

## 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 problématiques 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.
- Moisdon 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)*