition*, on pourrait se demander comment pourrait fonctionner une organisation où l'on supprimerait toutes les réunions ? Ou encore une organisation autarcique, qui fabriquerait en interne tout ce qui est nécessaire aux produits qu'elle vend ? etc.

Une telle approche, qui serait effectivement innovante en gestion, est évidemment familière aux écrivains. Comme nous le rappelle avec justesse Pierre Bayard dans son dernier livre (2016), *Le Titanic fera naufrage*, de nombreux auteurs de romans ont bien sûr cherché et réussi dans leurs ouvrages à prédire l'avenir. Citons bien sûr Jules Verne, qui dans ses ouvrages a décrit en avance de nombreuses innovations comme le sous-marin, la radio, l'hélicoptère, etc. Ou Kafka, qui a anticipé la possibilité qu'advienne un État fonctionnant selon des règles absurdes, à tel point que l'adjectif

kafkaïen est désormais entré dans le langage courant. Si l'on trouve certaines descriptions organisationnelles dans ces récits d'anticipation (la bureaucratie kafkaïenne évidemment), le point d'entrée des écrivains a cependant principalement été le progrès scientifique et les impacts que ce dernier pourrait avoir sur un plan sociétal et politique. L'intérêt serait ici que les gestionnaires prennent explicitement comme unité d'analyse l'organisation et sa gestion, afin de s'inscrire en complément de ces approches technologiques et sociétales.

Au final, une telle approche fictionnelle pourrait alors prendre sa place au côté des autres approches méthodologiques en sciences de gestion qui ont pour ambition non pas seulement de décrire le réel mais de s'en départir. Nous pouvons notamment penser à la démarche prospective, qui tente d'imaginer des scénarii probables pour le futur sur la base d'entretiens avec des experts. Nous pouvons également penser à toutes les démarches de recherche-action et intervention, qui ont comme objectif de transformer le réel. Nous pouvons enfin penser aux approches critiques, qui ont en commun d'approcher le réel à partir de la notion de possibilité (voir Dumez, 2014) ■

### Références

- Bayard Pierre (2016) *Le Titanic fera naufrage*, Paris, Éditions de Minuit.
- Bayard Pierre (2012) *Comment parler des lieux où l'on n'a pas été ?*, Paris, Éditions de Minuit.
- Bayard Pierre (2007) *Comment parler des livres que l'on n'a pas lus ?*, Paris, Éditions de Minuit.
- Dumez Hervé (2014) "Les fondements philosophiques des théories critiques", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 3, n° 2, pp. 18-21.
- Glissant Édouard (2007) *La terre magnétique : les errances de Rapa Nui, l'île de Pâques*, (en collaboration avec Sylvie Séma), Paris, Seuil.
- Laroche Hervé (2007) "Pour l'apprentissage de la non-lecture par le chercheur en gestion", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 10, n° 2, pp. 39-46.
- Pérec Georges (1969) *La disparition*, Paris, Gallimard.
- Rouquet Aurélien & Paché Gilles (2017) "Être l'Usain Bolt des courses ou chasser des Pokémon : quels usages du smartphone pour la logistique de magasinage ?", 33<sup>e</sup> congrès International de l'Association Française du Marketing, Tours, 17-19 juin.
- Simon Herbert (1991) *Sciences des systèmes, sciences de l'artificiel*, Paris, Dunod.
- Verne Jules (1872) *Le tour du Monde en quatre-vingt jours*, <https://beq.ebooksgratuits.com/vents/Verne-tour-monde.pdf>



Bosquet du Théâtre d'eau, Jean-Michel Othoniel, Château de Versailles (27 août 2017)

## Dossier : Jacques Girin



**E**n 2017, le livre reprenant les principaux écrits de Jacques Girin (Girin, 2016) a reçu le prix du meilleur ouvrage de recherche décerné par la FNEGE.

Le comité scientifique de l'AIMS a accepté le projet d'une table ronde autour de cet ouvrage, intitulée « Retour sur les travaux de Jacques Girin : ses apports et son actualité pour les sciences de gestion contemporaines » et celle-ci s'est tenue à Lyon le 8 juin 2017. Elle a réuni Jean-François Chanlat (Paris-Dauphine), Hervé Dumez (École polytechnique), Franck Aggeri (MINES ParisTech), Amaury Grimand (IAE de Nantes) et Éléonore Mandel (École de Management de Normandie).

Ce dossier reprend les différentes interventions.

Il est suivi de la publication de textes inédits. Durant des années, Jacques Girin a donné un séminaire dans le cadre du DEA (aujourd'hui Master) 103 de l'Université Paris-Dauphine. Il y

exposait notamment sa vision de l'opposition entre Durkheim et Weber ainsi que les notions de communauté et de cadre. Ces notes de cours portent sur des concepts fondamentaux de l'analyse des phénomènes sociaux, quelle que soit la discipline dans laquelle cette analyse est menée.

### Référence

Girin Jacques (2016) *Langage, organisations, situations et agencements*, avec la collaboration de Chanlat Jean-François, Dumez Hervé & Breton Michèle, Sainte-Foy (Québec), Les Presses de l'Université Laval.



*The Wild Pansy,*  
Jean-Michel Othoniel,  
Sète (16 juin 2017)

## Jacques Girin

### Présentation de la table ronde et souvenirs personnels

*Jean-François Chanlat*  
*Université Paris Dauphine, DRM, UMR7088*

Nous sommes réunis aujourd'hui pour présenter, réfléchir et échanger sur les travaux de notre regretté collègue, Jacques Girin, à partir de l'ouvrage récemment publié qui regroupe ses principaux écrits, *Langage, organisations, situations et agencements* ; et mettre en évidence ses apports et son actualité pour les sciences de gestion contemporaines.

Avant de donner la parole à chacun des intervenants de cette table ronde, je souhaiterais tout d'abord remercier les collègues qui m'ont aidé à publier cet ouvrage (Girin, 2016), Denis Bayart et Hervé Dumez du CRG qui ont travaillé avec moi à la sélection des écrits et à la rédaction des introductions, Michèle Breton du CRG qui en a assuré de manière remarquable la mise en forme finale, la famille de Jacques Girin, qui nous a permis de retrouver certains textes et mon éditeur, les Presses de l'Université Laval, qui a accepté de publier l'ensemble dans la collection « Sciences de l'administration » que je dirige.

J'aimerais également remercier le comité scientifique de l'AIMS pour avoir accepté notre proposition de table ronde dans le cadre de cette conférence, le comité de la FNEGE qui a décerné à cet ouvrage en avril dernier le prix du meilleur ouvrage de recherche non collectif publié en 2016 et enfin, tous les collègues ici présents qui ont accepté de participer à cette table ronde : Franck Aggeri, Hervé Dumez, Amaury Grimand et Éléonore Mandel, Marianne Abramovici n'ayant pu malheureusement être des nôtres pour des raisons personnelles.

Après ces remerciements qui ne sont pas que d'usage, je souhaiterais également vous dire quelques mots concernant le bonheur que je ressens aujourd'hui et ce, pour trois grandes raisons : tout d'abord, le respect d'une promesse faite de son vivant à Jacques Girin, qui fut, pour moi, un compagnon de route, un complice intellectuel et un ami, de regrouper ses principaux écrits dans un ouvrage ; ensuite, le fait de rendre accessible à la communauté des chercheurs en sciences de gestion, voire au-delà, une œuvre d'un collègue, disparu trop tôt, à la fois originale et d'une grande pertinence par rapport aux questions de gestion ; enfin, le fait d'organiser cet événement dans le cadre de l'AIMS, notre espace intellectuel historique, et à Lyon, sa région natale, tout en étant accompagné pour cela par des collègues qui ont travaillé avec lui, ont été ses étudiants ou l'ont découvert par leurs lectures.

Je terminerai cette brève introduction par un rappel de qui était Jacques Girin.

Jacques Girin est un polytechnicien, formé par Michel Crozier à l'ADSSA (Association pour le développement des sciences sociales appliquées) dans les toutes premières années de celle-ci. Il entre ensuite au CRG de l'École polytechnique, fondé par Bertrand Colomb, qui sera dirigé par la suite par Michel Berry, auquel Jacques Girin succèdera. Comme les différentes interventions qui suivent vont le montrer, le travail de Jacques Girin a ouvert des voies de recherche nouvelles dans trois directions : la question du langage dans les organisations, l'analyse des situations de gestion et des agencements, et les questions épistémologiques et méthodologiques propres aux sciences de gestion.



*Théâtre d'eau,  
Jean-Michel Othoniel,  
Château de Versailles  
(27 août 2017)*

Comme je le soulignais dans mon allocution d'ouverture au colloque organisé en 2006 en hommage à Jacques Girin à l'École polytechnique, on retrouve dans son œuvre une conjugaison singulière d'éléments, comme chacun des intervenants ici présents vont le mettre tour à tour en évidence, constituée d'objets peu étudiés en gestion jusque là (langage, espace, agencements), d'une posture méthodologique ouverte, d'une théorie faisant place à l'interprétation en situation, et marquée d'une part, par un attachement profond à la fois à l'École polytechnique, à son centre de recherche, à son pays, à Paris et à la langue française, et d'autre part, par une grande curiosité intellectuelle et un fort engagement républicain.

En guise de conclusion, je souhaiterais reprendre une citation de Jacques Girin, tirée d'une communication faite au V<sup>e</sup> Congrès de l'AGRH (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'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. (Bayart *et al.*, 2010, p. 14)*

C'est, me semble-t-il, le cas de tous les intervenants à qui je vais donner maintenant la parole.

Nous allons commencer avec Hervé Dumez, directeur actuel du CRG et président de la Société Française de Management, et qui a été un collègue de Jacques Girin, nous poursuivrons avec Franck Aggeri, professeur à l'École des Mines, et ancien élève de Jacques Girin, et nous terminerons avec Amaury Grimand, professeur à l'IAE de l'université de Nantes et Éléonore Mandel, enseignante-chercheuse à l'École de Management de Normandie, qui n'ont pas connu Jacques Girin mais ont lu ses travaux et s'en inspirent ■

## Références

- Bayart Denis, Borzeix Anni & Dumez Hervé (2010) *Langage et organisations Sur les traces de Jacques Girin*, Paris, Les Éditions de l'École polytechnique.
- Girin Jacques (2016) *Langage, organisations, situations et agencements*, avec la collaboration de Chanlat Jean-François, Dumez Hervé & Breton Michèle, Sainte-Foy (Québec), Les Presses de l'Université Laval.

## Actes de langage et de gestion Sur l'unité de la pensée de Jacques Girin

*Hervé Dumez*

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

Parler de Jacques Girin, ici, à Lyon, dans le cadre de l'AIMS, est particulièrement approprié. Parce que Jacques a fait ses études dans cette ville, mais surtout parce que je pense que ses travaux sont pertinents pour la stratégie et dans l'optique même d'un renouveau possible de la discipline (ce qui anticipe sur la table ronde de demain)<sup>1</sup>. J'y reviendrai dans la dernière partie de cette intervention. Approprié, mais difficile. Pour des raisons personnelles : durant plus de vingt ans, j'ai beaucoup discuté avec Jacques, mais je m'aperçois aujourd'hui que je ne lui ai pas posé nombre de questions à propos de ses recherches. Je me trouve donc dans la situation d'un dialogue dont je sais qu'il restera sans réponse, ce qui est toujours douloureux à vivre. Peut-être Socrate a-t-il en partie raison de dire à la fin du *Phèdre* le désespoir lié au fait que les écrits restent silencieux face aux questions qu'on leur pose. Mais de la même manière que l'on ne se souviendrait plus de Socrate si Platon n'avait pas écrit, il nous reste du moins les écrits de Jacques, à défaut d'une parole vivante – et Dieu sait que la sienne l'était, pleine de vie et de vivacité. Mais au-delà de cette question personnelle, difficile aussi parce que la pensée de Jacques était subtile, profonde, complexe au meilleur sens du mot, comme l'attestent les textes de ce livre. Il faut donc repartir de là.

Quand nous avons travaillé sur l'édition de ces textes avec Jean-François Chanlat, nous avons décidé d'organiser le livre en trois grandes parties, qui nous sont apparues assez naturelles : les textes sur le langage, les textes sur les organisations – situations de gestion et agencements –, les textes sur l'épistémologie et la méthodologie. Et puis, bien sûr – c'aurait été un comble pour un chercheur aussi fécond et curieux que Jacques que de ne pas en avoir une –, une quatrième partie avec des textes qui ne rentraient pas dans les trois autres.

Lorsque nous avons coordonné le numéro du *Libellio* autour du livre, l'idée a été de faire travailler de jeunes auteurs sur chacune des parties. Notre table ronde, cet après-midi, est un peu plus transversale. Je voudrais réfléchir avec vous sur l'unité de la pensée de Jacques, dont la nature est d'être une unité autour de problèmes, peut-être finalement d'un seul et même problème (il ne s'agit évidemment pas de l'unité que pourrait avoir un système philosophique ; Jacques d'ailleurs disait ne rien comprendre à la philosophie).

1. Une table ronde sur l'avenir de la stratégie s'est tenue le 9 juin 2017 lors de la conférence annuelle de l'AIMS. Le dossier, à l'initiative de Frédéric Le Roy et rassemblant des contributions de Philippe Baumard, Stéphanie Dameron, Rodolphe Durand, Frédéric Fréry et Philippe Monin, a été publié dans le *Libellio* de l'été 2017.

Cette unité me paraît consister à vouloir penser le langage en acte, et l'acte de gestion comme langage.

Il est en effet question d'un tournant linguistique (*linguistic turn*) des sciences de gestion (Alvesson & Kärreman, 2000) et d'un tournant des pratiques (*practice turn*) tout aussi fondamental (Brown & Duguid, 2002 ; Orlikowski, 2002 ; Gherardi, 2014 ; Schatzki, 2001). Mais, très souvent, l'analyse des discours est une pure analyse langagière, décontextualisée, exclusivement sémantique à l'aide de logiciels qui rapprochent les mots ou les concepts et sortent des nuages, au sens propre comme au sens figuré. Et très souvent, de la même manière, l'analyse dite des pratiques néglige totalement les discours, la dimension langagière des pratiques. Le phénomène se constate dans notre discipline, la stratégie : des recherches font de l'analyse de discours stratégiques sans mettre en lien ces discours avec des décisions, des pratiques, des actions ; alors que d'autres recherches analysent des stratégies sans aucune référence au discours stratégique (Porter en est l'exemple le plus illustratif).

Je vais développer quatre points successifs : la relation entre langage et situation, la relation entre langage et agencement, les questions épistémologiques et les implications pour la stratégie.

### Langage et situation



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

Ce qui intéresse Girin dans l'analyse du langage n'a jamais été la linguistique pure, l'analyse de discours en tant que discours. C'est sur le langage en situation, le langage situé qu'il porte son attention. D'où sa focalisation par exemple sur les déictiques, c'est-à-dire tous les mots que nous employons quand nous parlons et qui n'ont de sens que par rapport à la situation dans laquelle nous les prononçons, la situation d'énonciation (les pronoms personnels, « je », « tu » ; les adverbes de temps « hier », « maintenant »). On voit immédiatement le lien entre son intérêt pour le langage et son intérêt pour les situations. Mais Girin est précisément connu pour son texte sur les situations de gestion, concept dont il est le père (Girin, 2011 & 2016). Or, la situation de gestion est définie par lui comme délimitée, avec des participants, une unité de temps et de lieu, mais aussi dans la perspective de l'exigence d'une performance susceptible d'être évaluée par des instances extérieures à la situation. C'est en quoi elle est situation *de gestion*. Elle est ainsi faite de langage, et de langage en rapport à l'action, une action à évaluer, cette évaluation étant elle-même du langage, donnant lieu à une rhétorique de la justification, de l'explication, dialoguée et controversée. Langage, situation et action sont des notions étroitement imbriquées.

### Langage, agencements, action

C'est par la notion d'agencement organisationnel que Jacques Girin revient d'une autre façon à la question de l'action. L'agencement comprend des situations comme celle de la définition du mandat et celles qui ont trait à la manière dont le mandat est appliqué, réalisé concrètement. Ces questions relèvent du langage – le mandat peut être flou ou précis – et les situations auxquelles il donne lieu ne sont justement pas

les mêmes selon que l'on se situe dans le flou ou le précis. Un agencement dans son fonctionnement et dans ce qu'il produit ne s'analyse que par une approche en termes de langage et de situations.

Mais sans doute faut-il aller plus loin et revenir à un auteur que Girin a beaucoup lu, Austin. Austin découvre que le langage a bien d'autres fonctions que la description et il sépare énoncés constatifs et énoncés performatifs. Pour les seconds, on parle de *speech acts*, d'actes de langage. Puis, Austin s'aperçoit que la distinction constatif/performatif ne tient pas en pratique, que le langage est à la fois constatif et performatif, et il invente ces notions horribles sur le plan langagier et sur le plan conceptuel de locutoire, illocutoire, perlocutoire. Ce sur quoi Austin insiste, c'est que le langage est acte et c'est l'origine de tous les travaux sur la performativité. Ce que l'on a moins bien vu, et qu'a souligné Sandra Laugier (2004), c'est que la notion d'acte de langage a deux implications étranges dans la logique même de la démarche d'Austin. D'une part, les énoncés langagiers, s'ils sont actes, sont toujours situés et ne sont plus tant soumis au critère du vrai et du faux qu'à celui du réussi ou du raté (*felicitous or infelicitous*), c'est-à-dire moins à des conditions de vérité qu'à des conditions de félicité. D'autre part, dans son texte sur les excuses, Austin (Austin, 1979 ; Dumez, 2011) explique qu'il n'existe pas de vraie définition de l'action, qu'on n'arrive pas à définir l'action. Quand il parle de *speech act*, d'acte de langage, il sait donc qu'en parlant d'acte pour acte de langage, il ne sait pas, à proprement parler, de quoi il parle ! Mais il y a une unité profonde de la pensée d'Austin : on a accès à l'action par les excuses, c'est-à-dire les situations dans lesquelles l'acteur sait qu'il a raté son action. On retrouve ici la notion de félicité ou d'infélicité. Le langage est acte, pour Austin, précisément en tant qu'il peut connaître des ratages, exactement comme l'action. L'action est langage et le langage est action, en tant qu'ils peuvent rater.

Et l'on est très près ici de Jacques Girin. On ne peut qu'être frappé par le fait que Jacques prenne pour exergue d'un de ses textes sur le langage une citation de Popper qui dit tout, très exactement : "*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.*"<sup>2</sup> Girin n'a jamais cru à la notion de savoir actionnable. Il n'y a pas continuité automatique entre le langage et le savoir, et l'action. Il y a entre le langage et l'action la possibilité du non-embrayage, du ratage. Une même action peut être opérée par des discours différents (Girin et le tympan de Conques, voir Dumez, 2010), un même discours peut déclencher des actions diverses. Et même, un ratage du langage – le malentendu – peut conduire à une réussite paradoxale de l'action. Ce texte très extraordinaire sur le malentendu est reproduit dans le livre (Girin, 2016). Les praticiens ont mal compris le chercheur mais, en le comprenant mal, ils ont élaboré la bonne stratégie par rapport à leur problème. Ce que Girin explore, dans la lignée d'Austin, c'est le mystère profond du lien entre discours et action autour de la question centrale du ratage possible.

### Les implications épistémologiques et méthodologiques de la position de Girin

Les écrits de Jacques Girin sur la méthodologie et l'épistémologie doivent donc se lire, au fur et à mesure de l'approfondissement de sa pensée, autour de cette question centrale, et de la position possible du chercheur par rapport à elle. Comment élaborer une position de recherche en lien avec des praticiens si l'on sait qu'on pourra toujours être mal compris et que la production de connaissance n'est pas et ne peut pas être

2. J'aurais aimé que Girin l'ait inventée, mais elle se trouve bien dans l'autobiographie de Popper (1981).

« actionnable », qu'il existe toujours un *hiatus*, possible ou réel, entre les discours des uns et l'action des autres ? Girin a développé quant à lui l'idée d'un opportunisme méthodique, articulant ouverture et rigueur.

### Les implications pour la stratégie

Je voudrais, pour finir, revenir à la stratégie qui est notre objet commun.

Première proposition, en lien direct avec Girin : la stratégie est discours en acte, performance en ce sens, mais dans la lignée d'Austin, affirmer cela – nous rencontrons tous cette question dans nos recherches, mais peut-être n'y prêtons-nous pas assez d'attention – elle est performative très exactement de la manière dont Austin pensait la performativité, c'est-à-dire dans la perspective essentielle du ratage possible. Nous savons tous que des discours stratégiques peuvent rater au sens où l'action qui en découle est un contre-sens par rapport à ce discours, ou une « bonne » interprétation mais pas en situation, ou mal agencée. Nous essayons, avec Magali Ayache, d'étudier le PowerPoint dans cette optique, ce qui nous pose de redoutables problèmes épistémologiques et méthodologiques (Ayache & Dumez, 2016). En quoi le PowerPoint relève-t-il à la fois du discours et de l'action, pourquoi conduit-il parfois à l'action et pourquoi rate-t-il parfois, proclamant le besoin de changement et conduisant à l'immobilisme organisationnel ? Quelles sont les conditions de félicité du PowerPoint ? On en est toujours ramené à cette question des conditions de félicité, centrale pour Austin (et qu'il a d'ailleurs assez mal traitée, parce qu'il est extrêmement difficile de le faire).

Deuxième proposition. Si la stratégie est bien discours en acte, *speech act*, alors étudier les discours stratégiques en eux-mêmes, par des analyses de contenu par exemple, ou les stratégies en elles-mêmes indépendamment des discours, l'une et l'autre de ces approches conduisent à une impasse. Il me semble qu'il faut essayer, épistémologiquement, de se tenir dans une position de recherche qui analyse à la fois discours et actions stratégiques, en situation, précisément dans la ligne de ce que Girin a tenté de faire.

Voilà toutes les questions dont j'aurais aimé discuter avec Jacques autour d'une bouteille de Coteaux du Lyonnais comme nous le faisons chez Henri, notre QG de la rue de la Montagne Sainte Geneviève, et qu'il aurait sans doute trouvées trop philosophiques à son goût. Mais les messages que j'envoie resteront malheureusement sans réponse et il faut faire face, comme je peux, à ce silence. Il nous reste, fort heureusement, ses textes et ce livre ■

### Références

- Alvesson Mats & Kärreman Dan (2000) "Taking the Linguistic Turn in Organizational Research: Challenges, Responses", *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 36, n° 2, pp. 136-158.
- Ayache Magali & Dumez Hervé (2016) "Et le comité de direction a ri : Immobilisme organisationnel et Powerpoint", *Revue Française de Gestion*, vol. 42, n° 255, pp. 57-74.
- Austin John Langshaw (1979, 3<sup>rd</sup> ed) *Philosophical Papers*, Oxford, Oxford University Press.
- Brown John Seely & Duguid Paul (2002) *The social life of information*, Cambridge (MA), Harvard Business School Press.
- Dumez Hervé (2010) "Jacques Girin, la sociologie de la parole et le tympan de Conques", *Le Libellio d'Aegis*, vol 6, n° 3, pp. 5-11.

- Dumez Hervé (2011) “Penser l’action par les excuses, accompagné d’un plaidoyer pour un programme d’étude des excuses organisationnelles”, *Le Libellio d’Aegis*, vol. 7, n° 2, pp. 61-67.
- Gherardi Silvia (2014) *How to Conduct a Practice-Based Study: Problems and Methods*, Cheltenham, Edward Elgar.
- Girin Jacques (2011) “Empirical Analysis of Management Situations: Elements of Theory and Method”, *European Management Review*, vol. 8, n° 4, pp. 197-212.
- Girin Jacques (2016) *Langage, organisations, situations et agencements*, avec la collaboration de Chanlat Jean-François, Dumez Hervé & Breton Michèle, Sainte-Foy (Québec), Les Presses de l’Université Laval.
- Laugier Sandra (2004) “Acte de langage ou pragmatique ?”, *Revue de métaphysique et de morale*, 2004/2, n° 42, pp. 279-303.
- Orlikowski Wanda (2002) “Knowing in Practice : Enacting a Collective Capability in Distributed Organizing”, *Organization Science*, vol. 13, n°3, pp. 249-273.
- Platon, *Phèdre*.
- Popper Karl (1981) *La quête inachevée*, Paris, Calmann-Lévy.
- Schatzki Theodore R. (2001) *The Practice Turn in Contemporary Theory*, London, Routledge.



*Théâtre d’eau, Jean-Michel Othoniel, Château de Versailles (27 août 2017)*



*The Gigantic Necklace (2012), Jean-Michel Othoniel, Sète (16 juin 2017)*

## Situation de gestion et agencement organisationnel Retour sur deux concepts clés de l'œuvre de Jacques Girin

*Franck Aggeri*

*MINES ParisTech – PSL Research Institute, CGS-i3*

C'est un grand plaisir que de participer à une table ronde autour de ce livre de Jacques Girin qui rend hommage à une œuvre fulgurante. Ce livre mérite tous les éloges pour sa qualité d'édition et le choix des textes qui le composent. Je remercie vivement les organisateurs de cette table ronde, Jean-François Chanlat et Hervé Dumez, pour la confiance qu'ils m'accordent en me proposant d'y participer.

J'ai eu la chance d'avoir Jacques Girin comme professeur en DEA à Dauphine où il nous faisait un cours sur la théorie des organisations. Je me rappelle des lectures qu'il nous faisait de Goffman que j'ai découvert à cette occasion. Je l'ai ensuite connu comme chercheur et me rappelle très bien notamment de ses interventions dans le cadre du GDR Frog ou lors de la séance Condor où il a présenté son texte sur les agencements organisationnels que je commenterai tout à l'heure.

Je considère Jacques Girin comme un des grands auteurs de gestion en langue française. On reconnaît un auteur original à trois critères : ses travaux résistent à l'épreuve du temps ; il a développé une pensée propre indépendamment des modes du moment ; il est avant-gardiste et visionnaire.

Jacques Girin répond à ces trois critères. Il a développé une pensée originale sur le langage dans les organisations, les situations de gestion, les agencements organisationnels et l'épistémologie en sciences de gestion. Dès les années 1980, il s'intéresse à la question du langage en acte dans les organisations à une époque où le langage est d'abord vu comme un instrument au service d'une finalité, selon le modèle du code.

L'omniprésence des recherches actuelles sur la performativité ou le *sensemaking* souligne le caractère précurseur de ses travaux. On pourrait dire la même chose de ses réflexions sur l'espace de travail à l'heure où l'on ne parle plus que de socio-matérialité.

### Une pensée cohérente

On m'a demandé de discuter ses deux articles les plus cités et les plus connus, qui portent sur les situations de gestion et les agencements organisationnels. Mais avant cela, je voudrais souligner deux points qui permettent de mettre en perspective ses réflexions.

Le premier point qui ressort de façon frappante à la lecture du livre porte sur la cohérence et la continuité de sa pensée. Langage, situations et agencements forment un triptyque que l'on retrouve tout au long de son œuvre. Pour Girin, le langage en acte se joue dans des situations de gestion qui sont elles-mêmes cadrées par un ensemble de dispositifs ou d'agencements, même si ce dernier terme n'est réellement conceptualisé que dans le milieu des années 1990. C'est la matrice qui parcourt ses articles.

### **La filiation avec la sociologie interactionniste et le pragmatisme**

Erving Goffman est incontestablement l'auteur qui a le plus influencé Girin. Il est discuté dans tous ses textes. Il en tire notamment le goût pour des recherches empiriques qui étudient de façon détaillée les interactions entre individus et les malentendus qui peuvent survenir dans le cadre de relations de face-à-face. Les concepts goffmaniens de situation et de cadres sont massivement mobilisés dans ses travaux.

Il trouve également une inspiration dans les travaux d'Harold Garfinkel sur l'ethnométhodologie et un goût pour des réflexions méthodologiques et épistémologiques sur la façon d'observer l'action organisée.

Ces deux auteurs, comme beaucoup de sociologues américains mais aussi des chercheurs en organisation comme Karl Weick, ont été très influencés par la philosophie pragmatique de John Dewey, Charles Sanders Peirce, George Herbert Mead et William James. Comprendre le pragmatisme est un détour essentiel pour comprendre les développements récents dans l'étude des organisations. Tous les courants qui s'intéressent aux pratiques organisationnelles partagent un fond pragmatique, qu'ils le revendiquent explicitement ou non, qu'il s'agisse des travaux sur le *sensemaking*, la *strategy-as-practice*, les communautés de pratique, les études organisationnelles en communication, l'*Actor Network Theory* (ANT), etc. Ces courants sont aujourd'hui devenus dominants dans l'étude des organisations. Ils ont supplanté les approches fonctionnalistes ou celles du *design* organisationnel qui accordaient une place centrale aux structures.

Tous ces travaux d'inspiration pragmatiste partagent ce qui fait la « patte » du pragmatisme : l'analyse de l'action collective située plutôt que celle des intentions ou des structures ; le rôle de l'enquête pour transformer des situations, au départ indéterminées, en situations problématiques ; l'analyse de la construction des valeurs et des objectifs dans le cours de l'action en lieu et place des approches téléologiques fin-moyens ; l'analyse des significations dans le cours de l'action. Chez les pragmatistes, il n'y a pas de contexte, de structures ou d'institutions en surplomb qui détermineraient l'action. Ils s'intéressent plutôt à la façon dont des acteurs engagés dans une situation mobilisent des ressources diverses, « contextualisent » un certain nombre d'éléments en vue d'une finalité qui émerge chemin faisant.

Le pragmatisme c'est également un style littéraire similaire à un roman policier. Le modèle est celui de l'enquête en train de se faire que l'on retrouve aussi bien chez Karl Weick que chez Bruno Latour par exemple.

La lecture des travaux des pragmatistes dans le texte est difficile. Pour vous guider, je vous conseille la lecture du livre formidable d'Hans Joas, *La créativité de l'agir*, qui en propose une analyse lumineuse, ainsi que le numéro du *Libellio* consacré à ce thème (Joas, 1999 ; Dumez, 2007).

Girin cite assez peu les philosophes pragmatistes mais bien davantage Goffman, qui s'inscrit dans cette lignée. Girin n'est cependant pas un radical à la manière de Bruno Latour. C'est un pragmatiste modéré qui croit à l'épistémologie et considère, à l'instar de Popper, que la réfutabilité et la scientificité sont des éléments importants de la démarche de recherche.

Après cette mise en perspective, venons-en maintenant à la discussion des concepts de situation de gestion et d'agencement organisationnel.

### Le concept de situation de gestion : présentation et discussion

Jacques Girin s'intéresse à la contextualité et à l'indexicalité du langage. Le langage en acte est situé explique-t-il. Or chaque situation est cadrée et il s'agit d'analyser les modalités de formation de ces cadres. Autre idée importante : le langage en acte se fonde sur une indexicalité : il désigne (des lieux, des personnes, fait référence à d'autres situations) plus qu'il ne représente. Girin a également une théorie du management. Pour lui, la spécificité de l'activité managériale n'est pas de faire mais de « faire faire ». Elle consiste d'abord à déléguer et à évaluer. Partant de ces réflexions initiales, Girin s'interroge sur ce qui fait la spécificité des situations de gestion par rapport aux situations ordinaires de la vie quotidienne.



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

Mais Girin est également un chercheur de terrain qui participe à des recherches cliniques ou recherches-interventions. Il ressent le besoin de clarifier, sur un plan méthodologique, comment étudier ces situations de gestion, les cadrer et y participer.

Il écrit un texte en 1990 dans un livre coordonné par Alain-Charles Martinet sur l'épistémologie des sciences de gestion qui est l'un des premiers ouvrages en langue française sur le sujet (Girin, 1990 ; ce texte est repris dans Girin, 2016). Il y propose une définition – désormais classique – de la situation de gestion :

*Une situation de gestion se présente lorsque des participants sont réunis et doivent accomplir, dans un temps déterminé, une action collective conduisant à un résultat soumis à un jugement externe. (Girin, 2016, p. 166)*

Derrière son apparente simplicité, on ne peut qu'admirer la précision de la définition et la richesse de la conceptualisation sous-jacente. Comme il l'explique plus loin, la situation de gestion 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*. La situation de gestion est « cadrée » par ces derniers qui portent un jugement externe car ils ne participent pas directement à celle-ci. Quant aux participants, Girin indique que, pour conduire leur action, ils mobilisent des cadres d'interprétation, des modes de lecture de la situation, des schémas cognitifs qui leur permettent de donner du sens mais qui sont également sources de *quiproquos*. Enfin, il souligne que les situations de gestion peuvent être emboîtées les unes aux autres selon les problématiques managériales auxquelles elles se rattachent.

Cet article a deux fonctions principales : méthodologique et de conception du dispositif du *design* de recherche. Sur le plan méthodologique, il propose une grille d'analyse de l'action collective en situation. Il suggère qu'il ne suffit pas d'observer ou de décrire une situation car il existe une variété de points de vue et de problématisations possibles. La situation ne se réduit pas non plus aux échanges verbaux. Girin souligne qu'il faut accorder une attention aux détails matériels qui font partie intégrante de la situation et qui permettent de comprendre l'indexicalité du langage.

Sur le plan du *design* de recherche, Girin critique l'épistémologie classique en sciences sociales qui considère l'extériorité comme gage de scientificité. Il souligne que le chercheur est partie intégrante de la situation de gestion et qu'il doit en tirer les conséquences :

Le problème de l'interaction entre la recherche et le terrain réside dans le fait que, à simplement vouloir observer, on agit sur la réalité que l'on voudrait saisir, et que cette réalité agit en retour sur la dynamique de la recherche. (Girin, 2016, p. 182)

Mais comment, dès lors, produire une recherche « scientifique » ? Il met en évidence l'importance de concevoir un dispositif de recherche comme réponse au problème de l'interaction. Cette question avait fait l'objet de nombreux développements au CGS de l'École des Mines et au CRG de l'École polytechnique (Moison, 1984). Il en propose une synthèse en quatre points : il s'agit de préciser en amont les éléments de l'interaction, de définir la place du chercheur, de préciser la logique de connaissance attendue et de 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.

Quel a été l'impact de cet article et quelles sont les limites de cette notion de situation de gestion ? Cet article est, de loin, le plus cité parmi les travaux de Jacques Girin. Il est devenu, en France<sup>1</sup>, une référence incontournable pour les chercheurs et les doctorants qui mènent des recherches de terrain (observations participantes, recherches cliniques ou recherche-intervention) et qui s'interrogent concrètement sur les modalités de leur intervention.

1. Il a par ailleurs été traduit en anglais par l'*EMR* comme l'un des classiques de la recherche européenne en gestion (Girin, 2011)



*Les belles danses (2015)*  
sculptures fontaines pour le  
Théâtre d'eau à Versailles,  
Jean-Michel Othoniel, Sète  
(16 juin 2017)

Si un reproche peut être fait à la notion, il est que cet exercice de définition conduit à réifier la notion de situation de gestion comme quelque chose qui pourrait être délimité et qui constituerait, en quelque sorte, une unité d'analyse naturelle pour le chercheur intervenant. Comme le soulignent Jean-François Chanlat, Hervé Dumez et Michèle Breton dans la courte introduction qui précède le chapitre, la situation de gestion renvoie implicitement à une unité de lieu, de temps et d'action que l'on ne rencontre pas si fréquemment dans les recherches de terrain. Il y a bien sûr quelques exemples fameux où la notion est parfaitement adaptée : l'étude du cockpit d'avion par Edwin Hutchins (1995) ou la gestion du projet Twingo chez Christophe Midler (1993). Dans ces cas, il y a une situation de gestion (ou des situations de gestion emboîtées) clairement identifiée. Mais ces exemples sont plutôt l'exception. La recherche de terrain déborde généralement du lit de Procuste. L'enquête peut conduire le chercheur à étudier une variété de situations, dans le temps et l'espace, qui ne sont pas nécessairement

emboîtées les unes aux autres. Sortir du cadre de la situation de gestion initiale est souvent une condition d'une recherche féconde pour l'étudier sous des angles de vue inédits et lui donner une richesse qui peut éclairer l'action collective sous un jour inédit.

### **Les agencements organisationnels : conceptualisation et actualité pour la recherche sur les organisations**

Le second article que je vais commenter porte sur une notion originale et féconde proposée par Girin : celle d'agencement organisationnel. Le texte a d'abord été présenté lors d'une séance Condor puis publié dans un livre collectif du CRG sous la direction de Florence Charue-Duboc en 1995 (Girin, 1995 ; il est également repris dans Girin, 2016).

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 aux économistes qui considèrent le mandat comme clair et simple, Girin souligne que dans la pratique les mandats peuvent être également confus et complexes. Soit parce qu'ils sont exprimés de façon ambiguë, soit parce que l'interprétation qu'en font les mandataires est variable selon 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 des agents humains dont les capacités sont augmentées par tout un ensemble de ressources matérielles, cognitives et symboliques : des instruments, des modèles, des machines, des lieux, des ordinateurs, etc. L'agencement correspond précisément à l'association particulière de ces différents éléments entre eux dans une situation donnée :

L'agencement organisationnel est un composite, c'est-à-dire un ensemble d'éléments hétérogènes reliés entre eux : hommes, bâtiments, téléphones, ordinateurs, documents, machines et objets de toutes sortes. (Girin, 2016, p. 230)

Il rajoute cependant un peu plus loin que le mandat suppose quand même l'identification d'un responsable fait de chair et d'os.

Le responsable est d'abord la personne qui répond pour l'agencement. C'est aussi celui qui « répond de », qui s'engage personnellement, qui tire gloire ou profit du succès, et peut être sanctionné le cas contraire. (Girin, 2016, p. 230)

Il explique plus loin le rôle qu'il fait jouer à l'agencement organisationnel :

L'hypothèse fondamentale de l'esquisse de ce 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 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.

Il s'est notamment inspiré des travaux d'Hutchins (1995) qui venaient de paraître à l'époque sur la cognition située pour forger sa conception du composite et de l'agencement.

Hutchins montre comment on peut rendre compte de l'atterrissage réussi d'un avion, non pas en s'intéressant à ce qui se passe dans la tête d'individus face à des instruments et échangeant des informations, mais comme la

performance d'un composite incluant le pilote, le copilote, les instruments, les documents écrits, les abaques, etc. (Girin, 2016, p. 213)

Cette conceptualisation lui paraît préférable à celle proposée alors par la sociologie des sciences et des techniques, adoptant un principe de symétrie généralisée entre humains et non-humains et qui « *vont jusqu'à prétendre que les objets seraient assimilables à de véritables "acteurs"* ». (Girin, 2016, p. 212).

Quelle a été la réception de cet article et quelle est son actualité ? L'article est très cité par une variété d'auteurs issus de disciplines différentes. Là encore, Girin a été précurseur et a ouvert la voie à des recherches. La plus visible est certainement constituée par les travaux actuels de Michel Callon (2013) sur les agencements marchands. Bien qu'il ne cite pas Girin, on ne peut qu'être frappé par la proximité entre les problématisations proposées par ces deux auteurs<sup>2</sup>. Callon a pris aujourd'hui ses distances avec l'ANT car il estime qu'on est allé trop loin dans le principe d'une symétrie généralisée. Il s'inscrit clairement dans la perspective ouverte par la cognition située, à savoir celle d'acteurs « équipés », pour reprendre son expression. Dans cette lignée, il propose de s'intéresser aux agencements marchands qui sont constitués de dispositifs socio-techniques et d'acteurs qui cadrent l'action collective pour, *in fine*, organiser la rencontre bilatérale entre offreurs et demandeurs sur des marchés. Chez Callon, l'agencement marchand a donc une fonction de cadrage. Il est doté d'une capacité performative dans la conception des marchés et dans la clôture des controverses qui s'engagent autour de sa définition.

Dans le domaine du management et des organisations, différents travaux ont repris à leur compte la problématique foucauldienne de l'analyse de l'action collective au prisme de ses dispositifs. Les dispositifs de management ou stratégiques sont constitués d'un agencement d'éléments hétérogènes (matériels, spatiaux, cognitifs, discursifs) en vue d'une finalité stratégique (Aggeri, 2014 ; Raffnsøe *et al.*, 2016). Comme chez Girin, la mobilisation du concept de dispositif vise à s'abstraire d'une conception téléologique du management qui serait affaire de volontés ou de vision stratégique. Il souligne, au contraire, le caractère distribué de l'action collective et la variété des ressources qu'elle mobilise. La différence entre la notion d'agencement et de dispositif tient, selon moi, à la dimension explicitement politique du dispositif chez Foucault qui souligne que celui-ci est indissociablement lié à une urgence stratégique que l'on ne retrouve pas nécessairement dans le terme d'agencement qui renvoie à une action *a priori* plus neutre.

S'il fallait exprimer quelques regrets concernant les travaux de Jacques Girin sur les agencements organisationnels, trois peuvent être formulés. On peut tout d'abord regretter que Girin ne discute ni les travaux de Foucault sur les dispositifs, ni ceux de Deleuze sur les agencements. Nous ne saurons donc pas s'il y trouvait (ou non) une source d'inspiration. Il est dommage ensuite qu'il n'ait pas proposé d'analyse historique des agencements et de leurs configurations dans les organisations. Cela aurait renforcé encore davantage la pertinence de sa thèse en montrant en quoi certains types d'agencements sont aujourd'hui à l'œuvre. Le dernier point porte sur l'analyse empirique des agencements organisationnels. On peut regretter que ce très bel article programmatique n'ait pas donné lieu à une exploration systématique des agencements organisationnels dans différentes situations de gestion. Voilà, en tous cas, des perspectives prometteuses pour les chercheurs qui s'intéressent aux phénomènes organisationnels ■

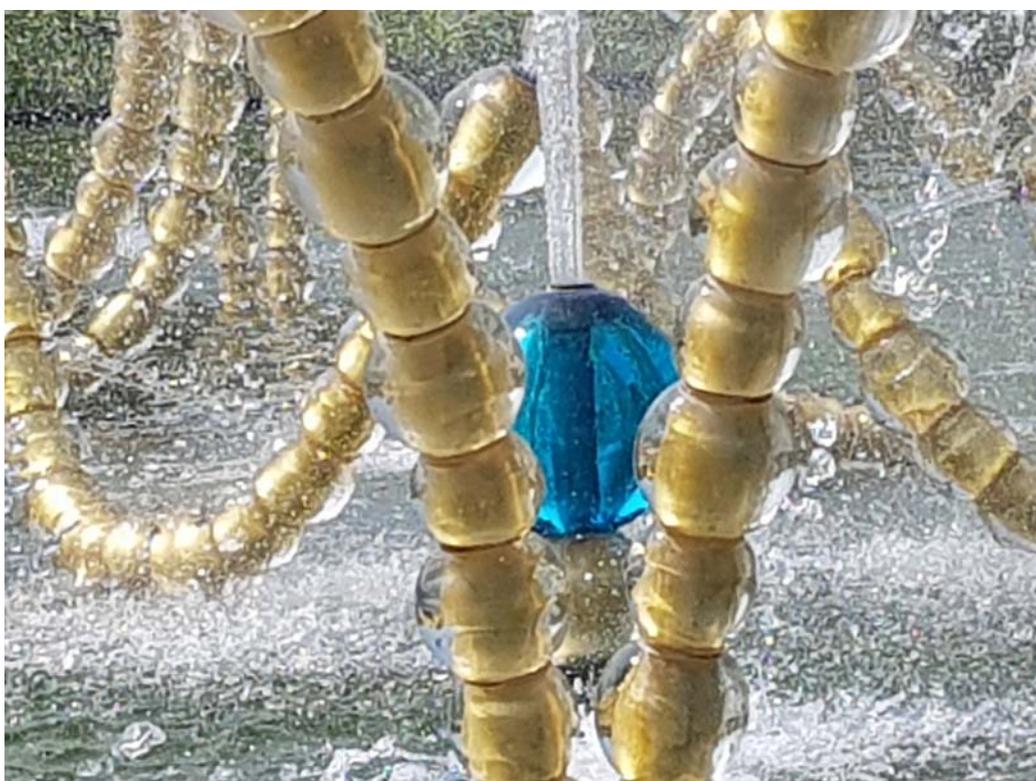
2. Ce point est également souligné par Olivier Boissin et Pascale Trompette (2017) qui mobilisent la notion d'agencement organisationnel tout en montrant ses proximités avec celui d'agencement marchand.

## Références

- Aggeri Franck (2014) “Qu’est-ce qu’un dispositif stratégique”, *Le Libellio d’Aegis*, vol. 10, n° 1, pp. 47-64.
- Boissin Olivier & Trompette Pascale (2017) “L’assurance obsèques au sein du marché funéraire-Agencement et concurrence”, *Revue Française de Gestion*, vol. 43, n° 262, pp. 73-88.
- Callon Michel (2013) “Qu’est-ce qu’un agencement marchand”, in Callon Michel *et al.*, *Sociologie des agencements marchands, textes choisis*, Paris, Presses des Mines, pp. 325-440.
- Dumez Hervé (2007) “La créativité de l’agir et l’action située”, *Le Libellio d’Aegis*, vol. 3, n°4 (numéro spécial “Pragmatisme et recherche sur les organisations”), pp. 41-45.
- Hutchins Edwin (1995) *Cognition in the Wild*, Cambridge (MA), MIT Press.
- Girin Jacques (1990) “L’analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode”, in Martinet Alain-Charles [ed] *Epistémologies et sciences de gestion*, Paris, Economica, pp. 141-182.
- Girin Jacques (1995) “Les agencements organisationnels”, in Charue-Duboc Florence [ed] *Des savoirs en action. Contributions de la recherche en gestion*, Paris, L’Harmattan, pp. 233-279.
- Girin Jacques (2011) “Empirical Analysis of Management Situations: Elements of Theory and Method”, *European Management Review*, vol. 8, n° 4, pp. 197-212.
- Girin Jacques (2016) *Langage, organisations, situations et agencements*, avec la collaboration de Chanlat Jean-François, Dumez Hervé & Breton Michèle, Sainte-Foy (Québec), Les Presses de l’Université Laval.
- Joas Hans (1999) *La créativité de l’agir*, Paris, Cerf. [trad. française de (1992) *Die Kreativität des Handelns*, Frankfurt, Suhrkamp Verlag].
- Midler Christophe (1993) *L’auto qui n’existait pas*, Paris, Interéditions.
- Moison Jean-Claude (1984) “Recherche en gestion et intervention”, *Revue Française de Gestion*, vol. 10, n° 8, pp. 21-39.
- Raffnsøe Sverre, Gudmand-Høyer Marius & Thaning Morten S. (2016) “Foucault’s dispositive: The perspicacity of dispositive analytics in organizational research” *Organization*, vol. 23, n° 2, pp. 272-298.



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



*Théâtre d'eau,  
Jean-Michel Othoniel, Château  
de Versailles (27 août 2017)*

## Des outils aux « machines » de gestion Jacques Girin en penseur de la socio-matérialité

*Amaury Grimand*  
*IAE de Nantes*

J e n'ai pas eu la chance de côtoyer Jacques Girin dans mon parcours, mais alors jeune doctorant à la fin des années 1990, j'ai pu être éduqué par Alain-Charles Martinet à la lecture de son œuvre. Il s'agit bien en effet d'une œuvre, puissante, originale, dont le style, parfois non conventionnel, ne doit pas masquer l'unité de la pensée.

C'est donc à une lecture partielle et partielle des travaux de Jacques Girin que ce texte invite, à travers un prisme particulier, celui des outils de gestion.

On doit en effet à Jacques Girin d'avoir eu très tôt l'intuition de ce tournant – spatial et matériel – en gestion, qui trouve un écho contemporain dans les travaux autour de la socio-matérialité. L'activité collective, les interactions entre acteurs, la pratique, les objets, se voient ainsi reconnaître une place centrale dans les dynamiques organisationnelles. Il y a d'ailleurs, souligne Lorino (2010), une proximité entre ce concept d'activité collective et l'approche des situations de gestion développée par Girin. Nous y reviendrons plus loin.

Dans le champ organisationnel, cette activité collective est souvent médiatisée par des outils de gestion. Pour Girin (2016, chapitre 8), les « choses », les outils ne sont pas des acteurs en eux-mêmes, mais des déterminants de l'action, tout autant que des ressources pour l'action. Ces outils remplissent plusieurs fonctions : un rôle de conformation, de prescription des comportements, mais aussi une fonction de mise à distance et de réflexivité, par laquelle les acteurs questionnent leur rapport à la pratique, à autrui, à l'organisation. Ils sont aussi une trace des apprentissages passés, peuvent le cas échéant être porteurs d'une histoire, de l'identité d'un métier ou d'un groupe.

Jacques Girin avait une conscience aiguë du rôle des outils de gestion et plus largement des artefacts, des objets, dans la dynamique de l'action collective, peut-être parce qu'il était familier de la théorie de l'acteur-réseau développée à l'École des Mines par Callon et Latour. Girin (2016, chapitre 10) aura été un des premiers chercheurs en gestion à penser le rôle de l'espace sur la dynamique des relations à travers ce très beau texte qui décrit, avec une précision quasi ethnographique, la vie de centaines de salariés dans une tour de bureaux de la Défense. Le texte montre la différence entre l'espace physique, tel que visualisé par les plans, et l'espace vécu par les acteurs, et à quel point la proximité entre acteurs ne se confond pas avec

la proximité géographique. Il montre surtout comment les acteurs se saisissent de cet espace, l'*énactent* en quelque sorte, lui donnent sens, en mobilisant leurs capacités créatives, des stratégies de bricolage qui leur permettent par exemple de contourner l'interdiction qui leur est faite de laisser leur porte ouverte. On voit bien ici qu'il ne saurait y avoir appropriation, sans solliciter l'intelligence pratique des acteurs, le détour, la ruse, ce que les Grecs dénommaient la *métis*. Girin souligne par ailleurs comment l'espace produit un imaginaire collectif, plus ou moins fantasmé, puisque des rumeurs très nombreuses et insistantes vont circuler sur les effets de la climatisation, à qui l'on va imputer un vieillissement prématuré de la peau ou des chutes de cheveux !

Ce que l'on peut en retenir, c'est que l'analyse des interactions, de l'action collective, doit être intégrée au contexte concret, à la situation de gestion dans laquelle elles se déploient. Pour Girin, les contextes sont des modes de lecture de la situation, des structures d'interprétation qui permettent aux acteurs de construire le sens de ce qui se passe. De ce point de vue, l'introduction, le déploiement d'un nouvel outil de gestion peuvent être appréhendés comme une situation de gestion au sens de Girin (1990), c'est-à-dire un tout contextuel qui mêle *a minima* des lieux, des participants, des temporalités pour porter une action collective conduisant à un résultat soumis à un jugement externe. Bien évidemment, la participation peut être contrainte, par exemple dans le cadre d'un changement prescrit, le résultat, plus ou moins spécifié à l'avance, ou bien encore donnant lieu à des arrangements et des compromis.

Ce concept de situation de gestion est très éclairant pour comprendre ce qui se joue dans l'appropriation d'un outil de gestion et la trajectoire singulière qu'il prend dans une organisation. Girin décrivait une situation comme un fait social total, au sens de Mauss, considérant que l'on peut en rendre compte à partir d'une multitude de points de vue, mais qui ne l'épuisent jamais. De fait, la richesse empirique d'une situation de gestion peut être appréhendée à travers des grilles de lecture reposant sur des principes explicatifs différents, concurrents et complémentaires, et qui sont autant de façons de développer un point de vue sur le réel. C'est donc un plaidoyer pour le pluralisme explicatif, une invitation pour le chercheur à examiner aussi systématiquement que possible les hypothèses et interprétations rivales du phénomène qui l'intéresse, sans céder à la quête d'une improbable synthèse. De fait, il est impossible de dire à l'avance quels sont les éléments ou catégories d'une situation de gestion qui vont jouer un rôle déterminant.

Je crois que la recherche sur les outils de gestion gagne à entendre ce message sur le pluralisme explicatif. Les travaux du Centre de Gestion Scientifique (CGS) de l'École des Mines avaient déjà ouvert une brèche en montrant que les outils de gestion n'étaient pas que des vecteurs de conformation et de prescription des comportements mais pouvaient être aussi des supports d'apprentissage. J'essaie aussi de porter ce message dans mes propres travaux, en soulignant, par-delà une perspective instrumentale, le rôle des outils dans la structuration des rapports sociaux. Quand avec d'autres collègues, nous menons une recherche-intervention au sein d'un organisme de formation sur l'instauration d'un dialogue de gestion entre le siège et les huit sites délocalisés, on voit bien que l'outil ne se limite pas à porter une nouvelle vision stratégique. Il cristallise aussi des débats et des controverses sur la place respective du siège et des sites dans la gouvernance de l'organisme, sur la ligne de partage entre le stratégique et l'opérationnel et les marges de manœuvre des directeurs de sites. La négation de la possibilité d'une stratégie émergente qui serait

portée par les directeurs de site apparaît ainsi comme le principal facteur de blocage à l'appropriation de l'outil.

C'est dire que dans une situation de gestion, il y a aussi l'expression d'un jeu avec la règle, de stratégies de pouvoir ou de légitimation de l'action, qui vont aussi façonner la situation de gestion à l'œuvre. Cela permet de mieux comprendre les raisons du découplage dans cette chaîne qui relie discours, décisions et actions, ou bien encore entre la philosophie gestionnaire véhiculée par l'outil et ses concepteurs, et la façon dont les acteurs s'en saisissent. Ceci n'est pas sans rappeler les travaux de Brunsson (2003) sur l'hypocrisie organisationnelle. Le déploiement des outils de gestion semble ainsi osciller entre une norme d'efficacité, de transformation des processus organisationnels, et une norme de légitimité par laquelle l'organisation *via* l'adoption de l'outil, tente de se conformer aux pressions de son environnement.

Dans le même esprit, on peut reconnaître aussi aux outils, aux artefacts, une dimension symbolique, qui en fait des ressorts puissants de légitimation ou de délégitimation de l'action. Ainsi, dans le fameux article de Karl Weick (1993) sur la catastrophe de Mann Gulch, ce qui provoque définitivement l'effondrement du sens c'est quand le chef d'équipe, Warner Dodge, demande aux autres membres d'allumer un contre-feu et d'abandonner leur équipement de pompier, le symbole même de leur identité professionnelle.

Bien sûr, dans cette analyse, on reconnaîtra un écho des différentes formes de rationalité identifiées par Weber (1971/1922) – l'action rationnelle en finalité, en valeur, affective, ou traditionnelle – ou des différentes formes d'agir d'Habermas (1987/1981).

Ce qui est très stimulant par ailleurs dans ce prisme des situations de gestion, c'est qu'il ne postule aucune prééminence d'un ordre des faits sur les autres, par exemple du matériel sur le social, du macro sur le micro, ou bien encore de la dimension contraignante des outils sur leur dimension habilitante. Sur ce dernier point, ma conviction c'est que face à l'outil les acteurs ne sont ni totalement libres ni totalement contraints. L'outil est en partie malléable ; il prête le flanc à une pluralité d'interprétations, à des détournements d'usage. D'ailleurs, l'acceptation d'un nouvel outil ne s'accompagne-t-elle pas le plus souvent de petites (ou de grandes) transgressions ? Simultanément, le jeu n'est pas totalement ouvert, la matérialité même de l'outil borne le champ des possibles, l'outil focalisant l'attention sur certains traits des situations à l'exclusion d'autres.

Ce que l'on peut retenir aussi, c'est que le rôle de l'outil ne découle pas de sa capacité à reproduire le réel mais de la façon dont il est interprété par les acteurs, mettant en jeu le contexte spatial, historique et culturel dans lequel il se déploie. Girin (2016, ch 7) nous rappelle à ce propos que l'analyse de l'action en situation de gestion suppose de pouvoir répondre à la fois à la question du type de rationalité qui la motive et des contextes qui en déterminent la forme. Comprendre la situation, c'est dès lors en entendre les différentes formulations qui en sont faites par les parties en



*Invisibility Face* (2015)  
Jean-Michel Othoniel  
*Sète* (16 juin 2017)

présence et saisir les différentes rationalités à l'œuvre. C'est une invitation à étudier les situations de gestion non pas en elles-mêmes mais en relation avec la façon dont les participants agissent.

Force est d'admettre que la tradition rationaliste, instrumentale, qui domine la vision des outils de gestion est quelque peu orthogonale avec le message que nous lègue Jacques Girin, et ce sur quantité de points :

- elle cède à une conception représentationniste de l'outil dirait Lorino, en vertu de laquelle l'outil tire sa force de sa vérité technique, de sa capacité à représenter le réel, là où d'autres montrent que la première qualité d'un outil réside dans sa capacité à favoriser un engagement dans l'action ;
- elle suggère que l'essentiel réside dans la qualité de conception initiale de l'outil et non dans la dynamique de son appropriation ;
- elle fait de l'outil un substitut à l'action là où il faudrait l'envisager comme une ressource pour l'action ;
- elle repose sur une dichotomie entre conception et usage quand il faudrait considérer que l'outil est réinventé dans le cours même de son usage ;
- elle donne à voir un acteur extérieur à l'outil, désincarné, sans identité et sans histoire, dépourvu de ressources créatives, niant par là même sa capacité à se réapproprier le prescrit.



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

Bref, on est beaucoup plus du côté des « machines de gestion » comme dirait Girin (1983) que de celui des outils de gestion. Empruntant cette distinction à Marx qui en fait la ligne de partage entre la manufacture et la grande industrie, Girin critique en creux une vision disciplinante des outils, qui imposerait son propre rythme, ferait primer la logique de l'outillage gestionnaire au point d'occulter les finalités de l'action. Et de conclure : « *Les gestionnaires sont-ils encore des producteurs de gestion ou simplement des auxiliaires au service de machines qu'ils ont eux-mêmes mises en place ?* »

Bien sûr, la pensée de Girin n'est pas sans implications méthodologiques, et témoignant d'un certain tropisme pour la recherche-intervention, j'ai pu trouver dans cette pensée une source d'inspiration féconde.

Le premier point consiste à reconnaître que l'interaction entre le chercheur et son terrain est non seulement inévitable, mais qu'elle se situe au fondement même de l'analyse. C'est bien l'articulation entre la dynamique de l'action et de la connaissance qui permet de produire une interprétation de la réalité en mouvement, des contradictions qui la traversent et des rapports de force qui l'animent, tout en imaginant les transformations possibles inscrites dans une configuration sociale donnée (Tanguy, 1995). Pour autant, il y a toujours un risque que le chercheur se positionne en surplomb des acteurs et ne retienne que des éléments reliés à l'issue déjà connue de la situation. Le chercheur a ainsi souvent tendance à reléguer le contexte

au second plan, à le figer en un ensemble de variables de contingence, de sorte que l'acteur apparaît extérieur au contexte. Comme le relève Journé (2010), « *Les études de cas présentent souvent des situations mortes, complètement figées par le chercheur dans leur périmètre, sans restituer les processus d'enquête déployés par les acteurs pour y faire face* ». Cela revient à introduire *a posteriori* une cohérence qui n'existait pas, tout en prêtant le flanc au risque de circularité. Sensible à ce risque, Girin avait tendance à considérer que les gens de terrain sont des « savants ordinaires », des producteurs de théories locales et contextualisées, qui ne doivent ni être disqualifiées ni prises pour argent comptant.

Par ailleurs, saisir pleinement la dimension des contextes, des cadres d'interprétation et d'action qui sont ceux des acteurs (et notamment leur part tacite), passe par une longue socialisation sur le terrain et la création de « *communautés d'action et d'enquête* » liant chercheurs et usagers de l'organisation (Dickens & Watkins, 1999). Cela suppose aussi de renoncer à la fiction d'un observateur neutre, tout en étant conscient que les acteurs nous affectent des places dans leur système de relations et d'actions, tout comme ils nous prêtent parfois des intentions, des stratégies qui ne sont pas les nôtres. Ceci, souligne Girin, va conditionner la manière dont les acteurs vont nous parler, et ce qui dans le terrain va être donné à voir, ou, à l'inverse, dissimulé.

C'est tout le sens de l'invitation de Girin (2016, ch 14) à créer dès le départ une instance de gestion de l'investigation appelée à statuer sur toutes les décisions concernant les opérations de recherche sur le terrain (qu'il s'agisse du choix des méthodes, des dates, des cibles visées, etc.). Il y voit un lieu très important de visibilité des enjeux de la recherche et de dévoilement des stratégies des acteurs en présence. Cette instance s'avère également un élément décisif dans la construction de l'identité des chercheurs par rapport aux autres acteurs de terrain, tout en aidant à la constitution d'un langage permettant de rendre audible ce que l'on a à dire. On peut y débattre de la visée de la recherche et des enjeux qu'elle représente pour les parties en présence comme l'on peut tester la pertinence du regard que l'on porte sur la situation de gestion à l'œuvre.

Je voudrais conclure mon intervention en revenant sur l'une des recherches les plus atypiques, singulières, qui ait été menée par Jacques Girin, en collaboration avec Vincent Degot et Christophe Midler, une série de textes rassemblés sous l'intitulé de *Chroniques Muxiennes*, fruit d'une rencontre assez improbable entre l'univers d'EDF et celui de la fiction. On le sait, Jacques Girin était passionné par la question du langage ; il était capable, les *Chroniques Muxiennes* en sont le témoin, de modes d'écriture non conventionnels avec cette idée qui consiste à utiliser la fiction comme façon de donner une prise/vue sur le réel.

Il s'agissait en l'occurrence de penser, à travers le prisme de la fiction, les usages d'une technologie, la télématique, et la façon dont cette technologie était susceptible de transformer radicalement les rapports au travail. En 1979, une cellule d'EDF en charge de la communication et des relations publiques sollicite le CRG pour initier un processus de réflexion collectif sur les TIC. On est à l'époque du rapport Minc sur l'informatisation de la société avec un objet de débat – la télématique – qui cristallise de nombreuses représentations négatives : déqualification, concentration du pouvoir dans les mains des experts, déstabilisation des identités professionnelles, etc.

Rapidement un groupe de travail rassemblant des informaticiens membres des différentes directions d'EDF est constitué. L'équipe du CRG est censée lui soumettre des scénarios prospectifs sur le devenir de la télématique à EDF. Or, la présentation des scénarios est un échec. Les scénarios sont rejetés car ils heurtent trop frontalement la culture interne d'EDF ; les acteurs sont prisonniers de logiques de territoires, de routines issues du passé, des identités métiers qui structurent leurs comportements. Tous les participants connaissent la stratégie de l'entreprise, ce qui inhibe leur faculté d'imagination ; ils craignent ainsi d'être engagés, à leur corps défendant, dans une démarche inévitablement normative.

Le CRG propose alors d'ancrer l'écriture des scénarios dans un territoire imaginaire – la Muxie – dont le développement économique est intimement lié à la découverte d'un gisement de pétrole. Un scénario zéro est élaboré, qui rend compte de l'essor d'une entreprise d'électricité destinée à exploiter le potentiel collectif des TIC. Cela débouche ultérieurement sur la rédaction de cinq saynètes : deux centrées sur la relation clientèle, une sur les nouveaux rapports patron/secrétaire, une sur la vidéoconférence, une sur le télétravail et ses conséquences sur les revendications sociales.

L'histoire de cette recherche est révélatrice de la puissance de la fiction. Elle permet de questionner les cadres de pensée dominants de l'organisation, en incitant les acteurs à aborder dans l'imaginaire des questions auxquelles ils s'affrontent dans le réel mais n'osent évoquer, prisonniers qu'ils sont de leurs routines défensives (Carrieu-Costa, 2010). Elle favorise une demande de prise de parole de la part des agents qui s'estiment directement concernés, impactés, par ces innovations. La force de la fiction et des *Chroniques muxiennes* réside ainsi, non dans leur capacité à mimer le réel, mais à en proposer une re-description créative, à véhiculer un point de vue sur le monde qui permette à l'acteur de lui donner sens ■

## Références

- Brunsson Nils (2003, 2<sup>nd</sup> ed) *The Organization of Hypocrisy: Talk, Decisions and Actions in Organizations*, Copenhagen Business School Press.
- Carrieu-Costa Marie-Josèphe (2010) "Anticiper et s'appropriier le changement. Une histoire actuelle des années 1980 : les Chroniques Muxiennes" in Bayart Denis, Borzeix Anni & Dumez Hervé [eds], *Langage et organisation. Sur les traces de Jacques Girin*, Palaiseau, Les éditions de l'École polytechnique, pp. 151-164.
- Dickens Linda & Watkins Karen (1999) "Action Research: Rethinking Lewin", *Management Learning*, vol. 30, n° 2, pp. 127-140.
- Girin Jacques (2016) *Langage, organisations, situations et agencements*, avec la collaboration de Chanlat Jean-François, Dumez Hervé & Breton Michèle, Sainte-Foy (Québec), Les Presses de l'Université Laval.
- Habermas Jürgen (1987/1981) *Théorie de l'agir communicationnel*, Paris, Arthème Fayard. [trad. française de (1981) *Theorie des kommunikativen Handelns*, Francfort, Suhrkamp Verlag].
- Journé Benoît (2010) "L'étude de cas à l'épreuve des situations : quelles méthodologies pour étudier la singularité ?", in Bayart Denis, Borzeix Anni & Dumez Hervé [eds], *Langage et organisation. Sur les traces de Jacques Girin*, Palaiseau, Les éditions de l'École polytechnique, pp. 213-235.
- Lorino Philippe (2010) "Les échos de la pensée de Jacques Girin dans la recherche sur l'activité en sciences de gestion", in Bayart Denis, Borzeix Anni & Dumez Hervé [eds], *Langage et organisation. Sur les traces de Jacques Girin*, Palaiseau, Les éditions de l'École polytechnique, pp. 59-79.

Tanguy Lucie (1995) “Le sociologue et l’expert. Une analyse de cas”, *Sociologie du travail*, vol. 37, n° 3, pp. 457-477.

Weber Max (1971/1922) *Économie et Société, tome premier*, Paris, Plon. (trad. française de (1922) *Wirtschaft und Gesellschaft*, Tübingen, Mohr].

Weick Karl E. (1993) “The Collapse of Sensemaking in Organizations : The Mann Gulch Disaster”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 38, n° 4, pp. 628-652.



*Théâtre d'eau,  
Jean-Michel Othoniel, Château  
de Versailles (27 août 2017)*



*Aquarelle, Jean-Michel Othoniel, Sète (16 juin 2017)*

## Le langage dans les organisations

*Éléonore Mandel*  
*EM Normandie*

### Préambule

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### Les apports de ces travaux pour ma recherche

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

## Conclusion

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

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

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

## Références

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



*Théâtre d'eau, Jean-Michel Othoniel, Château de Versailles (27 août 2017)*

## Sociologie générale

*Jacques Girin*

Ce séminaire est une introduction à la sociologie. Son objectif principal est de présenter un ensemble de notions et de théories permettant de mieux comprendre les phénomènes sociaux dans lesquels chacun de nous se trouve plongé au quotidien, que ce soit au travail, dans la famille, comme citoyen ou comme simple membre de l'humanité.

La sociologie ne présente pas à ce jour un corps unifié de connaissances de base qui seraient reconnues valides par tous les chercheurs. Il y a à cela des raisons de fond, tenant notamment à la nature de son objet et à celle de la relation entre le scientifique et cet objet, sur lesquelles on sera amené à réfléchir. Plusieurs grands courants, plus ou moins directement rattachables à des traditions intellectuelles et philosophiques différentes, composent une sorte de constellation à l'intérieur de laquelle il est bon de disposer de quelques repères, aussi bien pour orienter ses lectures que pour interpréter convenablement les résultats de recherche parfois présentés cursivement au public.

Le séminaire s'organisera en trois temps principaux : présentation des grandes sources de la pensée sociologique ; présentation de travaux contemporains représentatifs de la richesse des recherches en cours ; réflexion sur la sociologie comme science et sur ses méthodes.

Si le mot « sociologie » apparaît pour la première fois en 1830 dans le *Cours de philosophie positive* d'Auguste Comte au XIX<sup>e</sup> siècle, on s'accorde généralement à dire que certaines œuvres antérieures (Montesquieu) ou ne se réclamant pas de cette dénomination (Tocqueville, Marx), comptent parmi les grands travaux fondateurs de la sociologie moderne.

Deux grandes œuvres, se situant au tournant du XIX<sup>e</sup> et du XX<sup>e</sup> siècle, vont poser les fondements des deux « paradigmes » que l'on oppose souvent, mais entre lesquels on peut déceler aussi de grandes complémentarités : le « holisme », représenté par Emile Durkheim et l'« individualisme méthodologique » de Max Weber.

Parmi les travaux contemporains, dont on montrera aussi dans quelle mesure ils se rattachent aux œuvres fondatrices précédentes, on retiendra en particulier : la théorie de la reproduction sociale et celle du champ ; l'interactionnisme symbolique et l'ethnométhodologie ; la sociologie des réseaux. On présentera également quelques ouvertures sur la psychologie sociale expérimentale, ainsi que sur la sociolinguistique et l'ethnographie de la communication. Des notions importantes, comme celles de communauté, de classe et de socialisation feront l'objet de présentations spécifiques.

Les questions d'épistémologie et de méthode dont il est important de bien saisir les implications sont principalement de deux ordres : y a-t-il ou non une spécificité des sciences sociales par rapport aux sciences de la nature ? Quelles sont les conditions de recueil des « données » en sociologie ? La diversité de réponses données à ces questions explique en bonne partie celle des « paradigmes » de la production sociologique, dont on aura vu des exemples significatifs dans les séances précédentes.

Parallèlement à la partie proprement didactique du séminaire, les élèves seront invités à des lectures conduisant à de courts exposés. Le cas échéant, un thème de réflexion pourra être choisi comme fil conducteur, par exemple : la famille, la religion, la délinquance et le crime, etc ■



*Black Tornado (2017), Jean-Michel Othoniel, Sète (16 juin 2017)*

## Aux sources de l'« individualisme méthodologique » La sociologie compréhensive de Max Weber

Jacques Girin

### Introduction

Bien qu'il semble effectivement l'avoir employée, peut-être même en avoir été l'inventeur<sup>1</sup>, l'expression « individualisme méthodologique » ne fait pas partie du vocabulaire courant de Max Weber (1864-1920), qui parle plutôt, pour qualifier la démarche qu'il préconise, de *sociologie compréhensive*.

Entout état de cause, les tenants contemporains de l'« individualisme méthodologique » se réclament unanimement de Max Weber, et l'on trouve effectivement exprimées chez celui-ci les principales exigences de méthode qui caractérisent ce paradigme. Il est donc naturel de considérer Weber comme l'un des « pères fondateurs » de cette perspective de recherche en sciences sociales.

De même que Durkheim, Weber est l'auteur à la fois de nombreuses études sur des sujets très variés (la naissance du capitalisme, la ville, le judaïsme antique, etc.) et de textes d'épistémologie et de méthode exposant les grands principes qu'il considère comme devant être appliqués dans une démarche scientifique en sciences sociales. On fera naturellement ici un grand usage de cette dernière catégorie de textes, en n'oubliant pas la mise en garde déjà faite dans la séance précédente du séminaire : les recherches sur des objets précis sont toujours plus riches que les textes de doctrine, et leur lecture est parfois de nature à relativiser quelque peu les grands principes, dont l'application n'est jamais mécanique.

Ces principes sont ceux de la *sociologie compréhensive*. L'essentiel de celle-ci peut être saisi à partir de quatre concepts : compréhension, activité sociale, action rationnelle, idéaltype.

La pensée de Weber se développe toujours de manière extrêmement systématique, avec un souci parfois compulsif du *distinguo* qui conduit à multiplier et à alourdir les définitions. Cela ne rend pas sa lecture facile, comme il le reconnaît lui-même parfois : « *La lourdeur pédantesque de notre formulation répond au vœu de séparer rigoureusement le sens visé subjectivement de celui qui est valable objectivement* » (Weber, 1965, p. 325). Cela rend également très difficile l'exercice consistant à résumer sans les trahir les idées les plus importantes de cette pensée.

1. Voir Boudon Raymond (1995) *Le juste et le vrai*, Paris, Fayard, p. 253, note 5.

## La compréhension

Comme le rappelle Dirk Kaesler (1996, pp. 201 *sq.*), la notion de *compréhension*, telle que l'utilise Max Weber, s'est précisée dans un débat auquel participaient un certain nombre de philosophes allemands au tournant du XIX<sup>e</sup> et du XX<sup>e</sup> siècle. Parmi eux, des auteurs comme Wilhelm Dilthey voyaient dans celle-ci le fondement d'une différence radicale à établir entre sciences de la nature et « sciences de l'esprit ». Sans adhérer complètement à ces conceptions, refusant la notion de « sciences de l'esprit » pour lui préférer celle de « sciences sociales », partiellement soumises aux mêmes exigences que celles des sciences de la nature, notamment celle de l'imputation causale, Weber admet quand-même cette idée : la possibilité de comprendre les actes des êtres humains distingue effectivement les sciences sociales des sciences de la nature. Corrélativement, ce fait limite étroitement la pertinence des démarches « holistes », que Weber appelle plutôt « organicistes » :

La méthode de la sociologie « organiciste » (dont le type classique est l'ouvrage ingénieux de Schaeffle – *Bau und Leben des sozialen Körpers*) cherche à expliquer la coopération sociale à partir de la notion du « tout » (par exemple celui de l'économie), au sein duquel elle interprète pareillement l'individu singulier et son comportement, à peu près à la manière dont le physiologiste traite la fonction d'un « organe » corporel dans l'« économie générale » de l'organisme (c'est-à-dire du point de vue de sa « conservation »). (À comparer avec la déclaration célèbre qu'un physiologiste fit un jour dans l'un de ses cours : « § x : La rate. Messieurs, nous ne savons rien de la rate. C'est tout pour la rate ! » En fait le professeur en question « savait » beaucoup de choses sur la rate : sa position, sa taille, sa forme, etc., il ignorait seulement sa fonction, et c'est cette défaillance qu'il appelait un « non-savoir »). [...] Pour une sociologie interprétative ce langage peut être utile pour deux raisons : 1° aux fins d'illustrer pratiquement et d'orienter provisoirement la recherche (en ce cas il peut être extrêmement utile et nécessaire, mais également très dangereux, si l'on surestime sa valeur pour la connaissance et son faux réalisme conceptuel) ; 2° seul il peut, le cas échéant, nous aider à déceler l'activité sociale dont la compréhension par interprétation est importante pour l'explication d'un ensemble. En vérité, ce n'est qu'à ce moment-là que commence le travail de la sociologie (telle que nous l'entendons ici). En effet, dans le cas des « structures sociales » (à l'opposé des « organismes »), nous sommes en mesure d'apporter par-delà la constatation de relations et règles (les « lois ») fonctionnelles quelque chose de plus qui reste éternellement inaccessible à toute « science de la nature » (au sens où elle établit les règles causales de processus et de structures et « explique » à partir de là les phénomènes singuliers) : il s'agit de la compréhension du comportement des individus singuliers qui y participent, alors que nous ne pouvons pas comprendre le comportement des cellules par exemple, mais l'appréhender seulement fonctionnellement et le déterminer ensuite d'après les règles de son développement. Cet acquis supplémentaire est cependant payé chèrement, car il est obtenu au prix du caractère essentiellement hypothétique et fragmentaire des résultats auxquels on parvient par l'interprétation. Néanmoins, c'est précisément en cela que consiste la spécificité de la connaissance sociologique. (Weber, 1971, pp. 13-14)

En termes très simples, on pourrait dire qu'il s'agit pour le chercheur en sciences sociales de la possibilité de « se mettre à la place de ceux que l'on étudie ». En sciences physiques, je peux énoncer des lois relatives à la chute des corps ou à l'attraction électrique, mais je ne peux pas me mettre à la place subjectivement de la pomme qui tombe ou de l'électron dont la trajectoire est déviée par un champ électrique, et encore moins retrouver de cette manière les lois de Newton ou de Maxwell. Pour ce qui est des phénomènes sociaux, j'ai en revanche, assez généralement, cette possibilité de me « mettre à la place » de ceux que j'observe, de trouver par exemple leurs actes

plus ou moins conformes à ce que l'on peut attendre d'un être humain que l'on connaît de l'intérieur pour en être un soi-même, ce qui change tout à fait la perspective. Encore une fois, pour Weber, cela ne suffit pas à fonder complètement la démarche scientifique – qui se réduirait alors à quelque chose de purement introspectif –, mais cela doit faire partie intégrante de cette démarche. Il reste, en complément de l'analyse compréhensive, à mettre à l'épreuve la « justesse » des hypothèses ainsi faites, c'est-à-dire à les confronter à des données d'observation.



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

La possibilité de comprendre s'étend à une large gamme d'activités humaines, allant de celles qui poursuivent à l'évidence un but déterminé (je comprends ce que quelqu'un fait parce que je vois quel but il cherche à atteindre) à celles qui correspondent à des états émotionnels (je comprends des états affectifs que je pourrais éprouver moi-même dans des circonstances analogues) :

L'évidence propre à la compréhension peut avoir ou bien un caractère rationnel (et dans ce cas elle peut être logique ou mathématique) ou bien le caractère de ce que l'on peut revivre par empathie, c'est-à-dire être de nature émotionnelle ou esthético-réceptive. (Weber, 1971, pp. 4-5)

*Comprendre* est synonyme de *saisir le sens* de l'activité de ceux que l'on observe. Voici quelques exemples de ce qui, selon Weber, peut être compréhensible :

Nous comprenons le mouvement du bûcheron ou l'acte d'épauler un fusil non seulement actuellement mais dans sa motivation, si nous savons que le bûcheron accomplit son acte soit pour gagner sa vie, soit pour ses besoins personnels, soit pour des raisons de santé (forme rationnelle), ou bien par exemple parce que, énervé, il « abrégait » (forme irrationnelle) ; de même nous comprenons le geste de la personne qui épaulé un fusil si nous savons qu'elle fait cet acte soit pour fusiller quelqu'un sur ordre, soit pour combattre des ennemis (forme rationnelle) ou bien par vengeance (forme affectuelle, et par conséquent irrationnelle en ce sens). (Weber, 1971, p. 8)

Voici en revanche quelques exemples de ce que Weber considère être à la limite de la compréhension, voire non compréhensible, et qui doit cependant être intégré à l'analyse :

La frontière entre une activité significative [*sinnhaftes Handeln*] et un comportement (que j'appellerai ici) simplement réactionnel, parce que non associé à un sens visé subjectivement, est absolument flottante. Une part très considérable de l'ensemble des comportements sociologiquement importants, en particulier l'activité purement traditionnelle (voir plus loin), se situe aux limites des deux. Dans de nombreux cas de processus psychophysiques on ne trouve même jamais d'activité significative, c'est-à-dire compréhensible ; dans d'autres, elle n'apparaît qu'aux spécialistes ; les phénomènes mystiques, qui de ce fait ne sont pas adéquatement communicables par les mots, ne sont pas entièrement compréhensibles à celui qui est réfractaire à ce genre d'expérience. (Weber, 1971, p. 4)

Pour toutes les sciences de l'activité, les processus et les objets étrangers à une signification [*sinnfremd*] entrent en ligne de compte comme occasion, résultat, élément qui favorise ou entrave l'activité humaine. [...] restent étrangers à

une signification tous les processus ou états – qu'ils soient inanimés, animés, humains ou extra-humains – qui n'ont aucun contenu significatif *visé*, pour autant qu'ils n'entrent pas en rapport avec l'activité comme « moyen » ou « fin » et jouent seulement le rôle d'occasion, d'élément favorisant ou entravant cette activité. [...] Le rythme de la mortalité et en général le cycle organique de la vie humaine, compris entre l'incapacité de l'enfant et l'impotence du vieillard, ont naturellement une portée sociologique de première importance, en raison des diverses manières dont l'activité humaine s'est orientée et s'oriente d'après cet état de choses. Par ailleurs, il existe une autre catégorie de phénomènes de ce genre, ce sont les observations expérimentales non compréhensibles concernant le développement de phénomènes psychiques ou psychophysiques (comme la fatigue, l'exercice, la mémoire, etc., ou encore les euphories typiques que suscitent certaines formes de mortifications, ou enfin les variations typiques de certaines réactions quant à leur rythme, leur modalité, leur précision, etc.). (Weber, 1971, pp. 6-7)

En tout état de cause, l'interprétation du sens de l'activité est toujours difficile et plus ou moins sujette à caution, notamment (mais pas seulement) parce que les agents peuvent être plus ou moins conscients des véritables raisons qui les font agir, ou encore vouloir les cacher, etc. :

Des motifs invoqués et des « refoulements » (ce qui veut dire d'abord des motifs non avoués) dissimulent trop souvent à l'agent même l'ensemble réel dans lequel s'accomplit son activité, à tel point que les témoignages, même les plus sincères subjectivement, n'ont qu'une valeur relative. (Weber, 1971, p. 9)

### L'activité sociale

L'objet d'étude de la sociologie, tel que le définit Weber, est l'*activité sociale*, c'est-à-dire une activité *pourvue de sens* et s'orientant par rapport au *comportement d'autrui* :

Nous appelons sociologie (au sens où nous entendons ici ce terme utilisé avec beaucoup d'équivoques) une science qui se propose de comprendre par interprétation [*deutend verstehen*] l'activité sociale et par là d'expliquer causalement [*ursächlich erklären*] son déroulement et ses effets. Nous entendons par « activité » [*Handeln*] un comportement humain (peu importe qu'il s'agisse d'un acte extérieur ou intime, d'une omission ou d'une tolérance), quand et pour autant que l'agent ou les agents lui communiquent un sens subjectif. Et par activité « sociale », l'activité qui, d'après son sens visé [*gemeinten Sinn*] par l'agent ou les agents, se rapporte au comportement d'autrui, par rapport auquel s'oriente son déroulement. (Weber, 1971, p. 4)

Ce qui donne un caractère social à l'activité, c'est le fait de s'orienter « de manière significative » par rapport au comportement d'autrui. Toute activité n'est donc



*Théâtre d'eau, Jean-Michel Othoniel, Château de Versailles (27 août 2017)*

pas une activité sociale, soit qu'elle ne s'oriente pas par rapport au comportement d'autrui, soit que cette orientation ne soit pas « significative » :

2. [...] Le comportement intime n'est une activité sociale qu'à la condition de s'orienter d'après le comportement d'autrui. Un comportement religieux par exemple ne l'est pas s'il n'est que contemplation, prière solitaire, etc. L'activité économique (d'un individu isolé) ne l'est que dans le cas et dans la mesure où elle fait intervenir le comportement de tiers. Elle l'est de façon tout à fait générale et formelle dès qu'elle spécule sur le fait que des tiers respecteront le pouvoir personnel de disposer en fait de biens économiques. Elle l'est sous le rapport matériel quand elle prend par exemple en considération pour la consommation l'éventuel désir de tiers et qu'elle y oriente en partie la forme de sa propre « épargne ». Ou encore quand, dans la production, elle fait du désir éventuel de tiers le fondement de son orientation, etc.

3. N'importe quel contact entre les hommes n'est pas de caractère social, mais seul l'est le comportement propre qui s'oriente significativement d'après le comportement d'autrui. La collision entre deux cyclistes par exemple est un simple événement au même titre qu'un phénomène de la nature. Serait une « activité sociale » la tentative d'éviter l'autre et les injures, la bagarre ou l'arrangement à l'amiable qui suivraient la collision.

4. L'activité sociale n'est identique ni (a) avec une activité *uniforme* [*gleichmüßiges Handeln*] de plusieurs personnes ni (b) avec n'importe quelle activité *influencée* [*beeinflusst*] par le comportement d'autrui.

a) Lorsque dans la rue de nombreux passants ouvrent en même temps leur parapluie, au moment où la pluie se met à tomber, l'activité de l'un n'est pas orientée (normalement) d'après celle des autres, elle s'oriente uniformément d'après la nécessité de se protéger contre l'ondée. b) On sait que l'activité de l'individu isolé est considérablement influencée par le simple fait qu'il se trouve, en un lieu donné, noyé au milieu d'une « masse » (c'est là l'objet des recherches sur la « psychologie des foules », par exemple les travaux de Le Bon) : il s'agit de l'activité conditionnée par la masse [*massenbedingtes Handeln*]. [...] Une activité qui serait purement réactive dans son déroulement, parce que provoquée ou coconditionnée par l'effet de la simple situation de fait qu'il y a une « masse » purement comme telle, et qui ne s'y *rapporterait* pas significativement, ne serait pas conceptuellement une « activité sociale » au sens que nous entendons ici. (Weber, 1971, pp. 19-20)

### L'activité sociale et la rationalité

Max Weber distingue quatre grands « déterminants de l'activité sociale » :

Comme toute autre activité, l'activité sociale peut être déterminée a) de façon *rationnelle en finalité* [*zweckrational*], par des expectations du comportement des objets du monde extérieur ou de celui d'autres hommes, en exploitant ces expectations comme « conditions » ou comme « moyens » pour parvenir rationnellement aux fins propres, mûrement réfléchies, qu'on veut atteindre ; b) de façon *rationnelle en valeur* [*wertrational*], par la croyance en la valeur *intrinsèque* inconditionnelle – d'ordre éthique, esthétique, religieux ou autre – d'un comportement déterminé qui vaut pour lui-même et indépendamment de son résultat ; c) de façon *affectuelle* [*affektuel*], et particulièrement *émotionnelle*, par des passions et des sentiments actuels ; d) de façon *traditionnelle* [*traditional*], par coutume invétérée. (Weber, 1971, p. 22)

On voit que Weber distingue fondamentalement deux formes de *rationalité* – en *finalité* et en *valeur* – et deux autres « déterminants de l'activité sociale » réputés moins ou pas « rationnels », mais cependant compréhensibles (bien que pas toujours), *l'émotion* (ou les affects) et *la tradition*. La possibilité de comprendre dans tous les cas la rationalité en valeur, et le fait que cette rationalité puisse contredire une rationalité en finalité, conduit cependant à considérer que celle-ci (la rationalité en finalité) est en fin de compte la plus sûrement compréhensible.

Ce sont, en tous les cas, quatre formes d'activités sociales compréhensibles que Weber distingue, tout en indiquant qu'il ne s'agit pas là d'une énumération à prétention exhaustive.

Voici une petite histoire très simple :

Dans la rue, un personnage en costume-cravate portant un attaché-case, se met subitement à courir. Voyant qu'un autobus vient de s'arrêter à quelques dizaines de mètres de là, l'observateur comprend que cet homme désire monter dans cet autobus, probablement pour ne pas être en retard à son travail : *rationalité en finalité*.

Le même personnage stoppe tout à coup sa course, se porte au côté d'une vieille dame hésitant à s'engager dans un passage clouté, la prend par le bras et l'aide à traverser la rue. *Rationalité en valeur*, commandée par le devoir compréhensible que se fait cet honnête homme de venir au secours d'une personne en difficulté. Il va manquer son autobus, peut-être arriver en retard à son travail, et la rationalité en finalité n'y trouve pas son compte.

Mais voici qu'une automobile arrivant à grande vitesse manque de renverser notre héros et sa compagne de circonstance. Une altercation s'ensuit, au cours de laquelle notre homme se laisse aller à frapper le chauffard, sans prendre en considération le fait que cet acte est réprouvé par la loi, ni que la vieille dame abandonnée se trouve désemparée, ni que le chauffard soit, à l'évidence, plus corpulent que lui, et que la suite risque donc fort de tourner à son désavantage. *Comportement émotionnel*, jugera l'observateur, qui continue à comprendre, par empathie, ce qui se passe, et notera simplement que, ni la finalité, ni les valeurs, n'y trouvent leur compte.

Surgit un long véhicule noir avançant au pas. C'est un corbillard. Notre homme s'immobilise et se découvre, adoptant une posture empreinte de dignité et de respect : *comportement traditionnel*, se substituant en l'occurrence à tous les autres déterminants, mais qui reste compréhensible pour notre observateur. On pourrait varier les scénarios, ou d'autres semblables, de telle façon que les quatre formes de comportements se substituent l'un à l'autre dans un ordre différent. Ce qui importe, c'est que, dans tous les cas, ces comportements restent compréhensibles par l'observateur, pourvu, bien sûr, que ce dernier ne soit pas trop éloigné « culturellement » de celui qu'il observe, c'est-à-dire puisse « se mettre à sa place » de manière à partager, au moins intellectuellement, ses finalités, ses valeurs, ses affects et son respect de la tradition.

Dans cette mesure, il n'est sans doute pas abusif, bien que littéralement infidèle à Max Weber, de parler tout simplement, comme on le fait parfois, de *quatre formes de rationalité*, en assimilant pour le coup « activité rationnelle » à « activité compréhensible ».

### La méthode idéaltypique

La méthode idéaltypique est la méthode constamment prônée par Max Weber pour faire avancer la connaissance en sciences sociales, que ce soit en économie (où il trouve l'origine de cette méthode), en histoire ou en sociologie.

Qu'est-ce qu'un *idéaltyp*, ou *type idéal* ? Voici d'abord une citation, où Weber reprend l'origine économique de la notion :

La théorie abstraite de l'économie nous offre justement un exemple de ces sortes de synthèses qu'on désigne habituellement par « idées » [*Ideen*] des phénomènes historiques. Elle nous présente, en effet, un tableau idéal

[*Idealbild*] des événements qui ont lieu sur le marché des biens, dans le cas d'une société organisée selon le principe de l'échange, de la libre concurrence et d'une activité strictement rationnelle. Ce tableau de pensée [*Gedankenbild*] réunit des relations et des événements déterminés de la vie historique en un cosmos non contradictoire de relations pensées. Par son contenu, cette construction a le caractère d'une utopie que l'on obtient en accentuant par la pensée [*gedankliche Steigerung*] des éléments déterminés de la réalité. Son rapport avec les faits donnés empiriquement consiste simplement en ceci : là où on constate ou soupçonne que des relations, du genre de celles qui sont présentées abstraitement dans la construction précitées, en l'espèce celles des événements qui dépendent du « marché », ont eu à un degré quelconque une action dans la réalité, nous pouvons nous représenter pragmatiquement, de façon intuitive et compréhensible, la nature particulière de ces relations d'après un idéaltype [*Idealtypus*]. (Weber, 1965, pp. 179-180)

On notera l'expression « tableau de pensée » et le mot « utopie ». L'idéaltype est d'abord, fondamentalement, une construction du scientifique et une abstraction. Il ne s'agit pas de rendre compte de la réalité dans toute la complexité, son épaisseur, ses dimensions contradictoires, etc., mais d'imaginer comment les choses se passeraient si elles obéissaient à quelques principes simples, touchant notamment aux comportements des agents. On sait (on vient de le voir dans la section précédente) que ces comportements ne sont pas toujours rationnels au sens strict, ni surtout rationnels en finalité, mais que se passerait-il, par exemple, si c'était le cas ?

En langage moderne, l'idéaltype n'est pas autre chose qu'une sorte de modèle fondé, non pas sur des moyennes statistiques, des ajustements empiriques, etc., comme peuvent le faire certains modèles économétriques, mais reposant sur des hypothèses simplificatrices et cohérentes. Par construction, ce qui est visé n'est pas d'emblée l'ajustement aux observations empiriques :

Plus la construction des idéaltypes est rigoureuse, c'est-à-dire plus elle est étrangère à la réalité en ce sens, mieux elle remplit son rôle du point de vue de la terminologie et de la classification aussi bien que de celui de la recherche. (Weber, 1971, p. 18)

Une telle construction a donc pour principal avantage de mettre en évidence des écarts entre ce qui se passerait « si » et « toutes choses égales par ailleurs », et ce qui se passe effectivement. Weber suggère que l'on peut procéder par constructions idéaltypiques successives, en introduisant progressivement les éléments nécessaires pour mieux rendre compte de l'observation empirique. L'hypothèse de rationalité en finalité est le principe qui sert naturellement de base de départ à la plupart de ces constructions, mais on peut imaginer qu'un idéaltype soit construit sur d'autres hypothèses :

Chaque fois cependant qu'elle parle de cas « typiques », elle désigne toujours par ce terme, en cas de doute, l'idéaltype qui peut de son côté avoir un caractère rationnel ou irrationnel. Le plus souvent il est rationnel (et dans la théorie économique il l'est par exemple toujours), mais inévitablement il est construit d'une manière significativement adéquate. (Weber, 1971, p. 18)

Dans la littérature sur les organisations, il est classiquement fait référence à un idéaltype weberien auquel on donne le nom d'idéaltype bureaucratique. Cet idéaltype est même considéré comme la pierre fondatrice de la théorie des organisations. Il s'agit en réalité, dans la terminologie de Weber, du type pur de domination légale [...]

## Références

Kaesler Dirk (1996) *Max Weber, sa vie, son œuvre, son influence*, Paris, Fayard.

- Weber Max (1965/1951) *Essais sur la théorie de la science*, Paris, Plon. [trad. française de (1951) *Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre*, 2. Auflage, Tübingen, Mohr.]
- Weber Max (1971/1956) *Économie et société, tome premier*, Paris, Plon. [trad. française de (1956) *Wirtschaft und Gesellschaft*, Tübingen, Mohr.]



*The Black Lotus (2016), Jean-Michel Othoniel, Sète (16 juin 2017)*

## Weber contre Durkheim ?

*Jacques Girin*

L'objectif des deux séances précédentes était de montrer comment deux paradigmes très opposés pouvaient sous-tendre des travaux de sciences sociales. D'un côté, le « holisme », marqué par la volonté de référer les faits sociaux à la place qu'ils occupent dans des « totalités » (typiquement, « la société ») ; de l'autre, l'« individualisme méthodologique », où l'analyse des phénomènes sociaux passe par la compréhension des activités individuelles, incluant la reconstitution du sens visé par les agents dans leurs actes.

Pour cela, on a choisi, suivant en cela une démarche très classique, d'illustrer ces deux paradigmes par des travaux de deux « pères fondateurs » que sont respectivement Émile Durkheim et Max Weber. On a rendu compte des grands principes énoncés par ces auteurs dans leurs écrits d'épistémologie et de méthode, mais également de travaux de recherche « exemplaires » : il faut se souvenir que le sens premier du mot « paradigme » est « exemple », et que l'un des sens dans lesquels l'emploie Thomas Kuhn est celui de « travail scientifique exemplaire ». C'est ainsi que l'on a étudié un peu en détail *De la division du travail social* d'Émile Durkheim (1973/1893) et, plus brièvement, *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme* de Max Weber (1964/1947).

Le propos était donc bien de tracer aussi précisément que possible les contours des deux paradigmes opposés – quitte à ne retenir des deux auteurs, sans pour autant les trahir, que ce qui illustrait le mieux cette opposition – et non pas de présenter une étude comparative de la pensée de Durkheim et de Weber.

Cette note complémentaire vise simplement à montrer que cette opposition bien réelle a pourtant ses limites, d'autant plus visibles que l'on dépasse les textes de doctrine pour entrer plus en détail dans les travaux de recherche de chaque auteur. On découvrira alors plusieurs points de convergence que les écrits d'épistémologie et de méthode ne laissaient pas nécessairement supposer. Revenant à l'opposition initiale entre holisme et individualisme méthodologique, on sera amené à conclure que cette opposition peut être dépassée, en suivant l'exemple de l'un comme de l'autre des hérauts de cette opposition.

### **Durkheim, « individualiste méthodologique » dédoublé ? L'interprétation de Raymond Boudon**

Raymond Boudon, qui est par ailleurs l'une des figures de proue contemporaines de l'individualisme méthodologique, soutient une thèse plutôt radicale, suivant laquelle l'épistémologie réellement pratiquée par Durkheim dans ses travaux se distingue de

celle qu'il défend dans ses écrits de méthode, et se rapproche en fait de celle de Weber : « *Durkheim proclame une épistémologie empiriste mais pratique une épistémologie non empiriste, proche de celle de Weber. Plus précisément, il ne se désintéresse en aucune façon, dans ses analyses concrètes, des motivations et des raisons des sujets sociaux, et il n'est pas loin de faire de ces motivations et de ces raisons les causes de leurs comportements.* » (Boudon, 1991, p. 101).

Durkheim serait ainsi victime de rien moins qu'une sorte de « dédoublement de la personnalité », dû à une difficulté à se séparer de l'héritage d'Auguste Comte qui imposait l'idée d'une discontinuité entre le niveau psychologique et le niveau sociologique : « *J'incline à penser que la théorie dite du multiple self est peut-être celle qui constitue la piste la plus utile pour comprendre cette discordance entre théorie et pratique. Sans m'engager dans une discussion de cette théorie, je dirai simplement qu'elle insiste sur le caractère normal, voire banal des faits de dédoublement de la personnalité.* » (Boudon, 1991, p. 129).

L'argumentation tourne autour de l'opposition entre une épistémologie dite empiriste, ou externaliste, et une épistémologie non empiriste, ou internaliste. La première juge la validité d'une théorie principalement à la manière dont ses conséquences sont conformes aux faits observés : c'est, selon Boudon, la position de Popper, Kuhn, Lakatos et Feyerabend. La seconde ajoute à cette exigence un critère conceptuel d'acceptabilité de chaque proposition de la théorie. Descartes, refusant la notion d'action à distance, ou Einstein, rejetant l'idée de simultanéité absolue, se rangeraient parmi les tenants de cette seconde épistémologie.

L'exigence wébérienne de la compréhension, c'est-à-dire d'avoir à reconstruire le sens des actions, des croyances, etc., des agents le range dans le groupe des non-empiristes. *Les Règles de la méthode sociologique* feraient au contraire apparaître Durkheim comme un pur empiriste.

Or, explique Boudon, plusieurs éléments de théorie lisibles dans l'œuvre de Durkheim contredisent ce point, par exemple la théorie de la magie telle qu'on peut la voir dans *Les formes élémentaires de la vie religieuse*, ainsi que l'analyse du « suicide égoïste » dans *Le suicide*. Par exemple, Durkheim postule, en quoi il s'oppose à Lévy-Bruhl, que le primitif ne pense pas autrement que l'homme moderne, et que, par conséquent, la pensée magique est tout aussi compréhensible que la pensée scientifique. Ou encore, il développe une théorie « psychologique » de l'acceptation ou du rejet par l'indigène, aussi bien que par le savant, d'une croyance ou d'une théorie, et une autre théorie « psychologique » de l'anticipation dans l'analyse de la manière dont le suicide égoïste s'articule aux cycles économiques.

La conclusion est donc que Durkheim pratique en fait, et contre ses écrits de méthode, une sociologie compréhensive, donc non-empiriste.

Cette thèse audacieuse a un défaut : de devoir faire au préalable de l'auteur des *Règles de la méthode sociologique*, un empiriste pur et dur, ce qui ne se lit nulle part dans cet ouvrage, ou un adversaire de l'idée de compréhension, laquelle n'est, ni abordée, ni *a fortiori* discutée. Durkheim se contente d'indiquer que les propriétés des faits sociaux « *ne peuvent être découvertes par l'introspection même la plus attentive.* » (Durkheim, 1973, p. XII). Certes, il écrit aussi que « *toutes les fois qu'un phénomène social est directement expliqué par un phénomène psychique, on peut être assuré que l'explication est fautive* » (Durkheim, 1973, p. 103). Il est pourtant nettement plus explicite et nuancé quelques lignes plus haut : « *Sans doute, il ne peut rien se produire de collectif si les*

*consciences particulières ne sont pas données ; mais cette condition nécessaire n'est pas suffisante. Il faut encore que ces consciences soient associées, combinées, et combinées d'une certaine manière ; c'est de cette combinaison que résulte la vie sociale et, par suite, c'est cette combinaison qui l'explique.* » Cette idée de « combinaison » n'est pas si loin de l'idée d'« effet de composition » ou d'« effet pervers » chère à Raymond Boudon (voir par exemple Boudon, 1977), surtout si l'on veut bien remarquer que les effets de composition – songer à l'explication marxienne de la baisse tendancielle du taux de profit qu'il reprend souvent comme exemple – supposent toujours que les actions des acteurs s'inscrivent dans des systèmes, des structures, des institutions, des jeux pourvus de règles, peu importe les mots, que les acteurs trouvent largement devant eux, ne réinventent pas tous les jours et ne peuvent, bien souvent, que tenter de modifier à la marge ou, d'ailleurs, modifier dans un sens non voulu. Le point de vue durkheimien, y compris tel qu'il est exprimé dans *Les règles*, ne contredit donc nullement une version modeste de l'individualisme méthodologique, celle qui, maintenant l'exigence de recherche des significations individuelles, reconnaîtrait cependant l'existence de faits « supra-individuels » tels que des structures, des institutions, des règles s'imposant aux acteurs, etc. Cette version modeste est d'ailleurs celle explicitement revendiquée par Boudon, pour qui : « *[la tradition de l'individualisme méthodologique] ne suppose pas que les individus soient suspendus dans une sorte de vide social. Elle n'affirme pas non plus que la société se réduit à un agrégat d'individus : elle sait bien qu'il existe des institutions, des souvenirs collectifs, etc.* » (Boudon, 1995, p. 254).

Il en résulte que l'on pourrait être tenté de retourner contre Raymond Boudon l'affirmation de « dédoublement de la personnalité », en observant que ce grand admirateur de Durkheim, aussi bien que de Weber, éprouve à l'évidence plus d'empathie, pour ne pas dire de sympathie, pour le second que pour le premier, ce qui le conduit peut-être à vouloir trouver dans les positions du premier des affirmations contestables qui ne s'y trouvent pas, et à ne pas vouloir y voir des prises de position explicites beaucoup plus proches des siennes que ce qu'il dit...

Cette thèse a pourtant une grande qualité : de montrer que l'individu tient une place dans la sociologie de Durkheim et que la compréhension n'est pas exclue de ses analyses.

### L'individu chez Durkheim

On peut, je l'ai déjà suggéré précédemment, trouver chez Durkheim un raisonnement absolument typique de l'individualisme méthodologique, et ceci bien avant *Les formes élémentaires de la vie religieuse*, et même avant *Le suicide*, dans l'analyse des causes de la division du travail. Ces causes sont l'augmentation du volume et de la densité des sociétés, mais se comprennent *via* un mécanisme qu'il appelle la « lutte pour la vie ». Souvenons-nous :

Il est inévitable que les organes similaires s'atteignent, entrent en lutte et s'efforcent de se substituer les uns aux autres [...]. D'une part,



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

l'organe segmentaire qui triomphe, si l'on peut ainsi parler, ne peut suffire à la tâche plus vaste qui lui incombe désormais que grâce à une plus grande division du travail, et d'autre part les vaincus ne peuvent se maintenir qu'en se concentrant à une partie seulement de la fonction totale qu'ils remplissaient jusqu'alors. Le petit patron devient contremaître, le petit marchand devient employé, etc. (Durkheim, 1973, p. 252)

On voit bien, en effet, que les « organes » dont parle Durkheim, et plus spécifiquement les individus, adoptent un comportement parfaitement compréhensible, et même rationnel, que l'on qualifierait aujourd'hui volontiers de stratégique : puisque la compétition s'impose, il faut que chacun se trouve une spécialité, un « créneau », qui lui permette de survivre parmi les autres, en conservant une spécificité et une utilité. Quitte à perdre un peu de son statut social, comme ce petit patron qui devient contremaître ou ce petit marchand qui devient employé...

Mais de quel individu s'agit-il ?

On se rappelle que, pour Durkheim, l'individu moderne naît progressivement de la différenciation sociale, spécifiquement de la division du travail. C'est bien là que Durkheim s'oppose le plus clairement à l'idée d'une société qui résulterait de pactes

ou de contrats passés entre des individus pré-existants, conscients et libres, comme le voudrait toute une tradition philosophique à laquelle il est radicalement étranger. Dans les formes sociales les plus primitives, la « horde », la « société segmentaire à base de clans », etc., peu ou pas d'individus, sinon relativement indifférenciés, partageant à peu près les mêmes manières d'agir et de penser, supports de la même « conscience collective », liés par une solidarité purement « mécanique ». C'est la société moderne qui produit l'individualisme, souvent qualifié d'égoïsme par Durkheim, sans qu'il y ait toujours dans ce mot une connotation négative.

Or, toutes les hypothèses faites par Durkheim sur la psychologie individuelle sont suffisamment simples pour pouvoir s'appliquer – du moins en a-t-on le sentiment – aussi bien à des individus indifférenciés qu'à la partie indifférenciée des individus modernes. Il ne s'agit pas de rendre compte de ce qui se passe dans la tête d'un spécialiste, qu'il soit savant ou simple ouvrier, mais seulement d'évoquer la « lutte pour la vie » ou le fait pour tout un chacun de ne pas remettre en cause à tout bout de champ des croyances établies. Il s'agit, autrement dit, d'une psychologie « basique », pour ne pas dire « sommaire ».

En est-il autrement de celle de Weber ou des individualistes méthodologiques contemporains ? À l'évidence, non. Weber cite l'exemple du comptable que l'on voit additionner des chiffres : tout le monde sait à peu près ce qu'est un comptable, encore que l'on ignore assez largement ce qu'il fait d'autre qu'additionner des chiffres, partie la moins importante de son métier. Mais jusqu'à quel point peut-on comprendre la jubilation du mathématicien qui vient de découvrir une démonstration particulièrement « élégante », ou celle du cuisinier qui réussit un nouveau mélange de saveurs ? À l'instar de l'*homo economicus* des économistes, l'*homo sociologicus*, aussi



Théâtre d'eau,  
Jean-Michel Othoniel, Château  
de Versailles (27 août 2017)

bien durkheimien que weberien, est un être à la psychologie nécessairement simple, ce qui ne veut pas dire fruste, accessible à tous. Au-delà, il faut bien se contenter de ne pas tout comprendre.

### Le « fait social » durkheimien chez Weber

L'« éthique protestante », aussi bien que son pendant, l'« esprit du capitalisme », sont deux notions weberiennes qui pourraient entrer sans aucune difficulté dans la définition du fait social selon Durkheim. Ce sont en effet des manières d'agir et de penser qui, au moment où Weber les analyse, s'imposent aux individus, qu'ils trouvent pré-établies, qui se transmettent par la voie de l'éducation, etc. Le calviniste, aussi bien que l'entrepreneur capitaliste, agissent de cette façon parce que c'est ainsi qu'on leur a appris à agir, et non pas parce qu'ils auraient eux-mêmes inventé cette manière de faire.

Weber, d'ailleurs, montre très bien cet aspect transmis, et non pas purement inventé, des modes de pensée, par la nature même de ses sources. Le célèbre discours de Benjamin Franklin, « Souviens-toi que le temps c'est de l'argent, etc. » qui sert de « *signallement provisoire à ce que nous entendons par esprit du capitalisme* » (Weber, 1964, p. 46) n'est pas autre chose qu'une admonestation d'un éducateur à un jeune homme, de même que l'une des sources essentielles utilisées par l'auteur pour repérer l'« éthique protestante » est constituée par des prédications. On peut ajouter que ce n'est justement pas chez l'individu Calvin lui-même – qui refusait notamment l'idée que l'on puisse reconnaître l'état de grâce – que Weber trouve l'expression la plus aboutie de cette éthique « calviniste », mais chez ses disciples et continuateurs. L'aspect collectif des règles de conduite et des croyances correspondantes est évident, et pourrait renvoyer aisément à une notion de « conscience collective » au sens de Durkheim. On mentionnera cependant que Weber a voulu délibérément tenir à l'écart de ses analyses ce qui relevait de la contrainte pure, notamment « *la surveillance toute policière de la vie des personnes* » (Weber, 1964, p. 200) propre aux Églises calvinistes établies, pour mettre l'accent sur l'adhésion des croyants, leur « *soumission volontaire* » (*ibid.*). Cela écarte une partie importante du « fait social » que constitue le protestantisme, et concentre l'attention sur ce qui a fait sa diversité, c'est-à-dire l'émergence de toutes sortes de sectes, notamment, parmi les héritières du calvinisme, les puritains, baptistes, presbytériens, méthodistes, etc.

Une telle acception du « fait social » ou de la « conscience collective » aurait-elle été acceptable pour Weber ? Il est impossible de répondre à une telle question autrement que de manière hypothétique. On relèvera cependant que, discutant de la possibilité « *de traiter certaines structures sociales (l'« État », les « coopératives », les « sociétés par actions » ou les « fondations ») exactement de la même façon que les individus singuliers* » (Weber, 1971, p. 12), il en vient à écrire ce qui suit :

L'interprétation de l'activité doit tenir compte d'un fait d'importance fondamentale : ces structures collectives qui font partie de la pensée quotidienne ou de la pensée juridique (ou d'une autre pensée spécialisée) sont des représentations de quelque chose qui est, pour une part, de l'étant [*Seiendes*], pour une autre part, du devant-être [*Geltensollendes*], qui flotte dans la tête des hommes réels (non seulement les juges et les fonctionnaires, mais aussi le « public »), d'après quoi ils orientent leur activité ; et ces structures comme telles ont une importance causale fort considérable, souvent même dominante, pour la nature du déroulement de l'activité des hommes réels. (Weber, 1971, pp. 12-13)

On ne saurait mieux dire que l'analyse sociologique, même « individualiste », ne peut ignorer les structures, ni même ce « devant-être qui flotte dans la tête des hommes réels », et qui ressemble fort à une forme de conscience collective...

Dernière articulation à signaler : le très grand intérêt que portaient, aussi bien Durkheim que Weber, au fait religieux, rend leurs analyses complémentaires, plutôt que concurrentes. Par exemple, l'individualisme prêté aux protestants, dans lequel Durkheim voyait une des raisons du taux de suicide supérieur chez eux par rapport aux catholiques et aux juifs (voir Durkheim, 1999, pp. 149 *et sq.*) ne contredit pas, bien au contraire, les analyses de Weber sur l'éthique protestante.

### Conclusion

L'opposition holisme/individualisme méthodologique semble rencontrer très vite ses limites dès que l'on entre aussi peu que ce soit dans l'étude de l'œuvre effective – pas seulement constituée de textes d'épistémologie et de méthode – des deux « pères fondateurs » réputés représenter au mieux ces paradigmes.

On ne se rangera pas ici à l'interprétation de Boudon mentionnée plus haut, qui fait de Durkheim un wéberien qui s'ignore – voire un wéberien honteux – rabattant ainsi le holisme durkheimien sur une variété d'individualisme. On ne tentera pas non plus de se livrer à un exercice symétrique dans le cas de Max Weber.

Il est certainement plus juste de noter que le sociologue holiste, quand il en a la possibilité, tente effectivement de rendre compréhensibles les actions des individus impliqués dans les phénomènes sociaux, même lorsque la signification profonde de ces phénomènes est censée dépasser leurs consciences : on comprend que les individus confrontés à la « lutte pour la vie » se spécialisent, mais ce qui leur échappe est le fait que cette spécialisation devient un facteur de cohésion sociale. Symétriquement, l'individualisme méthodologique le plus conséquent prend en compte les « structures » ou les « faits sociaux » débordant les consciences individuelles, lorsqu'il devient clair que ceux-ci influencent ces consciences et les activités des agents.

Au plan des principes généraux, il n'est pas très difficile de réconcilier les deux perspectives, en admettant tout simplement que la société façonne les individus qui, à leur tour, la transforment par leurs actions et leurs interactions. Tout est une question de point de vue, d'accentuation, et d'ajustement à l'objet que l'on étudie.

Encore faut-il noter que le couple société/individu est bien grossier et que, à l'évidence, on a besoin de catégories intermédiaires pour penser les relations que les deux entretiennent : nous verrons de telles notions dès la séance suivante ■

### Références

- Boudon Raymond (1977) *Effets pervers et ordre social*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Boudon Raymond (1991) “Durkheim et Weber : convergence de méthodes”, in Boudon Raymond (1998) *Études sur les sociologues classiques*, Paris, Presses Universitaires de France, pp. 93-136.
- Boudon Raymond (1995) *Le juste et le vrai : études sur l'objectivité des valeurs et de la connaissance*, Paris, Fayard.
- Durkheim Émile (1973/1893) *De la division du travail social*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Durkheim Émile (1999/1897) *Le suicide*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Durkheim Émile (2013/1895) *Les règles de la méthode sociologique*, Paris, P.U.F, Quadrige.
- Durkheim Émile (2013/1912) *Les formes élémentaires de la vie religieuse*, Paris, P.U.F, Quadrige.

Weber Max (1964/1947) *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Paris, Plon, [trad. française de (1947) *Gesammelte Aufsätze zur Religionssoziologie*, Band I, 4. Auflage, Tübingen, Mohr.]

Weber Max (1971) *Économie et Société, tome 1*, Paris, Plon. [trad. française de *Wirtschaft und Gesellschaft*, Tübingen, Mohr, 1956.]



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

## L'interactionnisme : autour de la notion de cadre

Jacques Girin

L'« interactionnisme », parfois appelé « interactionnisme symbolique », recouvre un ensemble de travaux très divers dont les fondements épistémologiques et théoriques sont variables. On peut convenir de regrouper sous cette étiquette des recherches dont le point commun est de s'intéresser à l'analyse attentive de situations limitées dans le temps et dans l'espace, telles que le face à face entre deux personnes, les comportements des membres d'une même famille, les échanges à l'intérieur d'une bande, d'un groupe de travail ou d'une organisation. Il s'agira, par exemple, d'essayer de découvrir les règles implicites auxquelles les participants à de telles situations se conforment : règles concernant les échanges verbaux, les gestes, la proximité physique, etc., et encore de comprendre comment la réalité sociale est « fabriquée » ou renouvelée tous les jours par l'interaction elle-même.

Pour aborder certains de ces travaux, j'ai choisi comme fil directeur une notion que je crois spécialement utile et féconde : celle de cadre (en anglais *frame*), due à Gregory Bateson, et particulièrement développée par Erving Goffman. Comme cette notion est bien loin d'épuiser l'ensemble de celles que l'on doit aux interactionnistes, j'apporterai ensuite quelques compléments destinés principalement à servir de guide pour des lectures ultérieures. Enfin, j'ajouterais à cette présentation [...] une note de lecture sur le dernier livre de Goffman [...].

### Des animaux jouant à se battre

En janvier 1952, visitant le zoo Fleishhacker de San Francisco, l'anthropologue Gregory Bateson (1904-1980) observe deux jeunes singes jouant à se battre. Phénomène banal s'il en est : mais comment ces animaux savent-ils qu'ils jouent, et ne se battent pas pour de vrai ? « Or ce phénomène – le jeu – n'est possible que si les organismes qui s'y livrent sont capables d'un certain degré de métacommunication, c'est-à-dire s'ils sont capables d'échanger des signaux véhiculant le message : “ceci est un jeu”. » (Bateson, 1977, p. 211). Suivant la définition de Bateson, un message « métacommunicatif » est un message qui porte sur la relation entre les locuteurs. Par exemple, « Je plaisantais » ou « Ce n'était qu'un conseil », ou encore « Je ne voulais pas vous vexer », ou encore « C'était un compliment »,



*Invisibility face (2015)  
en arrière plan La grande vague (2017)  
Jean-Michel Othoniel, Sète (16 juin 2017)*

sont des messages « méta communicatifs », dans la mesure où ils ne consistent pas à expliciter le contenu de ce qui vient d'être dit, mais la visée relationnelle correspondante.

En simplifiant un peu l'analyse de Bateson – qui fait un large recours aux types logiques de Russel et à la notion de paradoxe, discussion que l'on ne reprendra pas ici – la question est de savoir dans quel cadre se déroule l'interaction : le cadre d'une lutte réelle ou le cadre d'un jeu ? Les messages métacommunicatifs visent donc, lorsqu'il en est besoin, à dire quel est ce cadre. Bateson utilise notamment l'analogie avec le cadre d'un tableau : « *Le cadre indique à celui qui regarde qu'il ne doit pas user d'un même type de pensée, pour interpréter la peinture, que pour interpréter le papier peint qui se trouve hors du cadre* ». (Bateson, 1977, p. 219). On peut songer alors à ces toiles monochromes qu'affectionnent certains amateurs, et que ces derniers ont probablement avantage à faire encadrer avant de les accrocher dans leur salon pour bien indiquer aux visiteurs de passage : « Attention, ceci est une œuvre d'art (coûteuse) d'un peintre célèbre, et non pas un morceau de cloison peint par un peintre en bâtiments ! »

### Insultes réelles et insultes rituelles

William Labov est un sociolinguiste. Un sociolinguiste s'intéresse typiquement à la manière dont des groupes sociaux partageant plus ou moins la même langue (par exemple des francophones ou des anglophones) diffèrent dans leurs manières de parler cette langue, différences régionales et différences de classes sociales notamment : un marseillais ne parle pas exactement le même français qu'un Tourangeau, un bourgeois ne parle pas comme un ouvrier, etc.

Labov a consacré toute une série d'études extrêmement pénétrantes, dont la méthodologie est remarquable (voir par exemple l'introduction de Labov, 1978), à l'étude du « vernaculaire noir américain » (« VNA », en anglais « BEV » pour « *Black English Vernacular* »), c'est-à-dire de cette variété d'anglais parlé par les Noirs aux États-Unis, qui n'est pas exactement l'anglais « standard », en tous les cas pas celui des dictionnaires et des grammaires officiels.

Ce qui va nous intéresser ici est tout à fait périphérique par rapport à l'étude du VNA. Il s'agit d'un simple dialogue extrait d'un merveilleux petit article publié pour la première fois en 1972, portant sur ce que Labov appelle les « insultes rituelles » à l'intérieur de bandes d'adolescents des ghettos noirs aux États-Unis.

Qu'est-ce qu'une insulte rituelle, ou une vanne ?

C'est une manière d'apostropher quelqu'un que nous connaissons tous très bien, dont voici un exemple particulièrement trivial (mais les insultes rituelles sont souvent triviales) : « Salut, vieux con ! » Ceci est une insulte rituelle à condition seulement que, au niveau métacommunicatif dont parlait Bateson, les interlocuteurs – et spécialement le destinataire – aient conscience qu'il s'agit d'une marque de familiarité, peut-être même d'affection, et non pas d'une insulte réelle.

La question est justement de savoir comment on fait pour distinguer l'insulte rituelle de l'insulte réelle.

Parmi les nombreux exemples recueillis par Labov dans les bandes d'adolescents noirs de New York, les Thunderbirds, les Jets et les Cobras, considérons la suivante : « *Ta mère, elle est tellement minus qu'elle peut jouer à la balle contre le bord du trottoir* » (p. 241). Ici, il n'y a pas de doute que l'image est tellement outrée que l'on ne peut

guère penser à une insulte réelle, mais que l'on va plutôt reconnaître une plaisanterie, une insulte rituelle. En revanche, « *Ta mère, elle est sur la Cinquième Avenue* » (p. 273), qui laisse entendre que c'est une prostituée, est une proposition délicate à manipuler comme vanne, car elle peut facilement passer pour une insulte réelle, surtout si la mère du destinataire est effectivement une prostituée. Une mauvaise interprétation des vannes est très dangereuse, et peut même conduire au meurtre : de tels malentendus dramatiques peuvent notamment survenir entre des personnes qui ne sont pas membres de la même bande (Labov, 1978, pp. 274-275).

Voici maintenant le court dialogue recueilli dans la bande des Jets sur lequel nous allons nous attarder quelques instants :

- A- Rel : Taisez-vous, s'il vous plaît !  
 B- Stanley : ... Hé, c'est à moi que tu causes ?  
 C- Rel : Ouais.  
 D- Stanley : Viens un peu par là.  
 E- Rel : Ta mère, c'est une dinde. Tire-toi de là.  
 F- Stanley : Viens un peu par là. Dis-moi ...  
 G- Rel : Ta mère, c'est une dinde.

(Labov, 1978, pp. 286-287)

Comme Labov nous l'indique, ce qui est remarquable, c'est que le dialogue s'arrête là, la dernière réplique de Rel semblant avoir le pouvoir de mettre fin à une dispute qui aurait pu s'envenimer. L'interprétation que je donne ci-dessous de ce phénomène est parfaitement fidèle à celle de Labov, mais utilise une notion que celui-ci ne met pas en œuvre, celle de *cadre*<sup>1</sup>

Ce qu'il faut savoir, pour bien comprendre cet échange, c'est que Stanley est le personnage le plus important de la bande des Jets, le « Président », alors que Rel n'en est que le second, le « Premier Ministre ». La réplique de Stanley à l'injonction de Rel peut alors s'interpréter de la manière suivante : Stanley considère (ou feint de considérer) que Rel, l'incluant nécessairement dans ceux à qu'il s'adresse, défie son autorité, ce que confirme le « *Viens un peu par-là* ». Un équivalent pourrait être quelque chose comme « *Si tu me cherches, tu vas me trouver !* » Le cadre auquel Stanley se réfère est donc celui de la lutte, à l'intérieur de la bande, pour occuper les positions les plus élevées. Si la réponse réitérée de Rel, « *Ta mère est une dinde* », met fin à ce qui aurait pu dégénérer en bagarre, c'est tout simplement parce qu'elle opère un changement de cadre, ou un recadrage, car c'est une vanne, reconnue comme telle parce qu'elle est classique dans sa forme et que la mère de Stanley ne peut pas être réellement une dinde<sup>2</sup>. Tout se passe finalement comme si Rel avait simplement dit : « *Je ne te défie pas, tu vois bien que je plaisante* ». Labov écrit que « *Rel, par sa vanne, redéfinit la situation comme étant une situation rituelle* ». (Labov, 1978, p. 287).

Nous reviendrons plus tard, lorsqu'il sera question du langage, sur ce type d'échanges. Ce qui est important, c'est simplement de voir que l'interaction, pour être comprise par les participants, comme par l'observateur, demande à être référée à un certain cadre : en l'occurrence, cadre de la lutte ou cadre du rituel.

On peut noter au passage que le rituel renvoie à une activité propre à réaffirmer et consolider la cohésion de la bande : on ne vanne bien et sans danger qu'à l'intérieur du groupe, et celui qui ne comprendrait pas les vannes ne pourrait pas être un membre à part entière. Sans qu'ils en aient nécessairement conscience, les vanneurs contribuent à entretenir une activité à laquelle on peut imputer une certaine fonction

1. Labov ne cite en référence ni Bateson, ni Goffman. S'il ne parle pas de cadre, il parle cependant de contexte, notion dont on verra plus tard qu'elle est très voisine et peut-être, moyennant définition, complémentaire.

2. Rel dit en anglais : « *Your mother's a duck* », littéralement « *une cane* », qui ne renvoie pas à l'idée de « *femme stupide* » que pourrait suggérer la traduction française « *dinde* ». L'idée de stupidité serait plutôt rendue par « *goose* » c'est-à-dire « *oie* » (dictionnaire Hachette Oxford).

dans le maintien de l'existence du groupe. En revanche, le cadre de la lutte sous-tend une tout autre logique, beaucoup plus individuelle, qui peut certainement aller jusqu'à remettre en question l'existence même de la bande. L'échange de vannes, bien qu'étant le fait d'individus, rappelle le fait social durkheimien, tandis que l'échange d'insultes serait plutôt une activité sociale significative dans un sens strictement wéberien.

### Les cadres de l'expérience : Erving Goffman

Erving Goffman (1922-1982) fut sans doute le représentant le plus éminent de ce que l'on peut appeler la sociologie interactionniste. Parmi ses ouvrages les plus importants, *Frame Analysis* (1974), traduit en français par Isaac Joseph sous le titre *Les cadres de l'expérience* (1991), est entièrement consacré à la notion de cadre.



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

Goffman, qui se réfère explicitement à Bateson (Goffman, 1991, p. 49) opère d'abord une distinction entre des cadres qu'il appelle « primaires », et d'autres qui en seraient simplement dérivés, tout particulièrement par deux procédés qu'il appelle respectivement modalisation et fabrication.

« *Est primaire un cadre qui nous permet, dans une situation donnée, d'accorder du sens à tel ou tel de ses aspects, lequel autrement serait dépourvu de signification* » (Goffman, 1991, p. 31). Autrement dit, un cadre primaire se suffit à lui-même, et ne nécessite pas de faire appel à d'autres schémas, modèles, etc., pour être compris. Deux grandes catégories sont distinguées, les cadres naturels et les cadres sociaux, suivant que l'on est en présence de phénomènes étrangers à la volonté humaine ou que, au contraire, l'« agent humain »

y joue un rôle. « *La plupart du temps, nous utilisons correctement les cadres primaires [...]. La vie sociale est organisée de telle sorte que nous pouvons généralement comprendre ce qui nous arrive et y prendre part.* » (p. 35).

Si quelques notations permettent de saisir ce que Goffman a en vue en parlant de cadres primaires – notamment celles qui concernent les différences entre degrés de structuration (p. 31) ou le fait que « *chaque cadre social possède ses propres règles* » (p. 33) – il serait vain d'espérer trouver chez lui quelque chose qui pourrait ressembler à une liste, une énumération, une tentative de typologie, ou quoi que ce soit d'approchant, des cadres primaires. Difficulté de fond, ou simple préférence de Goffman pour explorer les jeux plus subtils, complexes, parfois pervers, qui mettent en relation des cadres les uns avec les autres, les transforment l'un dans l'autre, les superposent, autorisant toutes sortes de farces, tromperies, tours et magies, fantasmagories, perversités parfois, qui font les délices de l'auteur des *Cadres de l'expérience* et celui de ses lecteurs, au risque de les égarer parfois ? J'avoue incliner vers la deuxième hypothèse, car je ne crois pas impossible de tenter, fût-ce de manière provisoire et imparfaite, de construire de telles typologies, à condition de se souvenir, avec Goffman, qu'elles sont nécessairement propres à une société ou un groupe social

déterminé, en accord avec la remarque suivant laquelle « *pris ensemble, les cadres primaires d'un groupe social constituent l'élément essentiel de sa culture.* » (p. 36).

La modalisation, ou application d'un mode à un cadre primaire, est la transformation de base réalisable sur un cadre : « *Par mode, j'entends un ensemble de conventions par lesquelles une activité donnée, déjà pourvue d'un sens par l'application d'un cadre primaire, se transforme en une autre activité qui prend la première pour modèle mais que les participants considèrent comme sensiblement différente. On peut appeler modalisation ce processus de transcription. L'analogie avec la pratique musicale est délibérée.* » (Goffman, 1991, p. 52). C'est ainsi que l'on peut « jouer à se battre », comme les singes de Bateson, « faire semblant de s'insulter », comme les adolescents de Labov, pratiquer des compétitions sportives qui ressemblent à des luttes ou à la guerre, etc. Dans ces types de jeux, les participants savent tous qu'ils ne sont pas en train de se battre pour de vrai, de s'insulter pour de vrai, de faire la guerre pour de vrai, etc. Encore peut-on s'interroger sur le fait de savoir si le « pour de vrai » sert toujours de modèle au « pour de faux », ou si l'inverse n'est pas possible, comme lorsque l'on est amené à croire que la violence au cinéma peut servir de modèle à un criminel réel. « *En distinguant l'original et la copie, je n'entends pas pour autant aborder la question de savoir comment la copie peut agir en retour sur l'original* » (Goffman, 1991, p. 57). Quoi qu'il en soit de ces relations, Goffman considère paradoxalement plus facile de proposer une typologie des modalisations qu'une typologie des cadres primaires : « *Si les cadres primaires n'ont pas fait l'objet d'une présentation satisfaisante, les modes et leurs conventions de transcription semblent pouvoir être mieux catégorisés et spécifiés.* » (Goffman, 1991, p. 56).

La fabrication est la seconde catégorie fondamentale de jeu sur les cadres que distingue Goffman. Il s'agit ici de faire croire faussement à quelqu'un, pour des raisons qui peuvent être ou non condamnables d'un point de vue moral, que ce qui se passe relève d'un certain cadre, alors que l'auteur de la fabrication (et, le cas échéant, certains observateurs), savent que cela n'est pas le cas. Toutes sortes de tromperies, canulars, escroqueries, fausses accusations, tricheries, « machinations protectrices » etc., relèvent de ces fabrications. Je ne les discuterai pas ici, notamment parce que l'examen un peu détaillé de plusieurs des exemples de Goffman soulève la question de savoir s'il s'agit bien dans tous les cas d'un jeu sur les cadres (engager quelqu'un dans un cadre qui n'est pas le bon) ou d'autre chose (par exemple, dans un cadre déterminé, transgresser simplement à son profit certaines règles) : l'exemple de la tricherie aux cartes (p. 113), parmi plusieurs autres, montre cette difficulté, et suggère qu'il serait probablement légitime d'amender un peu sur ce point l'analyse de Goffman.

### **Le cadre : une notion intermédiaire**

Comme on l'a vu précédemment (voir les compléments à la troisième séance), tous les partisans conséquents de l'individualisme méthodologique au sens de Weber reconnaissent que l'activité sociale s'exerce toujours à l'intérieur de « structures », d'« institutions », de « règles », etc., que l'on peut considérer comme des « faits sociaux » au sens de Durkheim : manières d'agir, de penser, de sentir qui s'imposent aux individus, qu'ils trouvent préétablies, qui se transmettent souvent par la voie de l'éducation.

Cependant, toutes ces réalités ne possèdent pas toutes la propriété de pouvoir être référées à une entité telle que « la société » dans son ensemble, pas plus qu'elles ne s'imposent à tous les individus à tout moment. Je ne suis concerné par l'obligation

d'avoir à éduquer mes enfants que pour autant que je suis père de famille, et encore cette obligation n'a-t-elle aucune incidence, ou qu'une incidence limitée, sur beaucoup d'autres aspects de ma vie, par exemple lorsque je suis au travail, ou pendant toutes les longues périodes où j'ai délégué ce soin à d'autres personnes. Je suis certainement tenu, sauf à encourir la réprobation de mes semblables, à me montrer civil avec les personnes à qui j'ai affaire, mais cette civilité ne recouvre pas exactement les mêmes obligations, suivant qu'il s'agit de savoir comment saluer mes collègues au travail ou comment me comporter à une table bourgeoise, à supposer que ma position sociale m'en fasse un convive accepté, ce qui n'est évidemment pas le cas de tout le monde.

Pour reconnaître que le « fait social » – obligations, règles du jeu, manières « normales » de faire – se décline à une multitude de niveaux et dans une multitude de compartiments plus ou moins séparés, nous avons besoin de notions intermédiaires.

La notion de cadre possède cet avantage. Elle renvoie évidemment à quelque chose comme un « fait social » : pour cadrer convenablement une interaction, il faut que les participants aient confiance les uns dans les autres sur leurs capacités à respecter une série de règles, à comprendre le sens de tel ou tel message, etc. Je ne peux pratiquer le karaté comme sport qu'avec quelqu'un dont je sais qu'il sait que l'on ne porte pas les coups comme on le ferait dans une bagarre contre un agresseur dans la rue : ceci ne concerne cependant que les praticiens de certains sports de combat, au moment où ils les pratiquent, et pas l'ensemble des membres d'une société ni, à tout moment, ceux qui connaissent les règles de ce sport, mais qui font également beaucoup d'autres choses.

La réalité sociale est différenciée, probablement de plus en plus, en un sens qui va au-delà de ce que Durkheim a étudié dans *De la division du travail social*. Une de ces différenciations les plus importantes est certainement celle que suggère la notion de cadre, avec la question typique du cadrage : que sommes-nous en train de faire en ce moment ?

On peut alors oser faire ce à quoi Goffman s'est toujours refusé : énumérer un certain nombre de « cadres primaires », fût-ce de manière toujours provisoire et locale, et sans prétendre à l'exhaustivité. On peut distinguer par exemple, en indiquant que cette typologie est probablement utilisable dans la plupart des situations que l'on rencontre dans les sociétés développées contemporaines :

- le cadre cognitif, ou encore celui de la vérité : nous sommes en train d'essayer de nous mettre d'accord sur des faits, des informations, une connaissance du monde, etc., autour de questions qui peuvent aller de « la terre est-elle vraiment ronde et tourne-t-elle autour du soleil ? » jusqu'à « y a-t-il un marché des chaussures en Afrique ? » en passant par « le libre jeu du marché réalise-t-il vraiment l'*optimum* dans la répartition des richesses ? »
- Le cadre de l'autorité : un des participants possède la capacité de faire prévaloir sur les autres son point de vue. Mais cette personne a-t-elle l'autorité requise pour affirmer que la terre est immobile au centre de l'Univers ? Ou pour décréter que l'on va déployer tous nos efforts pour vendre nos chaussures en Afrique ?
- Le cadre éthique : en quoi ce que nous faisons est-il conforme à ce que les participants considèrent comme relevant de la morale ou de la justice ? Cet ordre donné par un supérieur à son subordonné est-il assimilable à du « harcèlement moral » ? Est-il juste que les pauvres meurent de faim dans une économie d'abondance ? Dois-je être sanctionné aussi lourdement pour avoir jeté un papier par terre que pour avoir mis en danger la vie d'autrui en n'observant pas le code de la route ?

- Le cadre de la civilité : les participants se conforment-ils ou non aux règles de politesse et de savoir-vivre du groupe auquel ils sont censés appartenir ? Est-il de bonne pratique, ou au contraire particulièrement grossier, de roter à la fin d'un bon repas ? Doit-on se serrer la main tous les jours ?

Il va de soi, comme le suggèrent les brefs exemples que je viens de donner, que les règles, manières d'agir, de penser et de sentir, attachées à chacun de ces cadres, sont variables suivant les lieux, les sociétés, les communautés ou les groupes, etc. On reprendra ici la remarque de Goffman citée plus haut, suivant laquelle, « *pris ensemble, les cadres primaires d'un groupe social constituent l'élément essentiel de sa culture* ». Mais chacun, où qu'il se trouve, est susceptible de se trouver confronté à la question de savoir si ce qui se passe, ou ce à l'intérieur de quoi il est pris, relève d'un cadre cognitif, éthique, d'autorité ou de civilité, et sans doute de quelques autres. Il lui appartient ensuite de puiser dans les connaissances dont il dispose les ressources nécessaires pour adopter le comportement qui convient, y compris un comportement délibérément opposé à ce qui lui est normalement prescrit de faire, par exemple par le mensonge, l'abus d'autorité, l'immoralité ou l'impolitesse.

### Compléments sur Bateson et l'École de Palo Alto

Gregory Bateson est bien loin de n'avoir été que l'inventeur de la notion de cadre, qui ne figure même pas dans l'index des notions d'un colloque qui lui a été entièrement consacré (voir Winkin, 1988). Il a surtout été un anthropologue renommé, auteur d'une célèbre étude sur les Iatmul de Nouvelle Guinée (Bateson, 1971), puis la figure centrale de plusieurs ensembles de chercheurs généralement confondus sous l'appellation d'École de Palo Alto, parmi lesquels on peut distinguer :

- Une équipe de recherche qu'il a effectivement constituée et dirigée à Palo Alto entre 1952 et 1959 ;
- avec Don Jackson, psychanalyste, et autour du Mental Research Institute, des chercheurs particulièrement intéressés à la compréhension des maladies mentales ;
- de manière plus informelle, une série de chercheurs ayant plus ou moins fréquenté les précédents.

Parmi les notions les plus connues dont il est l'inventeur se trouve celle de « *double bind* », en français « double contrainte », ou encore « injonction paradoxale ». Il s'agit de situations psychologiques dans lesquelles les individus qui y sont soumis reçoivent des signaux contradictoires. Par exemple « Soyez spontané ! » qui, en tant qu'injonction, implique l'obéissance et la discipline, tandis que son contenu implique d'agir librement. Ou encore la situation de l'enfant à qui sa mère adresse des mots tendres tout en le repoussant physiquement. De telles situations sont vues par les membres du Mental Research Institute comme génératrices de troubles psychiques, une des conséquences de ce type d'analyse étant que ces troubles ne doivent pas faire l'objet d'un traitement individuel, mais d'une thérapie étendue, par exemple, à la famille.

Paul Watzlawick est l'un des « disciples » les plus féconds de Bateson, et a réfléchi tout aussi bien à des questions thérapeutiques qu'à toute une série de phénomènes de la vie quotidienne. La lecture de ses livres, dont un certain nombre sont traduits en français, est souvent un véritable délice, tant ils sont traversés par l'humour de l'auteur et le goût qu'il a de décrire des situations étonnantes ou paradoxales, telles que la manière dont on peut rendre un rat superstitieux (Watzlawick, 1978, p. 55) ou la description d'un accident survenu dans les tribunes d'un terrain de golf du fait que

deux spectateurs (un Brésilien et un Américain) ne suivaient pas les mêmes règles concernant la proximité des corps.

Edward T. Hall a précisément donné le nom de « proxémique » à l'étude de la perception de l'espace par l'homme. Il s'est notamment intéressé à la façon dont, dans différentes cultures, les individus respectent entre eux différentes distances, dans différentes situations : distance intime, personnelle, sociale et publique. Il s'est intéressé de la même façon à la gestion du temps dans les interactions.

Ray L. Birdwhistell a porté son attention sur le corps dans les interactions. Son nom est associé à la tentative d'élaborer une « kinésique », étude des gestes et des mouvements du corps, plus spécialement en liaison avec les phénomènes langagiers. Il fut aussi le jeune professeur d'anthropologie d'Erving Goffman à l'Université de Toronto.

On trouvera dans Winkin (1981) une excellente présentation de ces travaux et de quelques autres.

### Compléments sur Goffman et les rites d'interaction

Comme je l'ai indiqué, Erving Goffman a consacré de nombreux travaux à ce qu'il appelle les « rites d'interaction », c'est-à-dire principalement à la manière dont les individus se comportent dans les situations de face-à-face. Une des notions intuitivement facile à saisir est celle de face, dont on trouve la trace dans des expressions comme « sauver la face » ou « perdre la face ». La définition qu'en donne Goffman est la suivante : « *On peut définir la face comme étant la valeur sociale positive qu'une personne revendique effectivement à travers la ligne d'action que les autres supposent qu'elle a adoptée au cours d'un contact particulier* » (Goffman, 1974, p. 9). Dans les situations d'interaction, un enjeu essentiel de tous les participants est effectivement de préserver sa propre face. C'est aussi, en général, un enjeu important pour les autres d'éviter que quelqu'un ne perde la face : « *L'effet combiné des règles d'amour-propre et de considération est que, dans les rencontres, chacun tend à se conduire de façon à garder aussi bien sa propre face que celle des autres participants* » (Goffman, 1974, p. 14) ■

### Références

- Bateson Gregory (1971/1958, 2<sup>nd</sup> ed) *La Cérémonie du Naven. Les problèmes posés par la description sous trois rapports d'une tribu de Nouvelle-Guinée*, Paris, Les Éditions de Minuit. [trad. française de (1958, 2<sup>nd</sup> ed) *Naven: a Survey of the Problems Suggested by a Composite Picture of the Culture of a New Guinea Tribe Drawn from Three Points of View*, Redwood City, Stanford University Press.]
- Bateson Gregory (1977/1972) *Vers une écologie de l'esprit, tome 1*, Paris, Le Seuil. [trad. française de (1972) *Steps to an Ecology of Mind*, New York, Chandler Pub. C°.]
- Goffman Erving (1974/1967) *Les rites d'interaction*, Paris, Les Éditions de Minuit. [trad. française de (1967) *Interaction Ritual: Essays in Face to Face Behavior*, New York, Doubleday Anchor.]
- Goffman Erving (1991/1974) *Les cadres de l'expérience*, Paris, Les Éditions de Minuit. [trad. française de (1974) *Frame Analysis: An Essay on the Organization of Experience*, Cambridge (MA), Harvard University Press.]
- Labov William (1978/1972) *Le parler ordinaire. La langue dans les ghettos noirs des États-Unis*, Paris, Les Éditions de Minuit. [trad. française de (1972) *Language in the Inner City: Studies in the Black English Vernacular*, Philadelphie (PA), University of Pennsylvania Press.]

Watzlawick Paul (1978/1976) *La réalité de la réalité, Confusion, désinformation, communication*, Paris, Le Seuil. [trad. française de (1976) *How Real is Real? Communication, Disinformation, Confusion*, New York, Random House.]

Winkin Yves [ed] (1981) *La nouvelle communication*, Paris, Seuil.

Winkin Yves [ed] (1988) *Bateson : premier état d'un héritage*, colloque de Cerisy, Paris, Seuil.

### Annexe

*Il ne doit pas être très difficile, à parcourir la note de lecture que j'ai rédigée pour Sociologie du Travail (Girin, 1988), de deviner que j'ai durement peiné pour lire le livre – Façons de parler – dont il est question. Tous les textes de Goffman ne présentent pas ce degré de difficulté, comme on pourra le voir dans le texte suivant, « Calmer le jobard », de Goffman lui-même, dont le style, un peu comme le chapitre sur la conférence dont je parle ci-dessous, est particulièrement brillant et les idées stimulantes. On notera les rapprochements que Goffman opère entre des phénomènes que lui seul pouvait nous faire voir semblables, par exemple apaiser la victime d'une escroquerie, la personne que l'on licencie, ou une personne en train de mourir.*



### Note de lecture

On attendait cette parution. L'édition française du dernier livre de l'auteur d'*Asiles* est posthume. Le maître de l'interactionnisme, le scrutateur minutieux des situations familières aborde enfin de front la question qui hantait tout l'édifice : celle du langage.

Et c'est un livre bien irritant que l'on découvre d'abord.

Irritant dans la forme de cette édition. On veut bien croire qu'il était judicieux de remplacer le dernier chapitre de l'édition originale par « le dernier article qu'ait écrit Erving Goffman avant sa mort » (note du traducteur, p. 7), mais on aimerait savoir pourquoi. On se doute bien que cette traduction devait être particulièrement difficile : mais ce traducteur-là n'en est pas à son premier Goffman, et l'on s'étonne de devoir relire parfois plusieurs fois des phrases dont la forme défie l'entendement du francophone ordinaire. Et voilà qui assèche le commentaire et pétrifie même l'invective : on cherche en vain l'index bibliographique, auquel devraient renvoyer des notes bien fournies ! Entre « Stubbs (1973) » (première référence) et « Grosz, 1974a-b » (dernière référence), qui nous dira où se lisent les textes qui ont nourri l'auteur, ou ceux par rapport auxquels il se positionne ?



*Théâtre d'eau,  
Jean-Michel Othoniel,  
Château de Versailles  
(27 août 2017)*

Irritant dans son architecture, car, une fois passé le court et très explicite avant-propos, on a affaire à une série d'articles indépendants, dont le premier est bien loin de constituer une introduction aux autres, et dont l'ordre de présentation (apparemment chronologique) ne guide pas la lecture.

On fera bien de commencer par le quatrième. C'est une conférence où Goffman explique ce qu'est une conférence. C'est un propos oral transcrit par écrit où il dit quelle est la différence entre l'oral et l'écrit. C'est éblouissant. On dégustera les procédés tels que « *Me permettez-vous une digression* » (p. 186), illustrant ce qui vient d'être dit dans le paragraphe précédent. On admirera les diableries consistant à formuler à rebours des questions banales, qui prennent alors un tout autre éclairage, comme lorsqu'on se demande « *comment un texte imprimé accessible à tout lecteur compétent peut être transformé en un discours sensible à la situation où il est prononcé* » (p. 196). On découvrira au passage la plupart des concepts et des problématiques qui courent tout au long du livre. Beaucoup sont déjà familiers aux lecteurs de Goffman : le rituel, qui n'est pas du tout, chez lui, un comportement apparenté, à la pratique religieuse, mais une structure de comportements principalement physiques, semblables à ceux que l'éthologie relève dans la vie sociale des animaux ; l'idée que l'individu s'expose dans l'interaction, et se montre attentif à l'image qu'il donne de lui ; l'analogie de la scène ou du spectacle, celle du jeu, etc. Plus spécifique est la question des rapports entre le langagier et le non langagier. Elle est illustrée d'abord par l'enchaînement dans une même séquence interactive d'actes de diverses natures, par exemple de verbalisations et d'activités physiques : la notion de « cadre » les rapporte à des repères englobants. D'autres notions, telle que celle de position, peuvent être abordées très simplement, notamment à partir des différentes manières dont un conférencier livre son propos, lisant son texte, le récitant par cœur, ou jouant la carte de la parole spontanée, ou encore alternant ces divers registres, qui ouvrent autant de manières de construire sa relation à l'auditoire.

La position, précisément, est au cœur du troisième chapitre. Derrière le locuteur de l'analyse conversationnelle, Goffman dévoile trois sujets différents : l'« animateur » (celui qui parle, qui réalise l'activité acoustique), l'« auteur » (celui qui « *a choisi les sentiments exprimés et les mots pour les encoder* », p. 154), le « responsable » (celui « *qui est lié par ce que les paroles disent* », *ibid.*). Leur combinaison donne un format de production de l'énonciation, symétrique du cadre participationnel propre aux auditeurs, définissant leurs statuts participationnels (tiers, participants ratifiés, participants désignés). Quant au contexte, il « *n'est pas réellement une conversation, mais plutôt quelque entreprise matérielle dont les événements non linguistiques forment le centre* » (p. 151). Auparavant, la notion d'auditeur avait fait l'objet d'une déconstruction analogue.

L'étude sur les exclamations (chapitre 2) est, plus généralement, une réflexion sur le soliloque. Le fait que cette « *menace pour l'intersubjectivité* » (p. 92) soit en principe socialement réprouvée montre bien que l'unité pertinente pour l'analyse n'est pas le cercle conversationnel, mais la situation sociale. Il existe d'ailleurs des situations où le soliloque est permis, et même, parfois, attendu, et nous sommes là bien loin de l'idée de conversation : « *Les linguistes auraient donc intérêt à étaler leur filet afin d'y ramener de l'énonciation qui n'est pas parole, intérêt*

à s'occuper des situations sociales, et non pas simplement de la parole conjointement entretenue » (p. 131).

On le voit, la référence à l'analyse linguistique au sens large – en réalité, à l'analyse conversationnelle – est un point de repère important dans l'ensemble de ces textes. Cela est encore plus visible dans le premier chapitre, « Répliques et réponses ». On part, en effet, d'une analyse purement dialogique, pour remettre progressivement en cause les notions qu'elle utilise, y compris celles de locuteur et d'auditeur. La notion ordinaire de réponse donne naissance au couple réplique/réponse, qui permet d'inclure dans l'analyse des éléments non langagiers, mais qui autorise aussi à distinguer les énoncés portant sur le contenu de ceux portant sur le processus de communication lui-même. La notion de déclaration est contestée de la même manière, à partir de la constatation selon laquelle « on a souvent besoin de la réponse qui suit pour donner un sens à la déclaration devant laquelle on se trouve » (p. 57) : il faut « trouver un mot qui englobe tout ce à quoi il peut être répondu par celui qui présente quelque chose en matière de réponse » (p. 58). Ce mot sera celui de référence. Enfin, l'analyse montre la nécessité de décrire les cadres, ou les schémas de réinterprétation fondamentaux propres à chaque culture. La « conversation » peut alors être envisagée dans sa globalité, c'est-à-dire comme une interaction.

Le dernier texte, « La Condition de Félicité », reformule à son tour, pour les immerger dans le cadre plus large de la sociologie de l'interaction, des questions déjà énoncées par la linguistique et l'analyse conversationnelles, notamment celle de présupposition. On franchit successivement les frontières du texte antérieur, des objets disponibles dans l'environnement immédiat, de la « connaissance importée » et des normes sociales de conduite pour trouver l'origine de ce qui est présupposé dans l'échange. La Condition de Félicité s'énonce sous sa forme la plus générale comme « toute disposition qui nous incite à juger les actes verbaux d'un individu comme n'étant pas une manifestation de bizarrerie » (p. 266), thème récurrent, s'il en est, avec la « face », de la problématique goffmanienne.

Il y a dans ces textes, spécialement dans les derniers commentés, un double mouvement. Le premier porte le sociologue à développer le point de vue de l'analyse conversationnelle, à partir duquel les échanges langagiers apparaissent dignes d'un autre intérêt que celui, traditionnel, consistant à les traiter, soit comme porteurs de contenus, soit comme symptômes. Le second est critique, oblige progressivement à retrouver une perspective plus large, où l'on re-découvre que la parole s'inscrit dans des séries d'actes et dans des contextes sociologiques, l'unité fondamentale de l'analyse demeurant l'interaction. Sachant cela, on franchira peut-être plus facilement les premières étapes du parcours, qui ont ici le défaut d'être les plus harassantes.

Au total, c'est d'abord, comme toujours chez Goffman, une mine de notations de détail, ce qui, dans le cas de l'auteur d'*Asiles*, est en principe tout le contraire d'observations sans importance. Encore faudrait-il pouvoir bien faire le partage entre ce qui est observation et ce qui est reconstruction, voire construction pure et simple. Les traditions de la philosophie du langage, de la pragmatique et de l'analyse conversationnelle, habituées à raisonner sur des exemples construits par le chercheur en liaison directe avec sa démonstration, pèsent sur ce livre. Ici,

les « petits faits vrais » tirés, soit d'une démarche empirique, soit de l'expérience quotidienne, perdent une part de leur force à être trop mélangés à des inventions. La question n'est pas tellement de savoir si l'on a affaire ponctuellement à des « données empiriques » ou à des constructions, mais de considérer des ensembles complexes de faits réellement proches de l'expérience. En ce sens, les petits dialogues de John et de Martha (chapitre 5) – même si chacun d'eux était

« attesté » – sont bien loin d'emporter la conviction au même titre que l'expérience maintes fois vécue par l'auteur, et analysée dans sa globalité, de la conférence.

Mine d'observations – avec la réserve qui vient d'être faite – *Façons de parler* offre aussi un beau catalogue de concepts élaborés à fin de rendre compte des échanges de mots et de phrases dans des contextes qui ne connaissent pas la différences entre le langagier et le non langagier. Beaucoup ont été mentionnés ci-dessus, mais ils ne sont qu'une toute petite partie de l'édifice. Le lecteur en trouvera bien d'autres, depuis les « paires adossées tacites » et les « paires adossées élidées » (chapitre 1) ; jusqu'aux « taquets rituels » (chapitre 4) et aux « alertes » (chapitre 5), en passant par la

« collusion » et l'« allusion » (chapitre 3). Certains, qui demandent pourtant un effort soutenu pour être compris, ne servent, pour ainsi dire, qu'une fois. Et c'est là la dernière, non la moindre, des raisons pour lesquelles cette lecture est souvent irritante.

Un avertissement se lit à la première page de l'avant-propos : « *Naturellement, rien ne garantit l'avenir d'aucun des concepts ainsi élaborés* ». Il n'est pas difficile de prédire que toute l'affaire va consister à savoir séparer ceux qui ont un avenir de ceux qui n'en ont pas. Ce n'est sans doute pas le moindre des mérites de cet ultime legs, que de donner à la postérité la tâche de faire le partage, en développant ce thème en tout cas essentiel des « façons de parler ».

### Référence

Girin Jacques (1988) "Erving Goffman, *Façons de parler (Forms of Talk)*, traduction d'Alain Kihm, Éditions de Minuit, 1987. Note de lecture", *Sociologie du travail*, vol. 30, n° 3, pp. 489-492.



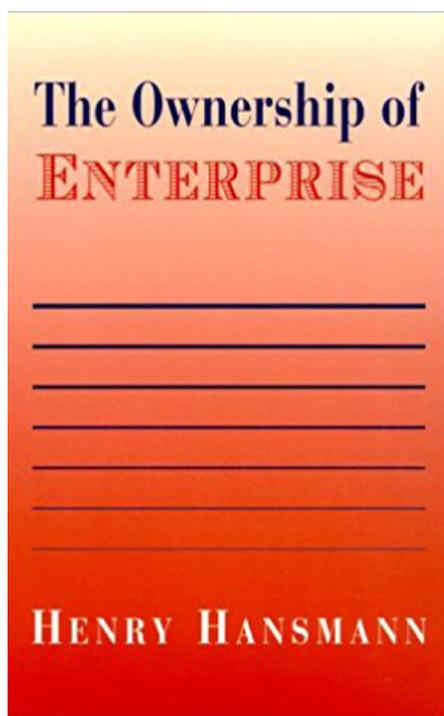
*The Wild Pansy,  
Jean-Michel Othoniel  
Sète (16 juin 2017)*



## **Théorie de la firme : l'entreprise comme coopérative** à propos de *The Ownership of Enterprise* de Henry Hansmann

*Hervé Dumez*

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



**L**e *Libellio* s'est intéressé à plusieurs reprises à la théorie de l'entreprise, notamment autour du livre de Blanche Segrestin et Armand Hatchuel (Segrestin & Hatchuel, 2012 ; Dumez, 2012) et de celui de Colin Mayer (Mayer, 2013 ; Dumez, 2013). Dans cette ligne – et dans la tradition qui est la sienne depuis ses débuts, revenir sur des livres anciens et fondamentaux –, nous proposons une relecture du livre de Hansmann (dont la première édition date de 1996, mais qui sera cité ici dans l'édition de 2000), *The Ownership of Enterprise*. Henry Hansmann est professeur de droit à Yale et l'un des meilleurs spécialistes mondiaux du droit et de l'économie de l'entreprise.

Disons d'emblée que cet ouvrage est un modèle sur deux plans. Il présente une modélisation simple, extrêmement puissante et originale de l'entreprise ; il confronte

cette modélisation à des situations empiriques très diversifiées – les mutuelles, les coopératives, les entreprises, les clubs (l'analyse de la concurrence hiérarchisée entre clubs de golf dans le chapitre 10 est fascinante) en se posant des questions simples elles aussi, mais aux implications théoriques profondes : pourquoi, par exemple, le *partnership* est-il si répandu dans les cabinets d'avocats ou de consultants ? Pourquoi y a-t-il des coopératives de consommation ? Pourquoi les mutuelles ont-elles joué un tel rôle dans l'assurance et la banque au XIX<sup>e</sup> siècle et sont-elles moins présentes aujourd'hui ? Pourquoi les coopératives industrielles sont-elles peu nombreuses alors qu'on en trouve beaucoup dans le secteur agricole ? Pourquoi, dans ce secteur agricole, y a-t-il des coopératives dans le lait, mais pas dans les légumes ?

Ce compte rendu n'épuise donc pas la richesse de l'ouvrage, mais essaiera d'en donner les éléments principaux en essayant de rendre compte de la diversité

empirique analysée. Il y aura des répétitions : mais l'analyse de Hansmann est elle-même répétitive, puisqu'elle retrouve les mêmes problèmes et le même modèle dans les multiples cas analysés.

### La thèse : toute entreprise doit être vue comme une coopérative

La question centrale du livre consiste à se demander pourquoi les entreprises présentent des modalités diversifiées de propriété : tantôt, et c'est évidemment le modèle auquel on pense spontanément, elles appartiennent à ceux qui y mettent de l'argent (les investisseurs ou actionnaires) ; tantôt, cas moins évidents, à leurs clients (les coopératives de consommateurs), à leurs producteurs (les coopératives de producteurs), à leur personnel (les cabinets d'avocats, les cabinets de consultants). Dans aucun pays, le droit n'a unifié les statuts de l'entreprise. Il s'est adapté de manière *ad hoc* à cette diversité :

[...] the basic legal framework that governs different forms of enterprise ownership has developed *ad hoc*, without systematic thought as the functions played by the various forms or to their interrelationships. The corporation status governing cooperative, nonprofit, and mutual companies are generally poorly structured and vary widely from one jurisdiction to another. (Hansmann, 2000, p. 6)

Ce n'est pas un problème. Il n'est pas véritablement besoin de lois sur l'entreprise, il suffit de définir un seul statut, celui de la coopérative :

There is no fundamental reason to have business corporation statutes at all; they are just specialized versions of the theoretically more general cooperative corporation statutes. (Hansmann, 2000, p. 17)

Comment l'auteur en vient-il à penser que le modèle fondamental de l'entreprise est celui de la coopérative, modèle qui paraît marginal dans nos économies et plutôt démodé ?

Il faut suivre pas à pas son raisonnement. Une entreprise est un nœud de contrats : « [...] *a firm is in essence the common signatory of a group of contracts* » (Hansmann, 2010, p. 18). Elle contracte pour se fournir en capital, pour mobiliser du travail, pour acquérir des moyens de production et de distribution, pour vendre ses produits. Hansmann avance alors une notion qui va être fondamentale dans son analyse, celle de « *patrons* »<sup>1</sup>. Ce sont précisément tous ceux qui contractent avec la firme : les travailleurs avec le contrat de travail, les fournisseurs avec les contrats d'achat, les bailleurs de fonds, etc. Il existe deux relations possibles entre la firme et ses *patrons*. Soit le contrat pur dans le cadre d'une relation de marché (ce que l'auteur appelle *market contracting*), soit une relation de marché dans laquelle le *patron* est en même temps le propriétaire de l'entreprise, c'est-à-dire :

A firm's "owners," as the term is conventionally used and as it will be used here, are those persons who share two formal rights: the right to control the firm and the right to appropriate the firm's profits, or residual earnings (that is, the net earnings that remain with the firm after it has made all payments to which it is contractually committed, such as wages, interest payments, and prices for supplies). (Hansmann, 2000, p. 11)

Hansmann précise la signification de l'adjectif « *formal* » : rien n'implique un contrôle effectif sur la firme, il s'agit d'un droit, qui peut être exercé en pratique ou non. Si, par ailleurs, tout pouvait être spécifié par contrat, ce droit de contrôle n'existerait pas.

*A priori*, une firme pourrait fonctionner sans propriétaire : elle contractualiserait alors dans le cadre du marché sur absolument tout (ce dont elle a besoin – emprunts

1. En anglais, un "patron" renvoie à :  
 1. *a person who is a customer, client, or paying guest, especially a regular one, of a store, hotel, or the like.*  
 2. *a person who supports with money, gifts, efforts, or endorsement an artist, writer, museum, cause, charity, institution, special event, or the like.*  
 (<http://www.dictionary.com/browse/patron>)  
 Dans le texte qui suit, nous ne traduirons pas le terme, qui apparaîtra donc en italique pour marquer qu'il s'agit du terme anglais et non pas du terme français, patron, qui a une tout autre signification.

pour se procurer de l'argent, travail, fournitures, etc. – et ce qu'elle vend). En théorie, ceci est possible. En pratique – l'auteur ne s'explique pas vraiment sur ce point –, c'est très rarement le cas : une firme est toujours la propriété de certains de ses *patrons*. Quand on pense à une coopérative, on pense à une coopérative de travailleurs ou de consommateurs mais cette perspective restreinte est fautive. La notion de coopérative renvoie au fait quasiment universel qu'une firme appartient toujours à une catégorie de ses *patrons*. L'entreprise qui appartient à ceux qui fournissent le capital, l'entreprise classique par actions, n'est qu'un cas particulier de coopérative en ce sens (Hansmann l'appelle la coopérative de capital dans son article de 2013) :

In sum, a business corporation is just a particular type of cooperative: a cooperative is a firm in which ownership is assigned to a group of the firm's patrons, and the persons who lend capital to a firm are just one among various classes of patrons with whom the firm deals.

Conversely, supplying capital to the firm is simply one of many transactional relationships to which ownership can be tied, and there is nothing very special about it. Ownership of a firm need not, and frequently does not, attach to investment of capital. Indeed, contrary to some popular perceptions and even to some more sophisticated organisational theory, ownership of the firm need have nothing to do with ownership of capital, whether physical or financial. (Hansmann, 2000, p. 15)

Une théorie générale de la firme doit donc répondre à deux questions :

[...] a general theory of enterprise ownership must explain at least two things: First, why is ownership generally given to the firm's patrons? Second, what factors determine the particular group of patrons—whether lenders of capital, suppliers of labor or other inputs, or purchasers of the firm's products or services—to whom ownership is given in any particular firm? (Hansmann, 2000, p. 18)

Résumons cette première étape du raisonnement. Une firme contracte avec des *patrons*. Certains de ces *patrons* ont avec la firme une pure relation contractuelle, de marché, et d'autres sont en relation contractuelle en même temps qu'ils sont propriétaires de la firme. En effet, la propriété d'une firme est toujours (on verra qu'il existe une exception) entre les mains d'une catégorie de *patrons*. C'est en quoi toute firme est une coopérative. Quand les patrons sont des consommateurs ou des travailleurs, la firme est une coopérative de consommateurs ou une coopérative de travailleurs. Le modèle prédominant d'entreprise (nous allons essayer de comprendre pourquoi) est la coopérative de capital, la firme dont la propriété a été confiée à une catégorie de patrons, ceux qui fournissent le capital de l'entreprise.

### La modélisation ou comment choisir les patrons propriétaires de la firme

Une firme est un nœud de contrats, on l'a vu. Il peut exister des problèmes autour de ces contrats, des coûts de la contractualisation par le marché. C'est pour répondre à ces problèmes, que rencontre principalement une catégorie de *patrons*, que la propriété de la firme est confiée à cette catégorie particulière. Mais il existe aussi des coûts de propriété. La modélisation est donc très simple : c'est l'analyse des coûts de contractualisation et des coûts de propriété qui va expliquer



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

pourquoi la propriété d'une firme est confiée au personnel, à des actionnaires, aux clients ou aux fournisseurs. Examinons ces deux catégories de coûts.

#### *Les coûts de la contractualisation par le marché*

On retrouve ici des éléments classiques de l'analyse économique : le pouvoir de marché (une firme en monopole), les asymétries d'information, le risque sur la firme. Dans l'ouest des États-Unis au moment de la conquête, on trouvait de toutes petites villes avec la place pour un seul magasin (*general store*). Ce magasin était donc en monopole et pouvait abuser de son pouvoir de marché en pratiquant des prix très élevés pour une quantité et une qualité de service médiocres. Pour remédier à ce problème, ces magasins prenaient généralement la forme de coopératives de consommateurs. Potentielles victimes de la contractualisation avec la firme, les consommateurs représentaient le groupe de *patrons* à qui il fallait confier la propriété de la firme. Quand les villes ont grandi, que la concurrence est apparue, le problème de contractualisation avec les consommateurs a disparu et les coopératives de consommateurs avec lui.

Autre exemple, cette fois autour des asymétries d'information. Quand est apparue l'idée d'une assurance-vie, le marché a tardé à se développer parce que les asymétries d'information étaient énormes : vous confiez vos petites économies à une firme qui pouvait les placer dans des activités risquées et douteuses et comment pouviez-vous avoir une espérance raisonnable qu'en cas de décès, intervenant peut-être au bout de vingt ans, la firme serait toujours là et que vos proches toucheraient bien quelque chose ? Pour pallier l'existence de ce problème de marché, la forme la plus efficiente était celle de la mutuelle. Et, effectivement, 90 % du marché de l'assurance-vie aux États-Unis, marché né en 1843 et qui s'était fortement développé, était assuré par des mutuelles au début du XX<sup>e</sup> siècle. Puis des régulations publiques se sont mises en place qui ont placé les mutuelles et les entreprises privées (« *investor-owned* », possédées par des actionnaires) sur un pied d'égalité, ce qui a fait baisser la part de marché des mutuelles à moins de 50 %.

Dernier point. La question du risque est souvent mise en avant pour expliquer la prédominance de la société par actions. Beaucoup trop, selon Hansmann. Mais il est vrai que, dans le cas d'une coopérative ouvrière, si les choses tournent mal, les salariés propriétaires de leur entreprise perdent à la fois leur emploi et leur capital. Les actionnaires ont généralement des portefeuilles diversifiés et leur perte est moins grande en termes relatifs. Donc, la question du risque constitue le troisième volet des coûts de la contractualisation par le marché, avec le pouvoir de marché et les asymétries d'information.

En fonction des coûts liés à la contractualisation, on le voit, une catégorie de *patrons* a intérêt à devenir propriétaire de la firme (il n'existe pas de firmes possédées par plusieurs catégories de *patrons*, la raison va en être donnée). Mais cette attribution de propriété n'est pas automatique. C'est qu'il existe, en face des coûts de contractualisation, des coûts de propriété.

#### *Les coûts de propriété*

On pense bien sûr aux coûts liés à la surveillance du management (*monitoring*) et à l'opportunisme, coûts mis en avant par les théoriciens de l'agence. Là encore, Hansmann pense que ce type de problème est surévalué. En effet, le cadre institutionnel (« *rigorous accounting standards, extensive mandated disclosure*,

*prohibitions on insider trading, procedural rules facilitating shareholder litigation, and a well-developed financial press* ») a beaucoup diminué ces coûts (Hansmann, 2010, p. 60). Ensuite parce que quand on compare, dans un secteur concurrentiel, la gestion des firmes privées et la gestion des autres types de coopératives, on a beaucoup de mal à établir que les firmes privées sont mieux gérées malgré le contrôle plus étroit exercé par les actionnaires et les systèmes d'incitations mis en place pour améliorer l'efficacité des dirigeants du privé. Pour Hansmann, un autre type de coûts est finalement plus fondamental et trop négligé : ce sont les coûts de la décision collective (ou *costs of politics* : l'entreprise est en effet pour lui de nature politique). Eux sont décisifs. Ils expliquent en pratique pourquoi les firmes prennent une forme ou une autre. Le point fondamental est que ces coûts sont très élevés si la catégorie de *patrons* qui a intérêt à devenir propriétaires de la firme est hétérogène et qu'ils sont bas si les intérêts sont homogènes.

The homogeneity of interest emphasized here, as elsewhere in the book, involves similarity in the types of transactions that members have with the cooperative—or, more precisely, similarity in the effect that any decision by the cooperative will have upon transactions between the cooperative and each of its various members. (Hansmann, 2000, p. 140)

Prenons le cas des cabinets d'avocats. Un cabinet peut être possédé par les avocats associés et c'est d'ailleurs souvent le cas. On remarquera que le cabinet n'est pas possédé par l'ensemble du personnel mais seulement par une catégorie spécifique, homogène, les avocats. Les coûts de la décision collective sont généralement bas dans ce cas : les avocats savent bien comment fonctionne et comment doit fonctionner un cabinet, ils sont à même de contrôler assez facilement le management du cabinet. On remarquera que les coûts de contractualisation ne sont pas extrêmement élevés. On peut alors en déduire, pense Hansmann, que la variable clé dans la détermination de la catégorie de *patrons* qui va devenir propriétaire d'une firme est bien celle des coûts de la décision collective : quand ces coûts sont bas pour une catégorie de *patrons*, la propriété de l'entreprise lui échoit assez naturellement, quel que soit le niveau des autres coûts. Dans la période récente, plusieurs cabinets d'avocats ou de consultants ont changé de statut : alors qu'ils relevaient de la coopérative de producteurs, ils ont été vendus à des investisseurs. Pourquoi ? Parce que la population des avocats qui les peuplaient était devenue hétérogène, avec notamment des tensions entre avocats seniors et jeunes avocats. Les coûts de la décision collective ont alors considérablement augmenté et il est devenu plus efficient de confier la propriété à des investisseurs.

C'est le point fondamental de Hansmann. S'il existe une catégorie de *patrons* homogène, les coûts de la décision collective sont peu élevés et il est alors naturel de confier la propriété de la firme à cette catégorie. Si la population des employés est homogène notamment, leur confier la propriété de la firme présente des avantages évidents :

When compared with contracting for labor on the market, employee ownership holds the promise of significant efficiency advantages, including improved employee productivity, avoidance of opportunism associated with employee lock-in, less strategic behavior in bargaining, better communication of employee preferences, and reduction in worker alienation. These advantages presumably explain the success of employee ownership in those industries where it is commonly found. (Hansmann, 2000, pp. 74-75)

Mais cette forme, la firme propriété de son personnel, est rare du fait des coûts de la décision collective :

In many respects a firm's employees are often better situated than its investors to oversee management effectively [...] But there is a compensating disadvantage: employees are far more likely than investors to differ among themselves concerning firm's policies. (Hansmann, 2010, pp. 89-90)

Les employés-proprétaires peuvent en effet s'affronter sur les niveaux de salaires, les usines à développer ou à fermer, les postes à automatiser, les règles de sécurité à appliquer. Si, dans une firme on a des niveaux de salaires très différents, des compétences différentes, des rapports hiérarchiques, donner la propriété au personnel n'est pas une solution efficace. En dynamique, une firme en mauvaise santé est quelquefois vendue à ses salariés pour qu'ils acceptent des concessions qu'ils refusaient jusque-là. Et puis, au bout de quelques années, si la situation s'est améliorée, l'entreprise est souvent retransformée en entreprise classique, c'est-à-dire vendue à des investisseurs.



*Théâtre d'eau,  
Jean-Michel Othoniel,  
Château de Versailles  
(27 août 2017)*

Ce point fondamental des coûts de la décision collective explique également pourquoi il existe des coopératives agricoles et peu de coopératives industrielles. Au niveau local, on trouve des catégories d'agriculteurs très homogènes (des céréaliers ou des producteurs de lait). Ils se connaissent bien, partagent les mêmes intérêts. Se réunir, discuter, prendre des décisions, demandent un investissement personnel limité. La décision collective est relativement aisée. D'où le caractère assez naturel des coopératives dans le monde agricole. Au contraire, dans l'industrie, le personnel va être plus hétérogène et les intérêts des différentes catégories vont être divergents. Imaginons qu'une firme détenant trois usines produisant trois produits différents soit organisée sous la forme d'une coopérative possédée par le personnel. Le marché d'un des produits s'effondre et, pour le bien de l'entreprise, il apparaît raisonnable de fermer l'usine qui le fabrique. Le processus de décision collective va probablement être paralysé : le personnel de l'usine qui devrait fermer réussira probablement à le bloquer. Les coopératives industrielles, à la différence des coopératives agricoles, sont donc peu nombreuses. On cite toujours Mondragon, une coopérative basque. Mais le cas, que Hansmann discute, semble constituer plutôt une exception. Par ailleurs, comme dans toutes les coopératives possédées par le personnel, des dispositifs ont été mis en place pour limiter le poids du vote totalement démocratique et permettre au management de prendre des décisions sans un coût de consultation trop élevé. Poussons plus loin. Pourquoi, dans l'agriculture, constate-t-on un grand nombre de coopératives dans le lait ou les céréales, mais pas dans les légumes ? Parce que les prix des légumes varient beaucoup en fonction de la qualité, difficile à estimer, et en fonction du moment dans la saison. S'il existait des coopératives dans ce secteur, la prise de décision collective sur le prix d'achat de chaque lot serait extrêmement complexe et coûteuse, et les conflits entre propriétaires de la firme/vendeurs à la firme seraient très difficiles à résoudre. De même, on aurait pu s'attendre à ce que des coopératives apparussent dans les États du Sud des USA produisant du tabac, produit relativement simple, mais c'est l'hétérogénéité raciale dans cette région qui a sans doute empêché cette création.

## La prédominance de la firme par actions

Ainsi s'explique la prédominance assez paradoxale de la firme possédée par une multitude d'investisseurs, les actionnaires.

D'une part, il existe des coûts de contractualisation élevés pour lever les fonds nécessaires à l'existence et au développement de l'entreprise. Une firme peut *a priori* simplement emprunter. Mais elle a besoin de prêts à long terme. Ces prêts lui serviront à acquérir des moyens de production très spécifiques dont il est difficile de savoir s'ils seront utilisés d'une manière efficiente. Les managers, de leur côté, auront intérêt à investir les fonds dans des activités très spéculatives : si elles réussissent, ils en toucheront les bénéfices, élevés, et, si elles échouent, c'est le prêteur qui perdra sa mise de fond. Pour se couvrir, ces derniers auront donc tendance à prêter à la firme à des taux très élevés.

Ownership of the firm by contributors of capital, in contrast, largely removes this problem by putting the contributors of capital on both sides of the transaction, in the form of equity investors (i.e. shareholders) who are both lenders to, and owners of, the firm. (Hansmann, 2013, p. 3)

Pourtant, toute la littérature nous explique que ces propriétaires ne parviendront pas à contrôler le management de l'entreprise (coûts d'agence). À cela, il est possible de répondre deux choses. D'une part, la réglementation dans les pays développés est finalement très stricte et elle encadre assez étroitement l'opportunisme possible des managers (voir plus haut). D'autre part, les actionnaires forment une catégorie assez homogène et les coûts de la décision collective entre eux sont relativement bas : tous les actionnaires cherchent uniquement à maximiser le cours de l'action et les dividendes. En relatif, il est souvent difficile de trouver une catégorie de *patrons* qui soit aussi homogène et qui puisse du coup prendre aussi bien des décisions collectives. On a vu que c'était possible dans certains cas : un groupe d'agriculteurs locaux qui peuvent posséder une coopérative ou un groupe d'avocats susceptibles de contrôler le management de la firme dans laquelle ils travaillent et qu'ils possèdent. Mais ces cas sont finalement peu nombreux. On comprend alors que la forme prédominante de l'entreprise soit celle d'une coopérative de capital, la firme par actions que l'on connaît. Même si elle présente des coûts, ceux-ci sont nettement moins élevés que ceux d'une firme possédée par une catégorie de *patrons* hétérogène, ce qui paralyse le processus de décision collective :

An important reason for the prevalence of investor-owned firms in market economies is that contracting costs for financial capital are often relatively high compared with contracting costs for other inputs—including labor—and for most products. A second reason is that, however poorly situated investors may be to exercise effective control, there are often no other patrons who are in a better position, either because they lack the requisite homogeneity of interest or because they are too transitory and dispersed. Where either of these conditions fails, other forms of ownership arise. (Hansmann, 2000, p. 296)

La prédominance de l'entreprise possédée par des investisseurs (la firme par actions classique) est paradoxale en un sens : en effet, toute la littérature insiste sur les coûts d'agence et la difficulté pour les actionnaires de contrôler le management. Mais le paradoxe n'est qu'apparent : les coûts de propriété sont souvent bien plus élevés lorsque la propriété est conférée aux consommateurs ou au personnel de la firme.

Un autre exemple peut être donné. Dans les zones rurales, on trouve des coopératives de consommateurs pour l'électricité. Soit elles achètent à des producteurs, soit elles se

sont intégrées verticalement et elles possèdent elles-mêmes des unités de production. C'est que, d'une part, les producteurs d'électricité sont souvent en monopole et que, d'autre part, la population de ces zones rurales est stable et homogène. Il peut certes y avoir un problème d'hétérogénéité au niveau local avec les firmes industrielles et commerciales qui pourraient être exploitées par une majorité de consommateurs agricoles et individuels. Mais ce n'est pas le cas. Comme les zones rurales cherchent à attirer les industriels et les commerçants, ceux-ci ont un pouvoir de négociation élevé et ne risquent pas d'être exploités. Par contre, dans les villes, la population est beaucoup plus changeante, et beaucoup plus hétérogène. Les intérêts des propriétaires et des locataires, des particuliers, des commerçants et des industriels, s'opposent. Il est rare dans ces conditions qu'une coopérative de consommateurs soit possible et l'on trouve alors plutôt des firmes privées régulées ou des entreprises de distribution d'électricité municipales.

En résumé, la forme classique d'entreprise crée un problème d'agence entre les actionnaires et les managers et la possibilité de comportements opportunistes entre la firme et ses employés. On pense alors souvent que donner la propriété de la firme aux employés peut permettre de résoudre ces problèmes. C'est vrai quand le personnel est très homogène (cabinet de consultants ou d'avocats). Mais dès qu'il est hétérogène, les coûts de la décision collective sont tels qu'ils conduisent à une forme très inefficente. Opter pour une firme de type classique, possédée par les actionnaires, et permettre au personnel d'être mieux représenté donc mieux informé, plus autonome, est sans doute une moins mauvaise solution.

### **La forme différente : l'entreprise à but non lucratif**

Pour Hansmann, on l'a vu, toute entreprise est de forme coopérative. Il faut juste choisir quelle est la catégorie de *patrons* à qui la propriété va être confiée : à ceux qui fournissent le capital, ceux qui fournissent le travail, ou aux consommateurs ou fournisseurs. La firme à but non lucratif (*nonprofit*) est pour lui d'un autre type : il s'agit d'une firme sans propriétaires.

Si vous voulez offrir des fleurs à la femme que vous aimez, vous vous adressez à une firme classique. C'est qu'il est probable que l'objet de vos sentiments va vous remercier et louer la beauté du bouquet reçu. Vous saurez donc rapidement si le service a bien été effectué et si la qualité en était satisfaisante (remerciements appuyés ou évasifs). Mais si vous faites un don à une organisation qui est censée nourrir des enfants dans la misère à l'autre bout du monde, il vous est difficile de savoir si vos vingt euros sont bien arrivés là où ils devaient arriver, ou si seulement deux euros sont arrivés sur place, les dix-huit autres s'étant envolés en frais de structure ou dans l'acquisition d'une Ferrari faite par le dirigeant de l'organisation en question. En même temps, vous ne souhaitez pas non plus, en tant que donateur de vingt euros, exercer le contrôle sur le management de l'organisation. Ce type d'organisation à but non lucratif n'est donc possédée par personne au sens propre : les asymétries d'information sont très élevées pour la catégorie des donateurs, mais les coûts de propriété le sont également. Dès lors, la propriété est impossible, le mécanisme de la coopérative ne fonctionne pas. Le contrôle et le management sont alors confiés à ce que les Anglo-Saxons appellent des *trustees*, des mandataires qui ne sont pas propriétaires mais vérifient que le management de l'entreprise est fait dans le sens voulu par les donateurs.

Profitons-en pour préciser une chose. L'entreprise *nonprofit* est donc, pour Hansmann, conceptuellement différente de la coopérative :

Although cooperatives are sometimes loosely said to be “nonprofit”, nonprofit corporations are conceptually quite distinct from cooperatives. The defining characteristic of a nonprofit organization is that the persons who control the organization—including its members, directors, and officers—are forbidden from receiving the organization’s net earnings. This does not mean that a nonprofit organization is barred from earning profits; rather, it is the distribution of the profits to controlling persons that is forbidden. Thus, by definition, a nonprofit organization cannot have owners. (Hansmann, 2000, p. 17)

### Quelques analyses

Le livre fourmille de questions empiriques aux enjeux théoriques, comme il a été dit. On en donnera ici deux exemples.

Selon la modélisation proposée, dans l'industrie de la restauration rapide, le franchiseur (McDonald's) devrait être possédé par les franchisés qui éviteraient ainsi les comportements opportunistes possibles du premier qui détient un pouvoir sur eux. Or, ce n'est pas le cas. Pourquoi ? Probablement, explique Hansmann, parce qu'il existe des comportements opportunistes possibles des franchisés eux-mêmes liés au fait que la qualité des produits et du service s'élabore au niveau très local. Si le franchiseur était possédé par les franchisés, il aurait de la difficulté à contrôler de manière très stricte les franchisés et sanctionner leurs éventuels comportements déviants. Cela porterait atteinte à l'ensemble du réseau. Dans le commerce d'alimentation (*grocery*), les produits ne sont pas élaborés localement et la qualité est centralisée. Du coup, on trouve des coopératives possédées par des détaillants dans ce secteur, en réponse notamment au développement de la grande distribution.

La banque aux États-Unis a connu le développement de firmes aux statuts originaux. Au début du XIX<sup>e</sup> siècle, les banques s'occupent essentiellement de traites commerciales. Elles ne prennent pas les dépôts. Il vaut d'ailleurs mieux : la moitié des banques nées entre 1810 et 1820 avaient disparu en 1825. Les couches populaires n'avaient donc aucune solution pour leurs dépôts. Des mutual savings banks sont alors apparues, la première ayant été créée au Massachusetts en 1816. Contrairement à ce que le terme « *mutual* » semble suggérer, elles n'étaient pas possédées par les épargnants. Pour créer la confiance, ces institutions étaient à but non lucratif. Elles ne pouvaient donc pas lever de fonds sur le marché et faisaient appel à de riches donateurs qui entendaient favoriser l'épargne populaire. Dans ce cas, le statut de firme à but non lucratif ne protégeait pas ces donateurs mais les déposants. Le système atteignit son apogée vers 1900. Contrairement aux mutual savings banks, les mutual savings and loan associations sont de réelles coopératives. Localement, des travailleurs qui se connaissent et se font confiance groupent leurs économies (*savings*) et se font des prêts (*loan*) pour acheter leur habitation. Quand chacun a acquis son bien, l'association est dissoute. Ces associations se développent vers 1830. Au fil du temps et de leur succès, elles deviennent pérennes et le lien entre dépôts et prêts se distend. Autrement dit, elles se banalisent par rapport aux activités des banques de dépôt privées qui sont apparues entre-temps sur le marché. Le pic est atteint en 1928. Ensuite, le système a décliné. Les banques privées se sont alors multipliées et la régulation, notamment après la crise de 1929, en s'appliquant à tous les établissements financiers, a atténué la différence entre les établissements de statuts différents. Peu à peu, les banques privées ont acquis une part croissante

du marché. Mais une partie reste aujourd'hui entre les mains des coopératives. On observe ici le même phénomène que l'on constate dans le domaine de la santé avec les hôpitaux. Dans un premier temps, en raison de substantielles asymétries d'information, l'entreprise privée classique, non régulée, ne parvient pas à s'imposer. Ce sont des coopératives et des firmes à but non lucratif qui créent littéralement le marché. Au fil du temps, des firmes par actions apparaissent. La régulation d'origine publique, redressant les asymétries d'information et créant la confiance, atténue les différences de statuts et les firmes privées gagnent la majeure partie du marché, les coopératives et firmes non lucratives restant présentes. Ce dernier fait s'explique par la grande inertie qui caractérise ces structures : n'ayant pas à rémunérer le capital, elles peuvent survivre avec des taux de retour proches de zéro. Les coopératives peuvent survivre longtemps dans des secteurs qu'elles ont contribué à créer, mais en occupant une place devenue marginale après avoir été centrale à la naissance de ces secteurs.

### Conclusion

L'approche de Hansmann permet de penser les différentes formes de propriété et donc de contrôle de l'entreprise à partir du concept de *patrons* (tous ceux qui contractualisent d'une manière ou d'une autre avec l'entreprise) et en définissant la coopérative comme le fait qu'une catégorie de ces *patrons* détient la propriété de l'entreprise. Elle montre comment la coopérative dans laquelle les consommateurs de l'entreprise ou son personnel sont les propriétaires apparaît naturellement dans certains contextes de marché et peut y jouer, longtemps, un rôle important. Elle montre également pourquoi la firme classique, possédée par les investisseurs, est la forme prédominante d'entreprise dans nos économies. Le facteur déterminant dans l'analyse est le coût de la décision collective. Il est des coopératives de consommateurs ou d'employés pour lesquelles ces coûts sont faibles, mais les cas sont rares. Souvent, ce type de *patrons* est trop hétérogène pour que ces coûts ne soient pas dissuasifs. Même si ces derniers existent dans le cas de sociétés contrôlées par les actionnaires, ils sont en règle générale comparativement plus limités. Dès lors, cette forme tend à être prédominante. Les firmes à but non lucratif sont les seules à échapper au modèle général de la coopérative : au sens strict, elles ne sont propriété de personne. L'approche de Hansmann est probablement éclairante pour analyser la dynamique de l'entreprise libérée et les problèmes possibles du modèle (Gilbert *et al.*, 2017).

Hansmann pense quant à lui que la vague de la *corporate governance* marque la fin de l'histoire des lois sur l'entreprise : les législations de tous les pays sont en train de s'aligner sur la théorie et la pratique selon lesquelles la firme doit être exclusivement gérée dans l'intérêt des actionnaires (Hansmann & Kraakman, 2000). Alors que l'analyse de la firme en termes politiques, au travers des coûts de la décision collective, constitue un apport théorique majeur du livre, la prédiction selon laquelle l'histoire du droit de l'entreprise est désormais terminée vaut sans doute ce que toutes les autres du même type ont valu avant elle. Attendons patiemment les prochains développements ■

### Références

Dumez Hervé (2012) "L'entreprise en quête de fondation", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 8, n° 2, pp. 37-44.

Dumez Hervé (2013) “Repenser l’entreprise et les théories qui l’analysent. À propos de *Firm Commitment* de Colin Mayer“, *Le Libellio d’Aegis*, vol. 9, n° 2, pp. 35-47.

Gilbert Patrick, Teglborg Ann-Charlotte & Raulet-Croset Nathalie (2017) “L’entreprise libérée, innovation radicale ou simple avatar du management participatif”, *Gérer et Comprendre*, n° 127, pp. 38-49.

Hansmann Henry (2000) *The Ownership of Enterprise*, Cambridge (MA), Harvard University Press.

Hansmann Henry (2013) “All firms are cooperative—and so are governments”, *Journal of Entrepreneurial and Organizational Diversity*, vol. 2, n° 2, pp. 1-10.

Hansmann Henry & Kraakman Reinier (2000) *The End of History for Corporate Law*, Harvard Law School John M. Olin Center for Law, Economics and Business Discussion Paper Series. Paper 280.

Mayer Colin (2013) *Firm Commitment*, Oxford, Oxford University Press.

Segrestin Blanche & Hatchuel Armand (2012) *Refonder l’entreprise*, Paris, Le Seuil.



*The Wild Pansy;*  
*Jean-Michel Othoniel,*  
*Sète (16 juin 2017)*



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

## L'ombre de Descartes sur le Puy-de-Dôme

*Hervé Dumez*

Appuyé sur son bâton, le vacher qui les voit arriver sous le doux soleil d'automne est intrigué et son chien, assis à son côté et les regardant comme lui ne le semble pas moins. Il n'est guère courant de voir se risquer des gens de qualité sur ces chemins pierreux qui escaladent les pentes du Puy au milieu des prés où paissent les bêtes à longues cornes. Ils ont adapté leurs vêtements pour l'expédition et il sourit de la manière dont ils essaient de faire avancer l'âne gris qui interrompt parfois son pas pour brouter l'herbe de la montagne. Les voilà qui s'arrêtent, décrochent précautionneusement un grand sac pris sur le dos de la bête et en sortent une bassine. Ils y versent un liquide épais qui brille sous les rayons matinaux. Puis, délicatement, ils déballetent une sorte de verre étroit qu'ils plongent dans le bain avant de le redresser. Tous sont maintenant penchés sur le récipient, comme fascinés. L'un d'eux sort un ruban et l'applique sur le verre. Ils discutent, fort animés. Ayant rangé leurs ustensiles, rajusté le bât, poussant et tirant leur âne, ils se remettent à monter.

Trois jours plus tard, le 22 septembre 1648, Florin Périer, Conseiller à la Cour des Aides de Clermont et échevin pour la paroisse de Saint-Genest, rend compte à son beau-frère, Blaise Pascal, de l'expédition.

Réunissant quelques témoins, ils avaient tout d'abord fait l'expérience dans la ville. Puis avaient escaladé le Puy-de-Dôme, s'arrêtant dans leur montée à intervalles réguliers sans avoir une idée très exacte de l'altitude. À chaque étape, ils constatèrent que le mercure était de moins en moins haut dans le tube : 26 pouces, 3 lignes et demi au point le plus bas ; puis 26 pouces, une ligne ; 25 pouces ; 23 pouces, 2 lignes, etc. Ils estimèrent que le mercure baissait d'une ligne chaque fois qu'ils montaient d'environ sept toises<sup>1</sup>.

Pascal présente l'expérience au public dans un opuscule publié en 1648 par Charles Savreux, relieur ordinaire du chapitre, rue Neuve Notre Dame, et intitulé : *Récit de la grande expérience de l'équilibre des liqueurs projetée par le Sieur B.P. pour l'accomplissement du Traité qu'il a promis dans son abrégé touchant le vide et faite par le Sieur F.P. en une des plus grandes montagnes d'Auvergne.*

Il y reproduit une lettre écrite par lui à Florin Périer, en date du 17 novembre 1747, dans laquelle il explique qu'il avait été jusque-là

1. La toise représente toujours six pieds, le pied pouvant varier mais étant d'environ trente centimètres. Elle a été choisie comme unité parce qu'à peu près aucun individu de l'époque ne mesurait un mètre quatre-vingts ou plus.

d'avis que la nature n'avait pas une horreur absolue du vide, comme le pensent les aristotéliens, mais une horreur limitée. C'était l'état de sa pensée lorsqu'il avait rédigé son *Traité du vide*. Par la suite, il a conçu une expérience décisive : si, au pied d'une montagne et à son sommet, le mercure monte d'une façon différente dans le tube, il sera difficile d'expliquer que la nature a plus horreur du vide en bas qu'en haut : force sera alors d'admettre que c'est la pesanteur de l'air, différente en bas de ce qu'elle est en haut, qui explique la différence.

Mais les grandes choses, note-t-il, présentent toujours de grandes difficultés. L'expérience n'était pas possible à Paris. Il fallait pouvoir disposer d'une montagne de conséquence, mais proche d'une ville qui permît de rassembler le matériel nécessaire et d'attendre que le temps pût se prêter à l'ascension. De telles conditions sont rarement réunies, et il se trouve qu'elles le sont dans la ville où est né l'auteur, Clermont en Auvergne.

Les curieux de l'Europe tout entière, entretenus du projet par des lettres à eux adressés par le père Mersenne, attendent impatiemment le résultat.

Pascal ne le dit pas mais tout le monde en a conscience : la réussite de ce test expérimental mettrait fin à des siècles durant lesquels une théologie chrétienne et un savoir profane venant d'un philosophe grec se sont appuyés l'un sur l'autre, et ouvrirait une ère nouvelle dans l'approche des phénomènes naturels. Tout dans l'approche aristotélienne – l'impossibilité du vide, les objets et leurs lieux, la théorie du mouvement – s'effondrerait d'un coup.



Le Puy-de-Dôme vu du Puy Pariou, William Crochot, Wikipedia Commons (License CC-BY-SA 4.0)

L'exemplaire autographe de cette lettre de Pascal à Périer n'a jamais été retrouvé. Du 1<sup>er</sup> janvier au 27 juillet 1648, Mersenne a écrit cinq lettres à Hevelius, trois à Haak, quatre à Baliani. Dans ses missives, il mentionne souvent Pascal, parle de son *Traité du vide* comme de ses merveilleux travaux en mathématiques. Nulle part il n'évoque le projet de la fameuse expérience décisive. Par ailleurs, la lettre de Pascal présente

plusieurs étrangetés. Si Pascal et Florin Périer se sont vus « ces jours passés », ils ont bien dû parler de vive voix de l'expérience à réaliser. Pourquoi Pascal enverrait-il une semaine après une lettre réexpliquant le tout dans le détail ? Plus profondément, la lettre semble avoir été écrite en vue d'une publication. Son ton, la manière dont elle explique les choses, ne sont pas d'une correspondance privée. Est-ce bien celle qui

a été envoyée ou Pascal l'a-t-il réécrite après coup ? Dans ce dernier cas, l'a-t-il simplement fait pour clarifier une question scientifique ou y a-t-il autre chose ?

Un retour dans le passé se révèle ici nécessaire. En 1644, Evangelista Torricelli plonge un tube de verre dans un récipient rempli de mercure ou vif-argent, et le redresse ; il constate alors que le liquide ne monte pas jusqu'en haut du tube. Torricelli n'a rien publié sur son expérience, probablement de crainte de l'Inquisition. Mais dans une lettre à Ricci, il formule une hypothèse : ce serait la pression de l'air qui ferait monter le mercure dans le tube jusqu'à un niveau où les deux pressions, celle de l'air et celle du mercure dans la colonne, finissent par s'équilibrer. Pascal connaît l'expérience italienne mais ignore qui l'a réalisée et ne connaît pas cette lettre. Quand il mène ses premières expériences sur le vide à Rouen, c'est cette question qui l'intéresse. Quelle que soit la hauteur du tube, le liquide monte à la même hauteur. Plus le tube est long, plus l'espace entre le niveau du liquide et le haut du tube l'est. S'il y a quelque chose dans cet espace, ce quelque chose ne semble pas avoir le moindre effet sur le liquide. Pascal en déduit qu'il n'y a rien, qu'un vide s'est créé. Certaines de ses expériences ont été faites avec de l'alcool : il ignore que ce dernier se vaporise dans le vide. Son intuition est juste, mais sur une expérience fautive. À l'époque où il publie l'*Abrégé*, il n'explique pas le phénomène de la montée du liquide dans le tube. Il utilise des formules vagues, laissant entendre que la nature ne peut pas avoir une horreur absolue du vide.

Le père Mersenne, grand ami de Descartes et en correspondance avec tous les savants de l'époque, doute de cette existence du vide. Il imagine de faire enfermer un chat, un homme muni d'un marteau et qui pourrait briser le verre en cas de problème, ou même une mouche, dans l'espace qui apparaît vide pour savoir si un être vivant continuerait à pouvoir respirer et si on l'entendrait (si l'espace est réellement vide, comment le son se transmettrait-il ?). Comment, par ailleurs, expliquer la montée du liquide dans le tube ? Mersenne sait que l'hypothèse de la pression atmosphérique, qu'on appelle alors la colonne d'air, a été formulée. Mais, dans ses *Réflexions*, il développe de nombreuses objections contre cette hypothèse. Or, voilà qu'on lui envoie la copie de la lettre de Torricelli à Ricci. Son ami Baliani lui écrit en novembre 1647 pour lui dire qu'il pense l'hypothèse de la colonne d'air solide. Mersenne fait publier cette lettre à l'attention de ses amis.

Pascal apprend alors seulement que Torricelli avait pensé à la pression atmosphérique. Il écrit en hâte à son beau-frère pour qu'il réalise l'expérience du Puy-de-Dôme. Mais ce dernier est à Moulins, non à Clermont-Ferrand. En janvier 1648, Mersenne s'adresse de son côté à Le Tenneur, qu'il croit en Auvergne, pour lui demander de réaliser la même expérience. Lorsque la lettre lui parvient, Le Tenneur répond à Mersenne qu'une telle expérience exigerait de grosses dépenses, qu'il n'est guère aisé, pratiquement, de monter des tubes de verre et du mercure au sommet d'une montagne et que, de toute façon, il ne réside plus à Clermont mais à Tours : « Vous jugerez [...] que je ne suis pas

parfaitement en état de faire l'expérience du vide sur la montagne du Puy-de-Dôme. D'ailleurs, je vous dirai que je pense avec Roberval, que ce serait entièrement inutile et que la même chose se trouverait en bas qu'en haut. » Où l'on comprend que l'histoire n'ait pas cru bon de troubler la nuit d'oubli dans laquelle est tombée depuis quelques siècles Jacques Alexandre Le Tenneur...

C'est Florin Périer qui sera donc le premier à grimper sur le Puy-de-Dôme et Pascal triomphera. Bien que la prétendue lettre de septembre publiée un an après affirme que tous les savants d'Europe attendent impatiemment le résultat de l'expérience, Pascal s'est en réalité bien gardé de prévenir qui que ce soit, pour être bien sûr d'avoir la primeur de la découverte.

L'histoire n'est pourtant pas complète.

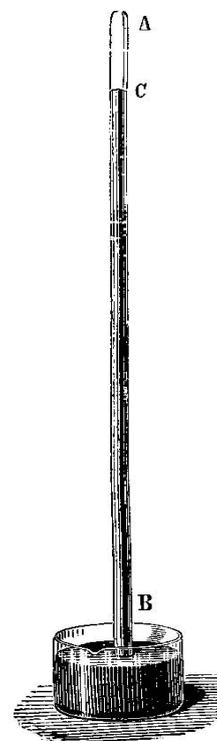
Les lundi 23 et mardi 24 septembre 1647, Descartes, de passage à Paris, était allé voir Pascal. Descartes croyait à la pression atmosphérique mais ne croyait pas à l'existence du vide dans le tube, avançant l'idée d'une matière subtile. Pascal croyait à l'existence du vide, mais pas à la pression atmosphérique, peut-être précisément parce que Descartes y croyait. Tout jeune chercheur encore, il se pensait plus grand savant que son aîné, et abhorrait par ailleurs sa philosophie.

Or, le 17 août 1649, dans une réponse à Carcavi qui vient de lui annoncer le succès de l'expérience du Puy-de-Dôme, Descartes écrit :

J'avois quelque intérêt à le sçavoir, à cause que c'est moy qui l'avois prié il y a deux ans de la vouloir faire, et je l'avois assuré du succès comme étant entièrement conforme à mes Principes, sans quoy il n'eut garde d'y penser, à cause qu'il estoit d'opinion contraire. Et, pour ce qu'il m'a cy-devant envoyé un petit Imprimé où il décrivait ses premières expériences touchant le vuide, et promettoit de réfuter ma matière subtile, si vous le voyez je serois bien aise qu'il sceut que j'attends encore cette réfutation, et que je le recevray en très bonne part, comme j'ay toujours reçu les objections qui m'ont esté faites sans calomnie.

Après l'envoi de la lettre à Florin Périer mais avant que l'expérience ne soit menée par ce dernier, le 13 décembre 1647, Descartes avait écrit à Mersenne : « J'avois averti M. Pascal d'expérimenter si le vif-argent montait aussi haut lorsqu'on est au-dessus d'une montagne que lorsqu'on est tout en bas : je ne sais s'il l'aura fait. »

Il apparaît que si Pascal a bien envoyé à Descartes son *Abrégé* sur le vide, il s'est bien gardé de lui adresser deux ans plus tard son *Récit de la grande expérience*. C'est Descartes qui lui avait suggéré le premier l'idée de faire l'expérience de Torricelli au pied et au sommet d'une montagne lors de leurs deux entretiens de septembre 1647. Pascal s'était alors montré sceptique. Puis, découvrant la lettre de Torricelli à Ricci, il a réalisé que Descartes avait sans doute raison ; il écrit alors à son



Baromètre à mercure,  
Evangelista Torricelli  
(Jean-Jacques Milan)

beau-frère pour lui demander de mener l'expérience sans en parler à personne. Quand il en publie à grand bruit le résultat, il se met en avant, omettant de reconnaître sa dette envers Descartes. Lorsqu'il diffuse son opuscule, il évite de l'envoyer à ce dernier. Pascal était jeune encore. Et, tout aussi bien que les médiocres, les grands chercheurs peuvent avoir leurs petites choses ■

### Référence

Rougier Louis (2010) “De Torricelli à Pascal. Introduction, notes et bibliographie par Simone Mazauric”, *Philosophia Scientiae*, Cahier spécial, vol. 14, n° 2, Paris, Kimé.



*Le Jardin de la maison de Pétrarque, Fontaine de Vaucluse (17 août 2017)*

## Un adieu à Vaucluse

*Hervé Dumez*

*I have left my book,  
I have left my room,  
For I heard you singing  
A merry air.*

*Singing and singing  
A merry air,  
Lean out of the window,  
Goldenhair.  
(James Joyce)*

Entre deux grottes aura hésité ma vie.

Je m'aventurai un jour dans la fraîcheur obscure de la Sainte Baume que, trente ans durant, Marie-Madeleine avait habitée après avoir quitté la Palestine pour évangéliser la Provence. Noyé d'ombre, j'y restai quelques heures assis, immobile, frissonnant. Enfin, je me levai et traversai la ténèbre maladroitement pour aller poser ma main sur la paroi rocheuse, inébranlable et rugueuse, étonnamment froide. Que pensais-je trouver dans ce contact ? Travaillé par le doute mais sans pouvoir finalement renoncer au monde, je revins à la lumière d'une chaleur intense, à peine tolérée des cigales, en redescendant de la montagne. Quelques jours plus tard, je composai un poème sur la sainte et parlai de ce moment à mon frère, si proche. Ensemble, nous avons escaladé le Ventoux, lui allègre et moi le suivant plus difficilement. Augustin, comme toujours, nous avait accompagnés et, parvenus au sommet, nous avons ouvert au hasard ses *Confessions* pour y lire, tous deux bouleversés : « *Et les hommes vont admirer les cimes des monts, les vagues de la mer, le vaste cours des fleuves, le circuit de l'océan et le mouvement des astres et ils s'oublent eux-mêmes.* » Un Pétrarque ressortit chartreux de la Sainte-Baume mais ce fut Gherardo qui se retira non loin de là, au monastère de Montrieux. La peste ayant emporté tous ses compagnons, il resta seul à faire résonner le cloître de ses pas.

Puis il y eut Vaucluse où j'étais venu encore enfant, déjà envoûté. La montagne, comme un écrin ouvert, laisse apparaître une eau limpide, surgie des profondeurs, calme nappe avant de s'élançer, Sorgue légère et impétueuse. Je me suis installé dans une petite maison toute proche avec mes livres aimés au creux d'une vallée heureuse. Le soir ne pouvant m'endormir, ou réveillé plus tard par un sourire venant troubler mon

sommeil instable, à l'aube envahi par la pensée d'elle, je suis venu y retrouver les traits du clair visage de Laure les nuits de faible lune.

Chanson, si quelqu'un voulait savoir ce que je fais, tu peux dire : il se tient sous un grand rocher, dans une vallée close d'où sort la Sorgue, et il n'est là personne qui l'accompagne, si ce n'est Amour qui ne le quitte pas un seul instant, et aussi l'image de celle qui le fait périr. Car de lui-même, il fuit toutes les autres personnes.



La grotte de la Sorgue,  
Fontaine de Vaucluse (17 août 2017)

N'ayant auprès de moi qu'un seul être, mon chien fidèle, je m'asseyais sur une pierre au pied d'un châtaignier que je voyais grandir année après année et qui, à l'automne, prenait les reflets noisette de sa chevelure d'or. Je buvais le silence de la forêt. Mon écritoire à la main, ma feuille se soulevant à la brise légère, j'écrivais entre espoir et douleur, au murmure de l'eau s'écoulant, un poème après l'autre, cherchant sans doute vainement la compassion auprès de qui a connu lui aussi les mêmes tourments. L'époque, n'estimant que l'épopée et l'églogue dans la langue de Virgile, méprisait les mots d'amour en un parler populaire. On se moquait de moi mais la pureté de cette eau me protégeait.

*Vous à qui parvient, en ces poèmes épars, le son  
De ces soupirs dont j'ai nourri mon cœur,  
En ma première juvénile erreur,  
Quand j'étais en partie autre homme que ne suis.*

*De ce style changeant où je pleure et raisonne,  
Entre les vains espoirs et les vaines douleurs,  
Auprès de qui connaît par l'épreuve amour,  
J'espère compassion, sinon pardon.*

*Mais je vois comment du peuple entier  
Je fus souvent la fable, et souvent donc  
Au fond de moi me prend la honte de moi-même.  
Et de ma vanité honte est le fruit,*

*Et repentir, et certitude claire,  
Que ce qui plaît au monde est rêve fugitif.*

Mai a couvert de fleurs mon jardinet. Dans le potager germent déjà les légumes et les fruits que je ne cueillerai ni ne récolterai – raisins, figues, noix et amandes, mes délices. Je pars et ce soir de douceur parfumée est le dernier. Comme la Sorgue, me précipiter en avant et m'étourdir du tumulte de mes propres remous, travailler pour les papes, me rendre à Paris pour y rencontrer le roi de France, voir le Doge en son palais, discuter à Prague avec l'empereur, voilà ce que seront mes jours. Je ne chanterai plus désormais l'amour dans ma chère langue et c'est en latin que je composerai des vers héroïques, n'étant plus parfaitement moi-même tout en n'ayant pas le bonheur d'être devenu un autre par l'oubli, perdu dans le souvenir de toi. Tout ce que je pourrai faire ne sera plus

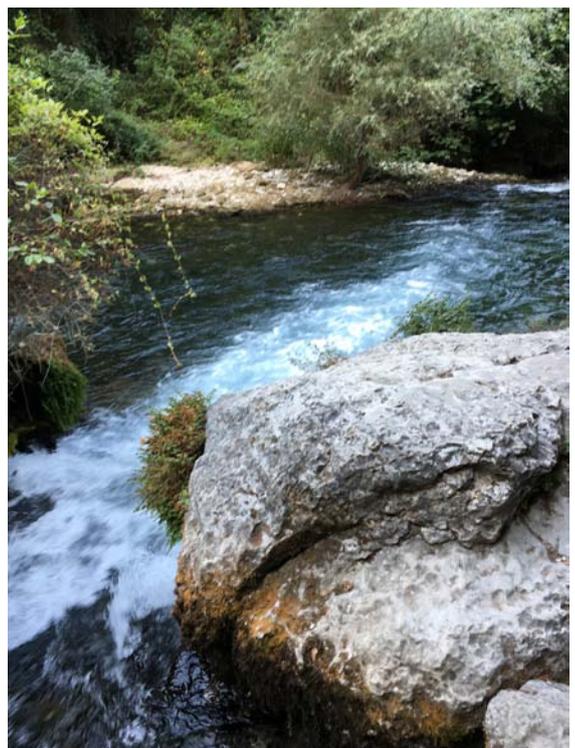
que pour me prouver, et tenter de te prouver, que je n'étais finalement pas si indigne d'être aimé.

De ces quelques moments durant ce peu d'années que nous vécûmes ensemble, je garde en moi chaque instant, chacun de ces sourires qui tant m'éblouissaient, chacun de ceux qui, destinés à un autre, ont déchiré mon cœur, nos paroles légères et douces, nos échanges graves, les relectures si profondes que tu faisais de ce que j'écrivais et qui par là devenait nôtre, les rires partagés, la grâce de tes gestes les plus simples. Et encore un matin sous les frondaisons, toi d'abord affolée par trois fourmis en promenade sur le banc qui devait nous accueillir, puis, une fois les petits monstres écartés, assis l'un de l'autre un peu trop proches, comme Paolo et Francesca avant qu'ils ne s'abandonnent. M'accable la myriade de tous les bonheurs auxquels j'aspirais, qui ne tenaient qu'à ceci, être avec toi, et que tu me refusas. Je n'espère plus maintenant que cette minute crainte et par avance aimée qui d'une manière ou l'autre pour jamais nous unira après que j'aurai laissé derrière moi ces pages écrites pour toi, Laure, comme un rempart d'amour soupiré contre la disparition.

La nuit qui s'approche interrompt le cours de ma plume sur le papier. À contrecœur, je m'arrache à Vaucluse. Qu'aurait pu être ma vie, à la tienne enlacée... ■

### Références

- Dotti Ugo (1991) *Pétrarque*, Paris, Fayard.  
Pétrarque (2009) *Séjour à Vaucluse*, Paris, Rivages poche.



*L'exurgence de la Sorgue, Fontaine de Vaucluse (17 août 2017)*

*J'ai fait aujourd'hui une ascension sur la plus haute montagne de cette contrée que l'on nomme avec raison le Ventoux, guidé uniquement par le désir de voir la hauteur extraordinaire du lieu. Depuis plusieurs années je nourrissais ce projet, car, dès mon enfance, comme vous le savez, j'ai été mené dans ces lieux par le destin qui mène les choses humaines. Cette montagne, que l'on découvre au loin de toutes parts, est presque toujours devant les yeux.*

*On voyait très bien à droite les montagnes de la province Lyonnaise, et à gauche la mer de Marseille et celle qui baigne Aigues-Mortes, distantes de quelques jours de marche. Le Rhône était sous nos yeux. Pendant que j'admirais tout cela, tantôt ayant des goûts terrestres, tantôt élevant mon âme à l'exemple de mon corps, je voulus regarder le livre des Confessions de saint Augustin, présent de votre amitié,*

*que je conserve en souvenir de l'auteur et du donateur, et que j'ai toujours entre les mains. J'ouvre ce bréviaire d'un très petit volume, mais d'un charme infini, pour lire ce qui se présenterait, car que pouvait-il se présenter si ce n'est des pensées pieuses et dévotes ? Je tombai par hasard sur le dixième livre de cet ouvrage. Mon frère, désireux d'entendre de ma bouche quelque chose de saint Augustin, se tenait debout, l'oreille attentive. J'atteste Dieu et celui qui était présent qu'aussitôt que j'eus jeté les yeux sur le livre, j'y lus : Les hommes s'en vont admirer les cimes des montagnes, les vagues de la mer, le vaste cours des fleuves, les circuits de l'Océan, les révolutions des astres, et ils se délaissent eux-mêmes. Je fus frappé d'étonnement, je l'avoue, et priant mon frère, avide d'entendre, de ne pas me troubler, je fermai le livre. Alors, trouvant que j'avais assez vu la montagne, je détournais sur moi-même mes regards intérieurs, et dès ce moment on ne m'entendit plus parler jusqu'à ce que nous fussions parvenus en bas.*

*Parmi ces mouvements d'un cœur agité, ne m'apercevant pas de l'âpreté du chemin, je revins au milieu de la nuit à l'hôtellerie rustique d'où j'étais parti avant le jour. Un clair de lune avait prêté à notre marche son aide agréable. Pendant que les domestiques sont occupés à apprêter le souper, je me suis retiré seul dans un coin caché de la maison pour vous écrire cette lettre à la hâte et sans préparation, de peur que si je différerais, mes sentiments venant peut-être à changer suivant les lieux, mon désir de vous écrire ne se refroidît.*

*Malaucène, 26 avril 1335*



*Jardin de la maison  
de Pétrarque,  
Fontaine de Vaucluse  
(17 août 2017)*