

in Sergeix, Fraenkel
Lang et Travail...
CNRS ed. 2001

(21)

La théorie des organisations et la question du langage

Jacques Girin

La théorie des organisations se présente aujourd'hui comme un domaine de connaissances et de recherches assez bien structuré. En témoignent l'existence de plusieurs revues internationales, d'associations et de sociétés savantes, ainsi que de programmes d'enseignements substantiels inclus assez naturellement dans les cursus de gestion ou de management, mais aussi dans ceux des ingénieurs, des hauts fonctionnaires, des administrateurs d'hôpitaux, etc.

Ce domaine hérite pourtant de trois traditions très différentes — celles des économistes, des sociologues et des ingénieurs-organiseurs —, ce qui rend difficile d'en donner une présentation parfaitement unitaire et cohérente.

Dans la tradition économique, plusieurs jalons essentiels doivent être mentionnés : les réflexions inaugurales d'Adam Smith (1776) sur l'efficacité de la division du travail dans la manufacture ; les considérations de Marx (1867) sur la manière dont le système capitaliste et le salariat réalisent des conditions nouvelles pour la coopération des hommes en vue de la production, et la distinction fondamentale qu'il établit entre la manufacture et la grande industrie ; l'introduction par Alfred Marshall (1890) de l'organisation comme quatrième facteur de production, à côté de la terre, du capital et du travail ; enfin la question impertinente et fondamentale de Ronald Coase (1937) : pourquoi les firmes (les organisations « hiérarchiques ») existent-elles, à côté d'un marché censé optimiser en toutes circonstances l'allocation des ressources ? La période actuelle est marquée par un regain d'intérêt des économistes pour la question de l'organisation et, symétriquement, un regain d'intérêt des spécialistes de l'organisation pour le raisonnement économique.

La tradition des ingénieurs est fondamentalement pragmatique : comment faire au mieux, avec les moyens dont on dispose, pour obtenir le résultat désiré ? Un peu moins cité que ses très illustres successeurs Frederick Winslow Taylor (1911) et Henri Fayol (1916), Charles Babbage (1835), poursuivant toute sa vie le rêve de construire sa machine à différences finies, ancêtre de l'ordinateur, étudiant pour cela les solutions industrielles les plus efficaces de son temps, mérite certainement d'être signalé comme l'une des figures les plus représentatives de cette démarche. Division du travail et hiérarchie, formalisation des tâches, acquisition et transmission du savoir, objectivation des rapports entre supérieurs et subordonnés, mais aussi des rapports à la matière, ont été au centre des préoccupations des ingénieurs-organiseurs. Bien loin de s'être éteinte, cette tradition a trouvé des continuateurs contemporains dans les personnes de Herbert Simon, Donald Schön, Henry Mintzberg, Claude Riveline et bien d'autres. Elle peut être considérée comme largement à l'origine de thématiques récentes et fécondes telles que celle de l'apprentissage organisationnel, voyant dans l'organisation le sujet de capacités cognitives, un être doué d'intelligence ou de stupidité, de mémoire, de capacité à apprendre et à oublier, etc.

La sociologie des organisations se donne volontiers pour père fondateur Max Weber, du fait des quelques pages que l'auteur d'*Économie et Société* a consacrées à « La domination légale à direction administrative bureaucratique » (Weber, 1924, pages 223 sq.), autrement dit à l'« idéaltipe bureaucratique ». Plus certainement, c'est depuis les fameuses « expériences Hawthorne », et surtout depuis les interprétations qu'en ont donné Elton Mayo (1933) et ses collaborateurs que la sociologie est véritablement entrée dans l'organisation, la prenant à la fois comme objet théorique et comme terrain d'étude. La « structure informelle » (Roethlisberger et Dickson, 1939), les « jeux d'acteurs » composant et rusant avec les règles formelles, les « relations de pouvoir » (Crozier, 1964), etc., ont permis de conceptualiser l'organisation comme système social, souvent en contradiction avec la vision mécaniste prêtée aux économistes et aux ingénieurs.

Ces trois traditions n'ont cessé de dialoguer entre elles et de s'enrichir mutuellement, bien que parfois avec des décalages temporels qui font que des analyses très semblables peuvent apparaître à des époques différentes dans l'une ou l'autre tradition. Il n'est pas douteux, par exemple, que Marx avait décelé avec précision, bien avant le « taylorisme », la manière dont système industriel allait s'emparer du savoir ouvrier, « dépossédant » le travailleur de ce savoir, le formalisant de telle manière que les procédés utilisés par les meilleurs deviennent la norme pour tous. Ou encore, il est étonnant de voir à quel point Charles Babbage, spécialement dans ses considérations sur la division du travail mental (Babbage, 1835, pp. 217 sq.) a pu anticiper certaines aspects des considérations les plus récentes sur la « cognition distribuée », en montrant notamment que des objets matériels (en l'occurrence, l'ancêtre mécanique des ordinateurs) pouvaient s'articuler avec des êtres humains pour développer des capacités intellectuelles plus importantes que celles que pourrait posséder un cerveau humain isolé, et même une coopération de cerveaux humains.

La crise de la théorie des organisations

Il est classique d'opposer deux modes de coordination des activités productrices de biens et de services : la coordination par le marché, processus de confrontation d'offres et de demandes dont résultent idéalement des prix et des quantités échangées, et la coordination par l'organisation, souvent appelée, de manière trop réductrice, coordination « hiérarchique » dans la littérature économique. « Main invisible » du marché d'un côté (Smith, 1776), « main visible » des managers (Chandler, 1976) de l'autre, « Kosmos et Taxis » dans la terminologie de F. Hayek (1976), ou encore « ordre émergent » et « ordre pensé » (Girin, 1997). Dans quelles conditions l'un de ces modes de coordination s'avère-t-il supérieur à l'autre ? Cette question fait l'objet d'une littérature contemporaine très abondante, dont une bonne partie est constituée de variations sur l'article séminal de Ronald H. Coase (1937).

Par contraste avec une longue période où de très grandes entreprises intégrées ont semblé dominer progressivement la scène économique, l'histoire très récente — dix ou vingt ans, suivant les pays et les secteurs économiques — peut se lire comme un retournement radical, le triomphe apparent de la « main invisible » sur la « main visible ». Recentrage sur le métier (« core competencies »), externalisation des activités périphériques (« outsourcing »), réductions d'effectifs (« downsizing »), etc., semblent être devenus les maîtres mots du

management contemporain. Ce mouvement n'est pas contrarié, bien au contraire, par celui qui voit d'énormes concentrations financières regrouper sous une même bannière des ensembles de plus en plus vastes. En effet, ces ensembles sont généralement constitués de multitudes de sociétés aux statuts juridiques distincts, souvent implantées dans plusieurs pays, dont chacune est dotée d'un mode d'organisation spécifique, même si des principes généraux sont édictés par les organes centraux. Au-delà de quelques mots d'ordre invoquant une « culture » commune, auxquels s'ajoutent parfois quelques déclarations touchant à l'éthique, ces principes généraux se résument le plus souvent à la définition des « métiers de base », et surtout à l'édition des normes de résultats dont le respect conditionne le maintien du sous-ensemble considéré dans le conglomerat ou, au contraire, sa vente ou sa liquidation.

Bien que ce fait semble encore ignoré de la plupart des auteurs, ou peut-être soigneusement caché par eux, il en résulte que la théorie des organisations est en crise. Une série de problématiques issues de la théorie économique — théorie des coûts de transaction, de l'agence, des contrats, des incitations, etc. — ont récemment envahi le terrain de la recherche sur les organisations, faisant oublier que ce terrain était naguère celui d'une recherche spécifique et autonome, qui mettait en œuvre des concepts et des problématiques bien distincts de ceux de la théorie économique.

Cette situation ne peut être que provisoire. La réflexion sur l'organisation doit aller au-delà de la vision suggérée par l'expression « nœud de contrats » (Jensen & Meckling, 1976) à quoi la réduit, au mieux, la vision économiste. Il ne serait pas raisonnable de passer par pertes et profits tout ce qui a pu être dit sur les relations dans l'organisation, qui font la différence avec les relations marchandes : autorité et relations hiérarchiques, relations de pouvoir, solidarités, culture, etc. Mais une telle réflexion exige aujourd'hui des problématiques nouvelles, aptes à prendre en compte les évolutions que l'on vient de décrire à grand traits. En particulier, il faut se doter de concepts et d'instruments d'analyse capables de dépasser l'opposition organisation/ marché, et de prendre en considération aussi bien les formes intermédiaires — par exemple les « réseaux » — que les phénomènes d'imbrication entre les deux modes de coordination : coordination marchande dans l'organisation et organisation de la coordination dans le marché. La problématique des « agencements organisationnels » (Girin, 1995a et 1995b) participe de cette volonté de renouvellement.

L'hypothèse qui sous-tend les considérations qui suivent est que, dans ces nouvelles problématiques, la réflexion sur le langage devrait être centrale. De nombreux éléments plaident en effet en faveur de cette hypothèse. Par exemple, la question des contrats, c'est-à-dire des textes dans lesquels des partenaires économiques consignent leurs obligations réciproques, invite à une telle réflexion, aussi bien que des questions, classiques en théorie des organisations, du « leadership », de l'autorité, du commandement, etc. Qu'elle soit marchande ou organisationnelle, la coordination des activités suppose toujours un recours au langage.

L'examen de la littérature récente donne quelques indications sur le fait qu'un certain nombre de chercheurs spécialistes des organisations semblent s'orienter effectivement dans cette direction. L'état des lieux de la prise en compte du fait langagier dans la théorie des organisations, avait été présenté naguère par quelques auteurs (Donnellon, 1986, Girin,

1990a). Il apparaissait alors que la littérature couvrant ce champ se réduisait à un tout petit nombre d'articles ou de chapitres de livres. Il n'en va plus du tout de même aujourd'hui. On peut signaler par exemple un intérêt nouveau pour la rhétorique (Cziarniawska-Joerges, 1995) et de nombreux développements concernant la pratique de la narration dans les organisations (Christian, 1999). En France, plusieurs thèses et publications produites durant ces dernières années prouvent l'attention que portent un nombre croissant de jeunes chercheurs à la question du langage et de ses usages dans les organisations, par exemple sous l'angle de la coordination, ou encore sous celui de l'activité de direction. Les jeux de questions-réponses, les récits d'incidents soumis à discussions, les débats de toutes sortes entretenus dans les périodes calmes de l'activité, sont mis en avant pour le rôle qu'ils semblent jouer dans la coordination et l'anticipation à l'intérieur des équipes de conduite d'installations à risque (Journé, 1999). La « méthode des scénarios » (Dégot, Girin, Midler, 1982), fait l'objet d'un regain d'attention (de Geeus, 1997). L'étude des écrits au travail se développe de manière extrêmement riche. Il n'est pas dans l'objet de ce chapitre d'entreprendre un nouvel inventaire : on trouvera dans les ouvrages et articles que l'on vient de citer des bibliographies qui montrent le caractère très vivant des recherches pouvant être regroupées sous la rubrique « langage et organisation ».

Une approche interdisciplinaire du langage en actes

La compréhension de ce qui est en jeu dans les productions langagières et les échanges langagiers dont les organisations sont le siège supposerait idéalement de pouvoir mettre en œuvre une sorte de « théorie du langage en actes », apte à rendre compte d'une série de processus fondamentaux mettant en jeu le langage, mais pas seulement le langage, dont le moindre n'est pas celui de la signification.

Une telle théorie n'existe pas. Il existe en revanche une série de résultats et de conceptualisations propres à différentes disciplines — linguistique et sciences du langage en général, ethnométhodologie, sociologie, anthropologie, analyse de la conversation, sciences de gestion, etc. — dont l'assemblage et l'articulation peuvent se faire sans exercer trop de violence à l'encontre des concepts originaux, au prix seulement de quelques simplifications et adaptations. C'est à cette articulation que l'on donnera ici le nom d'« approche interdisciplinaire du langage en actes ». On reprendra d'abord, de manière plus concise, mais avec une problématique affinée sous certains aspects, un exposé fait précédemment (Girin, 1990). On y ajoutera une réflexion sur les rapports entre l'explicite et l'implicite permettant de préciser la notion de contexte.

Le premier fait à prendre en compte est l'existence de ce que le linguiste Emile Benveniste appelait la *deixis* (Benveniste, 1966). Certains énoncés, souvent de simples mots dans ces énoncés, ont la propriété de ne pouvoir être compris que par des auditeurs présents dans la situation où ces énoncés sont produits. Il en est ainsi de « Je » ou de « tu », de même que « hier » ou « demain », ou encore « là-haut » et « là-bas ». Ces exemples ne sont pas pris au hasard, car la deixis concerne fondamentalement les personnes, les temps et les lieux. À la suite des ethnométhodologues (Garfinkel, 1967), on parle aujourd'hui plus volontiers, pour désigner le même phénomène, d'indexicalité. On conviendra ici de prendre ce mot dans un

sens étroit, et non pas dans des acceptions très larges auxquelles peut conduire la simple idée de « montrer » : est indexical ce pour quoi la connaissance de la situation — personnes, temps, lieux — est nécessaire et suffisant pour être compris.

L'indexicalité du langage n'est généralement pas de nature à poser des problèmes très graves à des interlocuteurs normalement attentifs. On signalera pour l'anecdote les énoncés du type « Rendez-vous demain soir au café des sports » utilisé dans une lettre non datée, dans un message laissé sur un répondeur téléphonique que son destinataire découvre après plusieurs jours d'absence, ou dans un coup de téléphone entre un parisien et un habitant de Mexico à 6 heures du matin (heure de Paris), dès lors que le vendredi de l'un est le jeudi de l'autre ! Aussi simple soit-elle, l'indexicalité montre cependant avec force le caractère fondamentalement incomplet des énoncés : l'interlocuteur est en effet convié à compléter lui-même, par la connaissance de la situation dans laquelle il se trouve, un « contenu » qui ne se suffit pas à lui-même. Cette tâche, à laquelle Benveniste (1966) donnait le nom d'« instanciation », pourrait être appelée plus simplement un « repérage », c'est-à-dire un positionnement par rapport à des repères personnels, temporels et topographiques.

On regroupera dans un deuxième ordre de faits une série de phénomènes *a priori* très hétérogènes, tels que la présupposition (Ducrot, 1972), les actes de langage (Austin, 1962) et les implicatures conversationnelles (Grice, 1975). Leur point commun est d'exiger des interlocuteurs bien plus que la connaissance de la langue et la co-présence dans la situation : il faut encore qu'ils disposent de savoirs plus ou moins partagés pour pouvoir interpréter convenablement ce qui se dit. Ainsi, les exemples classiques tels que « Il fait beau, mais j'ai mal aux pieds » (Ducrot), « Je vous ordonne de balayer la cour » (Récanati), et le dialogue « Je cherche de l'essence — Il y a un garage au coin de la rue » (Grice) mettent nécessairement en œuvre de tels savoirs. Savoir que le locuteur est rhumatisant (ou qu'il aime se promener quand il fait beau), ou qu'il est un supérieur hiérarchique exerçant une autorité légitime, ou que les garages vendent de l'essence¹, c'est autre chose que d'être simplement dans la même situation, c'est-à-dire capable de porter son regard sur ce que les énoncés désignent, au sens de la deixis.

Pour rendre compte de cette deuxième série de faits, deux notions complémentaires sont utiles².

La première, due initialement à Bateson (1955), et largement développée par Goffman (1974), est celle de *cadre* ou de *cadrage*. Le paradigme du problème du cadrage est constitué par les « animaux jouant à se battre » que Bateson observe dans un zoo. Comment ces animaux savent-ils qu'ils jouent, et ne se battent pas réellement ? La réponse de Bateson

¹ Suivant le « principe de pertinence » de Grice, la réponse « dit » d'une certaine façon que les garages vendent de l'essence, ou que ce garage particulier en vend. Un savoir commun minimal est cependant nécessaire, celui suivant lequel il n'est pas déraisonnable de faire un lien entre garage et essence, ce qui ne serait pas le cas face à une réponse du genre : « il y a une piscine à côté ! »

² Dans une série de publications précédentes, spécialement Girin (1982) et Girin (1990), on n'a pas fait la distinction entre les deux notions présentées ci-dessous, considérant « contextes » et « cadres » comme plus ou moins la même chose.

consiste à dire qu'ils doivent échanger certains signaux leur permettant de se mettre d'accord sur le « cadre » de leur interaction. Le cadre indique « ceci est un jeu », de la même façon que le cadre d'une peinture dit « ceci est une peinture », et invite à regarder cette peinture d'une manière différente de ce qui se trouve hors du cadre, y compris, pourrait-on dire, dans le cas extrême d'une peinture monochrome accrochée sur un mur de la même couleur. L'analogie avec la peinture et son cadre est complétée par Bateson en faisant appel à la notion d'ensemble mathématique, ou encore à celle de « catégorie ». *Quel est le cadre adéquat pour comprendre ce qui se dit, ce qui se fait et ce qui se passe ?*, *De quel ensemble cela relève-t-il ?*, ou encore *Dans quelle catégorie d'action (ou d'interaction) nous plaçons nous ?*, sont donc des façons à peu près synonymes de poser la question du cadrage.

L'étude de William Labov (1978) sur les insultes rituelles fournit un exemple très parlant du caractère crucial de la question du cadrage : sommes-nous en train de nous insulter réellement, ou sommes-nous en train de nous livrer à un rituel ludique qui conforte de groupe dans son identité collective et ses membres dans leur sentiment d'appartenance ? L'échec de Labov à trouver des critères formels permettant de distinguer l'insulte réelle de la vanne montre que la question du cadrage ne peut généralement pas être résolue sur la base de considérations relatives à la forme des énoncés. D'une manière ou d'une autre, les échanges langagiers (oraux ou écrits) supposent toujours que l'on trouve une réponse à la question : « que sommes-nous en train de faire ? », ou encore « que se passe-t-il en ce moment ? ». Il est digne de noter au passage que l'on peut aussi faire plusieurs choses en même temps, c'est-à-dire laisser en suspension plusieurs cadres d'interprétation, l'un pouvant prendre le pas sur l'autre à chaque instant. C'est le cas, par exemple, lorsque l'on tient une conversation savante qui peut être aussi comprise comme un jeu de séduction érotique, ou encore lorsqu'un ordre apparemment légitime peut être interprété comme une tentative d'humiliation. On n'abordera pas ici l'examen de ces cas difficiles, bien que fréquents, renvoyant pour cela à la lecture de Goffman (1974), qui en fait une analyse subtile et souvent délicieuse. Dans sa réflexion sur le jeu, Bateson notait déjà que l'on pouvait observer des jeux bâtis « non pas sur la prémisse : « ceci est un jeu », mais plutôt sur la question « est-ce un jeu ? », ce qui laisse de la même façon ouverte la possibilité de choisir tel ou tel autre cadre d'interprétation.

À supposer que le cadre d'une interaction soit défini, il faut encore se demander sur quel fonds de savoirs peut se constituer l'interprétation. À condition d'en préciser un peu le sens, l'usage de la notion confuse de *contexte* s'impose.

Dans une acception étroite, souvent retenue par les linguistes, le contexte est un texte qui entoure le texte. Par exemple, le contexte d'un mot est la phrase, celui de la phrase le paragraphe, puis le chapitre, etc., et le contexte d'un roman pourrait être l'ensemble des productions littéraires de son auteur, ou encore l'ensemble des romans de l'époque. Il est important d'insister sur le fait que, dans cette acception, le contexte est du texte.

En un sens beaucoup plus large et lâche, le contexte serait tout ce qui entoure un énoncé ou un texte, incluant notamment ce que l'on vient d'appeler la situation, mais encore toute une série de choses qui mettent en jeu des institutions, des conventions, des savoirs, une époque, etc. Le contexte d'une décision, par exemple celle, pour un responsable politique, d'engager

un conflit armé, ou celle, pour un dirigeant d'entreprise, d'investir dans une activité nouvelle, serait ainsi constitué de tout ce qui, a posteriori, permettrait d'expliquer cette décision, qu'il s'agisse de données historiques, sociologiques, météorologiques ou autres.

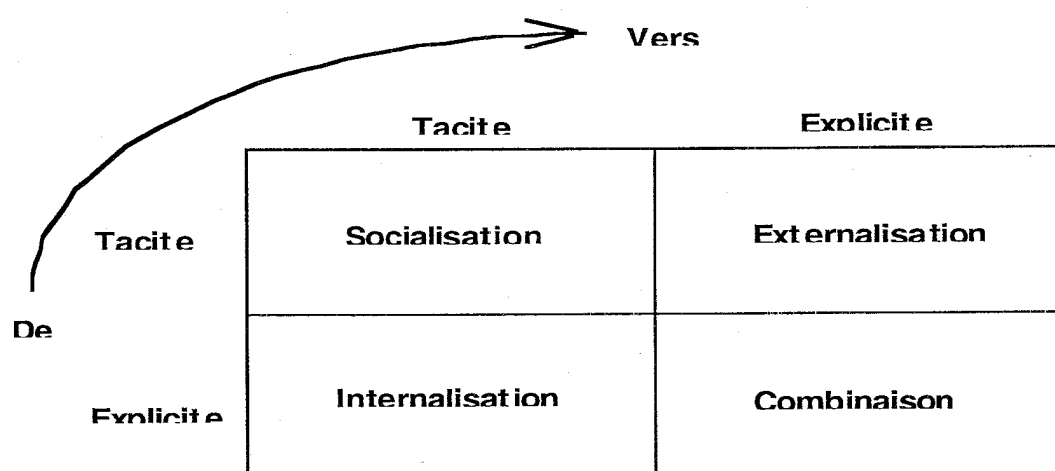
On entendra ici ce mot dans un sens intermédiaire, que l'on voudrait cependant assez précis : le contexte est constitué par tout ce qui, une fois résolues les questions relatives à l'indexicalité (à quelle situation, participants, temps et lieux, se rapporte ce qui est dit ?) et au cadrage (de quoi est-il question ?) est *pertinent* pour l'interprétation. Ainsi, les considérations météorologiques sont pertinentes par rapport à la décision napoléonienne d'engager la bataille d'Austerlitz, et font donc partie du contexte de cette décision : il ne s'ensuit pas que le temps qu'il fait soit toujours pertinent pour interpréter une situation, et il arrive donc fréquemment que cette variable, bien que présente dans toute situation, ne fasse partie d'aucun contexte d'interprétation de la situation.

En retenant cette définition du contexte, on rejoint une acception retenue notamment par Sperber et Wilson (1986), qui fait du contexte une *ressource cognitive* : le contexte n'est pas la totalité de ce qui entoure la production des énoncés, mais à la fois moins et plus que cela. Il est constitué par l'ensemble des savoirs, explicites ou non, directement liés ou non à la situation, que les interlocuteurs mobilisent pour interpréter les énoncés. Le contexte d'un ordre, ce n'est pas l'ensemble des circonstances qui entourent la production et l'exécution de cet ordre, c'est tout ce qui fait que cet ordre donné va être effectivement exécuté, donc, ce qui, dans l'esprit de son destinataire, va faire de l'énoncé correspondant un ordre légitime et non pas autre chose, par exemple une insulte ou une plaisanterie.

Cette façon de voir le contexte exige une réflexion sur la manière dont la conception « textuelle » du contexte peut s'articuler avec une conception « non textuelle », mais cependant restreinte à l'idée de « pertinence ». La tentative que l'on fera ici repose sur l'opposition entre savoir explicites et savoir tacite mise en œuvre par Ikujiro Nonaka (1994).

L'explicite et le tacite

On doit à Ikujiro Nonaka (1994) un schéma qui permet d'aborder la question des rapports entre savoir explicites et savoirs tacites d'une manière très pragmatique, en la prenant sous l'angle de la transmission des savoirs. Ce schéma est le suivant :



Source : Ikuiro Nonaka: "A Dynamic Theory of Knowledge Creation *Organization Science* Vol. 5, N°1, Feb

Nonaka, s'intéressant à la question de l'apprentissage organisationnel, c'est-à-dire à la capacité des organisations à apprendre, distingue d'abord les savoirs « explicites » des savoirs « tacites ». L'auteur considère ensuite quatre modalités de transmission et de transformation des connaissances, desquelles on donnera ici une interprétation libre, en prenant notamment des exemples qui ne sont pas les siens :

— la « socialisation » correspond à un mode de transmission des connaissances qui procède du tacite au tacite. On peut ici songer à la relation de l'apprenti à son maître, lorsque ce dernier apprend fondamentalement par imitation, et non pas par l'acquisition d'un corps de savoirs constitué en manuels ou en exposés systématiques.

— l'« explicitation » recouvre le cas où un savoir fait l'objet d'une mise en forme systématique : explications orales, rédaction de manuels, de procédures, de gammes, etc., indiquant comment une tâche doit être accomplie.

— l'« internalisation » correspond au mouvement exactement inverse du précédent : les documents, manuels, exposés systématiques, etc., sont intériorisés par ceux qui les utilisent de telle manière qu'il n'est plus nécessaire de faire référence au savoir explicite pour agir conformément aux préconisations.

— la « combinaison », enfin, recouvre les procédés par lesquels les savoirs explicites peuvent être confrontés les uns aux autres, donner lieu à des mises en relation et à des calculs, fournir éventuellement l'occasion de réfutations ou d'amendements, et produire ainsi de nouveaux savoirs.

Chacune de ces cases peut donner lieu à une réflexion spécifique sur la place du langage : mise en mots dans le cas de l'explicitation, constitution de discours et d'argumentations dans

le cas de la combinaison, passage des mots à l'action dans le cas de l'internalisation, acquisition des ressources contextuelles implicites dans le cas de la socialisation.

Les cadres et les contextes de l'action dans les organisations

Les considérations précédentes conduisent à distinguer deux questions : celle du cadrage et celle du contexte.

La question du cadrage 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.

La question du contexte est celle de savoir de quelles ressources cognitives disposent les partenaires d'une interaction pour interpréter ce qui se dit et ce qui se passe, une fois résolue celle du cadrage. Par exemple, plusieurs participants peuvent tomber d'accord, explicitement ou implicitement, pour dire que tel problème est de nature technique, plutôt que de nature sociale : le défaut de performance de l'atelier est dû principalement au matériel, et non pas à la mauvaise volonté des ouvriers ou au climat social. Mais les uns et les autres ne disposent pas des mêmes savoirs leur permettant de donner sens à l'expression « problème technique ». L'accord sur le cadre (problème technique) n'implique pas une communauté de ressources interprétatives. On voit également ce phénomène dans l'étude de Labov (1978) : la capacité commune de distinguer la plaisanterie de l'insulte n'implique pas une égale maîtrise, de la part des participants, du jeu des vannes. Ou encore, on peut se trouver unanimes à classer telle difficulté éprouvée par un collègue dans la catégorie « problème de santé » (plutôt que « problème relationnel » ou « problème de compétence ») sans pour autant disposer des mêmes connaissances médicales pour affiner le diagnostic et pour prescrire un traitement. L'accord sur le cadre, autrement dit, n'implique pas une communauté de contextes.

Amendant quelque peu sur ce point de terminologie des considérations précédentes (Girin, 1993), on pourra se rallier à la remarque de Goffman (1974, page 27, 1991, page 36), en disant que, « Pris ensemble, les cadres primaires d'un groupe social constituent l'élément central de sa culture. » Appliquée au cas des organisations, et en faisant abstraction des réserves que l'on peut formuler à l'encontre de la notion de « culture d'entreprise (Girin, 1993), cette manière de voir conduit à dire que c'est dans la capacité des participants à tomber d'accord sur la question de savoir « de quoi cela relève », et pas du tout sur une hypothétique communauté de savoirs et de savoirs faire, que réside la culture organisationnelle ou la culture d'entreprise.

Pour aller plus loin, il est nécessaire de spécifier ce que peuvent être les cadres et les contextes dans les situations propres aux organisations. Le risque est ici de déboucher sur quelque chose qui pourrait ressembler à une typologie ou à une nomenclature figée, alors que la définition des cadres et les contenus des contextes dépendent des acteurs en présence, de leur histoire passée et de leurs jeux, et ne peut jamais être figée. Goffman (1974, 1971) a parfaitement vu cette difficulté, en n'entreprenant jamais de dresser une quelconque liste de « cadres primaires ».

À condition de bien préciser qu'une telle nomenclature est hautement discutable, sujette à variations et à révisions, et étroitement liée à une culture singulière, on peut cependant risquer un tel inventaire, comme on l'a déjà fait précédemment (notamment dans Girin, 1982). Dans les interactions entre des membres d'une organisation, on peut ainsi distinguer :

- des cadrages en termes *techniques*, ou encore en termes de « vérité » (voir l'étude ci-dessous), où les questions posées sont, d'une certaine façon, définies comme extérieures aux participants : il est vrai (ou faux) que la machine fonctionne, que le cours de l'action monte (ou baisse), que les concurrents sont moins chers, etc. ;
- des cadrages *relationnels* : les participants sont civils ou incivils, connaissent ou non les règles de bonne conduite, savent saluer, présenter des excuses, etc. ;
- des cadrages en termes d'*autorité*, où la question de l'ordre légitime et, corrélativement, celle de la demande d'instructions, est centrale ;
- des cadrages *éthiques*, où domine la question de savoir si les participants sont justement ou injustement traités ;
- enfin, des cadrages en termes de *rappports sociaux*, où les relations entre les participants d'une situation sont vécues comme représentatives de relations plus larges entre groupes sociaux, tout spécialement comme des rapports de domination.

À chacun de ces cadres correspondent des savoirs interprétatifs, inégalement partagés entre les participants, qui permettent de donner sens aux événements, aux actes et aux échanges langagiers. Ces savoirs constituent le contexte lié à ce cadre.

Un exemple simple, celui de l'ordre, illustre facilement ce point.

L'ordre donné à un subordonné par son supérieur hiérarchique peut parfois être sujet à une erreur de cadrage, par exemple lorsqu'il se présente sous forme de question. Lorsque la réponse « Non, je ne peux pas ! », suit un énoncé du genre « Pouvez-vous (me taper une lettre, me rédiger un rapport, etc.) ? », il s'agit (si la question était en fait, dans l'esprit de son énonciateur, un ordre) d'une erreur de cadrage. Mais l'ordre peut être compris comme tel, et susciter cependant une réponse négative, par exemple :

- « Vous n'avez pas à me donner d'ordre, car vous n'êtes pas mon chef » ;
- « ce travail n'est pas dans ma fiche de poste » ;
- « la journée de travail est terminée » ;
- « on ne demande pas cela le vendredi soir » ;
- etc.

Chacune de ces réponses renvoie à un élément de contexte, mais qui peut être plus ou moins explicitable : le contrat de travail et la fiche de poste, le règlement intérieur, le droit du

travail, etc., d'un côté, les usages et les habitudes de l'autre. La connaissance des textes, mais aussi toute une série de savoirs tacites, contribuent à fabriquer le contexte de l'acte d'ordonner. Parfaitement au fait de ce que lui autorisent les textes, le supérieur peut fort bien échouer dans sa tentative de donner un ordre, du fait de sa méconnaissance de savoirs tacites propres à l'organisation dans laquelle il se trouve.

La superposition possible des cadrages se manifesterait dans une réponse du type « il fallait le demander gentiment », où le relationnel interfère avec le cadre de l'autorité. Cette superposition n'est cependant possible que dans la partie la moins structurée ou la moins explicite des contextes de signification, par exemple lorsque les usages relatifs à l'exercice de l'autorité croisent plus ou moins ceux touchant à la civilité.

Le langage dans la théorie des organisations

Les éléments précédents, empruntés à plusieurs disciplines, mais dont on a essayé de montrer qu'ils pouvaient s'articuler entre eux, fournissent une base pour penser les fonctions et le fonctionnement du langage dans les organisations.

Du côté des fonctions, le schéma de Nonaka permet de revenir sur une question qui a préoccupé beaucoup de spécialistes du langage. À travers les mécanismes d'explicitation et de combinaison, on voit se confirmer le fait que la fonction cognitive du langage est au moins aussi importante que sa fonction de communication. L'« explicitation » et la « combinaison » illustrent cette fonction.

Concernant les fonctionnements, et non plus la fonction, une théorie élémentaire de la signification se dégage, mettant en jeu une série d'éléments que l'on rappelle brièvement ici :

- la langue, le « trésor commun » de Saussure, vue comme un pur « code » qu'il est évidemment nécessaire de partager à peu près si l'on veut se comprendre ;
- la situation, permettant de résoudre les questions relatives à la deixis, c'est-à-dire les personnes, les temps et les lieux ;
- le cadrage, répondant à la question de savoir de quoi relèvent les échanges que l'on est en train de tenir ;
- le contexte, réserve de savoirs explicites et implicites que les acteurs peuvent mobiliser pour compléter les « contenus » fondamentalement incomplets des échanges langagiers.

Les organisations sont des lieux de production et de transformation de tous ces éléments : production et transformation de la langue-code, à travers, par exemple les jargons de métiers, et plus généralement la production lexicale ; création de situations spécifiques, notamment les « situations de gestion » (Girin, 1990) ; cadrages divers des interactions ; ressources contextuelles.

La théorie des organisations vue sous l'angle langagier

Sans pouvoir aller pour l'instant jusqu'à une véritable typologie, la question du langage permet de distinguer différentes sortes d'organisations, suivant la manière dont celles-ci mettent en œuvre le langage comme une ressource spécifique parmi les autres ressources (humaines, matérielles, symboliques autres que langagières) dont elles disposent..

Le premier cas de figure, historiquement le mieux étudié et le mieux connu, est celui de la « bureaucratie mécanique » au sens de Mintzberg (1981).

Ici, le langage peut être vu comme le moyen par excellence de la normativité. Les définitions de fonctions, les règles et les procédures, les manuels, etc. disent qui doit agir et comment il doit agir. Dans les catégories de Nonaka, deux mouvements président à la constitution de ce type d'organisation : l'explicitation, par lequel les actions attendues de chacun sont décomposées en leurs éléments les plus simples ; la combinaison, permettant de raisonner sur des éléments abstraits pour en faire des normes. Le « taylorisme », suivant lequel la meilleure façon de précéder, le « one best way », peut être définie dans tous les cas, représente l'aboutissement de ce mouvement. En pratique, aussi bien que d'un point de vue théorique, on sait bien que ces prescriptions sont toujours sujettes à interprétation et à discussion, mais la visée ultime de la bureaucratie mécanique demeure de parvenir à un parfait degré de correspondance entre le texte et l'action. Ces formes d'organisation pourraient par conséquent être appelées des *organisations textuelles*. Un indicateur empirique du rattachement possible d'une organisation réelle à ce type pourrait être la quantité de documents qui sont censés servir de référence à l'action.

À l'opposé, se trouve le cas où l'organisation est vue comme une mise en commun de savoirs implicites, c'est-à-dire de contextes d'interprétation. Ce n'est qu'à travers un long processus de socialisation, et non pas par une prise de contact avec des règles et des procédures, que le nouvel entrant peut y trouver sa place. Les thématiques de la « culture d'entreprise » ont largement mis en avant ce type d'organisation. Plutôt que textuelles, ces organisations pourraient être qualifiées de *contextuelles*. Par contraste avec le type précédent, on y voit beaucoup moins de documents et beaucoup plus d'échanges oraux. La capacité des acteurs à se mettre d'accord très rapidement sur le cadre et les contextes de leurs interactions constitue le principal atout dont ils disposent pour assurer l'efficacité de leur action collective.

D'autres types d'organisations tentent de mettre en œuvre simultanément les deux ressources précédentes. La production de textes n'est plus strictement normative, mais elle est le produit toujours révisable d'un « apprentissage » ou d'un « retour d'expérience » qu'il convient d'explicitier pour le rendre plus facilement discutabile et transmissible. Cette explicitation suppose, pour être comprise, une forte communauté de métier, qui est réalisée par la mise en œuvre de relations en face à face des acteurs concernés. Ce sont les organisations « cognitives », « apprenantes », voire « intelligentes ».

Enfin, se trouve le cas de l'organisation « éclatée ». Le contrat commercial, tout particulièrement le contrat de sous-traitance, en constitue la manifestation la plus visible. Toujours « incomplet », comme le reconnaissent les économistes, ce contrat doit pouvoir faire l'objet d'une interprétation s'imposant aux deux parties qui l'ont signé. Des procédures de « certification » approuvées par des organismes indépendants sont là pour en garantir les

termes, tandis que des instances d'arbitrage, voire des instances judiciaires, constituent en principe l'ultime recours. Le langage, là encore, se trouve au centre des dispositifs de coopération mis en place, et les capacités interprétatives des participants constituent l'une des conditions fondamentales de leur efficacité collective.

Références

Austin John Langshaw, 1962 : *How to do Things with Words.*, Oxford University Press.
Quand dire, c'est faire., Paris, Editions du Seuil, 1970.

Babbage, Charles (1835) : *On the Economy of Machinery and Manufactures* (Fourth Edition, Charles Knight, Pall Mall, East,). Fac simulé publié par Augustus M. Kelley, collection "Reprints of Economics Classics", Fairfield, NJ, 1986.

Bateson, Gregory, 1955 : "Une théorie du jeu et du fantasme" *Vers une écologie de l'esprit*, tome 1, Editions du Seuil, Paris, 1977, pp. 209-224. D'après A.P.A. *Psychiatric Reports* II, 1955.

Benveniste, Emile, 1966 : *Problèmes de linguistique générale 1*. Gallimard, collection TEL.

Chandler, Alfred D., 1977 : *The Visible Hand, The Managerial Revolution in American Business*, Harvard University Press, Cambridge, Mass., *La main visible des managers*, Economica, Paris, 1988.

Christian, Dominique 1999: *Compter, Raconter ? La stratégie du récit*, Maxima, Paris.

Cziarniawska-Joerges, Barbara, 1995, Rhetoric and Modern Organization, *Studies in Cultures, Organizations and Societies*, vol 1, N° 2, pp.147-152.

Crozier, Michel, 1964, *Le phénomène bureaucratique*, Seuil.

Coase, Ronald H :, 1937 : «The nature of the Firm», *Economica*, 4, 386-405. Reprinted «in slightly adapted form» in Barney, Jay B., Ouchi, William G. : *Organizational Economics*, Jossey Bass, 1986

Dégot, Girin, Midler, 1982 : *Chroniques muxiennes*, éditions Entente.

Donnellon, Anne, 1986 : "Language and Communication in Organizations : Bridging Cognition and Behavior." In SIMS & GIOIA & Associates : *The Thinking Organization, Dynamics of Organizational Social Cognition* : 136-164. San-Francisco : Jossey-Bass.

Ducrot, Oswald, 1972 : *Dire et ne pas dire, principes de sémantique linguistique*, Paris, Hermann.

Fayol, Henri, 1916 : *Administration industrielle et générale*, (nouvelle édition, 1970), Paris, Dunod.

Garfinkel, Harold, 1967 : *Studies in Ethnomethodology*. Englewood Cliffs : Prentice Hall.

Girin, J., 1982 : "Langage en actes et organisations" : *Économies et sociétés*, tome XVI, n° 12, Cahiers de l'I.S.M.E.A., série "Sciences de gestion" n° 3, décembre 1982

Girin, J., 1990a : « Problèmes du langage dans les organisations », dans Chanlat, J ; -F. : *L'individu dans l'organisation, les dimensions oubliées*, Presses de l'Université Laval.

- Girin, J., 1990b : « L'analyse empirique des situations de gestion » dans Martinet et al. *Épistémologies et sciences de gestion*, Economica, 1990, pp.141-182
- Girin, J., 1993 : « Langage et culture d'entreprise : Y a-t-il un langage d'entreprise ? », dans T. Globokar (Ouvrage dirigé par) : *Entreprise, société, communauté, Tissages invisibles*, éditions Autrement et Ministère de la recherche, série "recherches en cours", 1993, pp. 170-194).
- Girin, J., 1995a : "Les agencements organisationnels", dans Charue-Duboc, F. (sous la direction de) : *Des savoirs en action, Contributions de la recherche en gestion*, L'Harmattan, collection Logiques de gestion, pp. 233-279.
- Girin, J., 1995b : "Le langage et la compétence des agencements organisationnels", *Connexions* n° 65, 1995/1, pp. 121-141.
- Girin, J., 1997 : "La ville entre l'ordre émergent et l'ordre pensé : quelle place pour la gestion ?", *7ème Colloque sur le Pouvoir Local, Caderno de Resumos*, Universidad Federal da Bahia, Salvador, 1997, pp.82-83.
- de Geus, Arie, 1997 : *The Living Company*, Longview Publishing Limited.
- Goffman, Erving, 1974 : *Frame Analysis*. Cambridge, Massachusetts : Harvard University Press. *Les cadres de l'expérience*, éditions de Minuit, 1991.
- Grice, Herbert Paul, 1975 : "Logic and Conversation". *Syntax and Semantics* vol. III, Speech Acts, P. Cole & J.L. Morgan (ed.), Academic Press, pp. 41-56. "Logique et Conversation". Paris : *Communications* n°30 (pp.57-72), 1979
- F.A. Hayek : *Law, Legislation and Liberty*, Vol. 1 : Rules and Order, Routledge and Kegan Paul, London and Henley, 1976. *Droit, législation et liberté*, 1, Règles et ordre. P.U.F., 1980.
- Jensen, Michael C., Meckling, William H., 1976 : "Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure", *Journal of Financial Economics*, 305-360
- Journé, Benoît, 1999 : *Les organisations complexes à risque, Gérer la sûreté par les ressources, Étude de situations de conduite de centrales nucléaires*, Thèse de doctorat, École polytechnique, Paris.
- Labov, William, 1978 : "Les insultes rituelles". In *Le parler ordinaire : la langue dans les ghettos noirs des Etats-Unis*, tome 1, Paris : Minuit, collection "Le sens commun", pp. 223-288
- Marx, Karl (1867): *Le Capital*, livre premier (1867). *Œuvres, Économie 1*, Gallimard, bibliothèque de la Pléiade, 1965.
- Marshall, Alfred, 1890 : *Principles of Economics*, Macmillan.
- Mayo, Elton, 1933 : *The Human Problems of an Industrial Civilization*, new York, Macmillan.
- Mintzberg, Henry, 1981 : *The Structuring of Organizations : a Synthesis of the Research*, Prentice-Hall. *Structure et dynamique des organisations*, éditions d'organisation, 1982.
- Nonaka, Ikujiro, 1994 : "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation, *Organization Science*, Vol. 5, N°1, Feb. 1994

Récanati, François, 1981 : *Les énoncés performatifs*. Paris : Editions de Minuit.

Roethlisberger, F.F. et Dickson, W.J., 1939 : *Management and the Worker*, Cambridge, Harvard University Press.

Sperber, Dan et Wilson Deidre, 1986 : *Relevance : Communication and Cognition*. Oxford, Blackwell. Traduction française : *La pertinence, communication et cognition*, Minuit, Paris, 1989.

Taylor , Frederick W., 1911 : *Principes d'organisation scientifique des usines*. Paris, Dunod, 1911.

Weber, Max, 1924, *Économie et société*, tome premier, Plon, Paris, 1971, *Wirtschaft und Gesellschaft*, Tübingen, Mohr, 1956.