

M@n@gement

ISSN: 1286-4892

Editors:

Alain Desreumaux, *U. de Lille I*

Martin Evans, *U. of Toronto*

Bernard Forgues, *U. de Lille I*

Hugh Gunz, *U. of Toronto*

Martina Menguzzato, *U. de València*

■ Benoît Journé et Nathalie Raulet-Croset 2008

Le concept de situation : contribution à l'analyse de l'activité managériale dans un contexte d'ambiguïté et d'incertitude, *M@n@gement*, 11: 1, 27-55.

Accepted by Co-Editor Alain Desreumaux

M@n@gement est la revue officielle de l'AIMS



M@n@gement is the official journal of AIMS

Copies of this article can be made free of charge and without securing permission, for purposes of teaching, research, or library reserve. Consent to other kinds of copying, such as that for creating new works, or for resale, must be obtained from both the journal editor(s) and the author(s).

M@n@gement is a double-blind refereed journal where articles are published in their original language as soon as they have been accepted.

For a free subscription to *M@n@gement*, and more information:
<http://www.management-aims.com>

© 2007 *M@n@gement* and the author(s).

Le concept de situation : contribution à l'analyse de l'activité managériale en contextes d'ambiguïté et d'incertitude

Benoît Journé . Nathalie Raulet-Croset

Université de Nantes
IEMN-IAE / CRGNA
eMail: benoit.journe@univ-nantes.fr
IAE de Paris
et CRG Ecole Polytechnique
eMail: raulet.croset.iae@univ-paris1.fr

Après avoir exploré l'utilisation du concept de situation en management dans la lignée du travail de Girin, nous montrons que ce concept permet d'analyser de manière pertinente des activités managériales structurantes comme la construction du sens et la prise de décision. Le concept permet de comprendre comment s'organise la maîtrise de phénomènes dont l'essence et les frontières sont mal définies, qui doivent être gérés sous contraintes de temps et de connaissances. Nous montrons que l'enquête (dans la philosophie pragmatiste de Dewey), à travers une succession de cadrages (dans la sociologie interactionniste de Goffman), apparaît comme une composante essentielle de l'activité managériale. Deux études de cas illustrent le concept de situation : la première porte sur la protection d'une nappe phréatique face à un risque de pollution et sur la construction progressive d'une gestion de cette situation ; la deuxième porte sur la conduite d'une salle de commande de centrale nucléaire ayant pour objectif de prévenir tout type d'incident. Dans ces deux cas, la situation et l'organisation co-émergent dans une série d'interactions où l'organisation produit des situations qui en retour la modifient. Après une discussion théorique des apports du concept, nous proposons une analyse définissant des leviers de l'action managériale.

INTRODUCTION

La situation est omniprésente dans le vocabulaire quotidien des managers. Ces derniers sont d'ailleurs souvent dépeints à travers leur capacité à "faire face à la situation", dans tout ce qu'elle a de plus complexe et d'inattendu. Ce constat empirique est relayé par des auteurs comme Morgan (1989: 1) pour qui « les gestionnaires et autres spécialistes qui se montrent efficaces dans leur domaine doivent apprendre l'art de "décoder" les situations dans lesquelles ils interviennent ».

Si la situation est bien une référence pour les managers, cela devrait en toute logique inciter les chercheurs en management à donner un statut théorique fort à cette notion ; c'est-à-dire à en faire un concept pour les sciences du management —a minima pour la partie de ces sciences qui se penche sur l'analyse des activités managériales.

Or, l'analyse de la littérature montre que la situation reste, sauf exception, peu théorisée dans les sciences du management. Le constat fait en 1964 par Goffman sur la situation négligée peut aussi être fait aujourd'hui dans les sciences du management¹.

1. Dans son ouvrage, Morgan (1989) ne propose pas d'approfondir la réflexion sur la notion de situation : son effort théorique porte sur les métaphores de l'organisation.

L'objectif de cet article est d'exposer le potentiel théorique du concept de situation, en particulier dans l'analyse d'activités managériales aussi centrales et structurantes que la prise de décision et la création de sens (*sensemaking*) dans des contextes organisationnels où l'indétermination, l'incertitude, l'ambiguïté et l'imprévu dominant ; or ce sont précisément les caractéristiques qui posent le plus de problèmes aux organisations actuelles (Weick et Sutcliffe, 2001). Plus généralement, nous voulons montrer que la situation, prise comme concept, est susceptible de renouveler le regard que notre discipline porte sur la gestion des imprévus, les processus de structuration de l'organisation (*organizing*) et d'élaboration de la stratégie (*strategizing*). La perspective située portée par le concept de situation oriente l'analyse de l'organisation vers les pratiques des acteurs individuels et collectifs et ouvre une réflexion théorique sur les relations que l'organisation entretient avec les situations. Tels sont les points que cet article propose d'approfondir.

Les principaux travaux en gestion qui en France utilisent et approfondissent ce concept du point de vue du management sont ceux de Girin (1990a). Ils constituent le point de départ de notre analyse. Nous proposons de les discuter d'une part en remontant aux origines de la notion de situation, à travers la philosophie pragmatiste de Dewey et la sociologie interactionniste de Goffman et, d'autre part en rendant compte des principaux courants théoriques actuels des sciences du management qui mobilisent la notion de situation.

Les propositions théoriques de cet article sont directement enracinées dans l'analyse de deux cas très contrastés, issus de deux recherches de terrain qui sont présentées dans la deuxième partie de l'article. Le premier cas montre comment une situation très peu structurée au départ produit de l'organisation à travers le processus d'enquête lié à la protection d'une nappe phréatique. Le deuxième cas montre comment une organisation aussi structurée qu'une centrale nucléaire, qui tend vers une totale prévisibilité technique et managériale des situations, produit pourtant des situations problématiques qui échappent en partie au contrôle organisationnel, et qui engagent les acteurs dans une enquête qui secrète transitoirement une nouvelle organisation. L'analyse des deux cas montre ainsi que l'organisation et les situations entretiennent des relations complexes, à la fois problématiques et fécondes. Les deux co-émergent dans une série d'interactions où l'organisation produit des situations qui en retour modifient l'organisation. Il ressort également que situation et organisation sont reliées pratiquement et conceptuellement par un processus spécifique : l'enquête sur le sens de ce qui se passe ici et maintenant. L'enquête apparaît alors comme une composante essentielle de l'activité managériale.

Dans un troisième temps, une discussion permet de comparer le concept de situation avec d'autres concepts très largement mobilisés dans la littérature managériale, et plus particulièrement ceux de diagnostic, de problème (ou *issue*), de projet et de système. En effet, de nombreuses recherches ont exploré le rôle du manager dans l'organisation à travers la question de la prise de décision, et notamment de la formulation du problème (Smith, 1989) et du diagnostic préalable à

une décision (Dutton et Jackson, 1987). Toutefois, cette conceptualisation de la prise de décision, même si elle peut apparaître comme un objectif théorique idéal, reste souvent éloignée de la réalité de l'activité managériale (Smith, 1989 ; Langley, Mintzberg, Pitcher, Posada et Saint-Macary, 1995). L'utilisation du concept de situation permet selon nous de caractériser au plus près l'activité managériale, dans une perspective proche de celle de Weick (1995), où l'on montre que la pensée managériale se construit dans l'action. De même, les notions de système et de structure projet, si elles peuvent être mobilisées pour comprendre certaines formes d'action collective, sont construites indépendamment des processus de sensemaking et ne permettent pas toujours d'accéder à une compréhension fine de l'activité managériale. Enfin, nous proposons d'ouvrir une réflexion sur les leviers d'action managériale que la logique de situation met à jour, relativement au découpage temporel et spatial de l'organisation.

ORIGINES ET UTILISATIONS ACTUELLES DU CONCEPT DE SITUATION DANS LES SCIENCES DU MANAGEMENT

Le travail théorique mené ici s'enracine dans plusieurs travaux de recherche, qui mobilisent, de façon plus ou moins centrale le concept de situation. Notre point de départ est la "situation de gestion" telle que définie par Girin (1990a). Nous remontons ensuite aux sources du concept à travers la philosophie pragmatiste et la sociologie interactionniste. Ce premier détour théorique permet d'isoler trois attributs de la situation (l'activité, l'émergence, les points de vue subjectifs) qui nous servent ensuite de grille de lecture pour présenter les principaux courants du management qui mobilisent la notion de situation.

LA SITUATION DE GESTION

Les travaux de Girin sont parmi les rares qui, en gestion, théorisent le concept de situation et en proposent une définition destinée à son utilisation dans le champ du management. Ils sont directement à la source de notre réflexion. Les travaux de Girin sur la situation s'enracinent dans un questionnement portant sur la communication et le langage dans les organisations (Girin, 1990b). Pour lui, la situation est définie par trois éléments : « des participants, une extension spatiale (le lieu ou les lieux où elle se déroule, les objets physiques qui s'y trouvent), une extension temporelle (un début, une fin, un déroulement, éventuellement une périodicité). » (Girin, 1990b : 59) Resserrant sa réflexion sur l'organisation, Girin (1990a :142) propose la notion de situation de gestion, qui 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 ». Ainsi définie, la situation de gestion reprend les trois composantes de la définition générale de la situation (des participants, une extension spatiale et une extension temporelle) en leur associant les contraintes

propres aux démarches gestionnaires : le temps est déterminé, les participants sont engagés dans une action collective qu'ils n'ont pas nécessairement choisie et sont pour cela réunis (en des lieux spécifiques) à l'initiative d'un projet gestionnaire. L'un des apports essentiels de Girin est ici de rapprocher le concept de situation de la question de la performance, et donc de le positionner dans le champ des questionnements managériaux. En effet, la situation de gestion n'a de sens que par rapport à un résultat qui est soumis à un jugement externe. Cela ouvre tout un champ d'investigation sur la manière de définir le résultat et les modalités de jugement de la performance en prenant les situations comme référentiel d'évaluation et non —comme cela se fait traditionnellement— l'organisation, le système ou le processus. Par ailleurs le fait que le temps soit déterminé révèle le caractère contraignant de la situation avec laquelle les acteurs doivent composer. Girin (1990a :144) estime même que sous certains aspects, la situation « s'impose de l'extérieur » et cela notamment dans le cadre d'organisations fortement structurées. Girin propose ainsi de délimiter un ensemble d'éléments, créant une unité qui va être à la base de son analyse de l'activité de management.

Avant de discuter plus avant de la situation de gestion, nous proposons d'effectuer un retour sur les origines théoriques de la notion de situation.

AUX ORIGINES DU CONCEPT

Si la notion de situation est présente dans de nombreuses disciplines des sciences humaines comme la linguistique, l'ergonomie ou l'ethnométhodologie, c'est du côté de la philosophie pragmatiste et de la sociologie interactionniste que nous nous tournons². En effet, le croisement de ces deux disciplines permet d'associer au concept des caractéristiques essentielles dont on trouve des traces dans certains courants du management.

La philosophie pragmatiste propose de relier la connaissance et l'expérience. La connaissance n'existerait pas indépendamment des réalités du monde, elle se construirait dans l'expérience, et viserait à étendre les capacités d'action du sujet; elle ne pourrait donc se restreindre à un exercice de pure spéculation intellectuelle. Les pragmatistes Peirce (1995) puis Dewey (1938), considèrent que la connaissance se construit dans l'action, à travers un processus d'enquête. L'enquête est rendue nécessaire par le caractère indéterminé de la situation, c'est-à-dire par le fait que les éléments constitutifs de la situation ne tiennent pas ensemble. L'enquête est le processus qui permet de passer de cette indétermination initiale à une structuration suffisante pour faire émerger une unité cohérente et porteuse de sens. La situation se définit ainsi progressivement à travers le jeu de connexions entre objets, événements et individus, formant un tout contextuel (Dewey, 1993), et elle évolue au gré des actions de chacun : « Ce que désigne le mot "situation" n'est pas un objet ou un événement isolé ni un ensemble isolé d'objets ou d'événements. Car nous n'expérimentons ni ne formons jamais de jugements à propos d'objets

2. Voir Ogien (1999) et Garetta (1999) pour une présentation détaillée des travaux de Dewey, Mead et Goffman sur la situation, dans le domaine des sciences sociales et de la philosophie.

et d'événements isolés, mais seulement en connexion avec un tout contextuel. Ce dernier est ce qu'on appelle une "situation". [...] Dans l'expérience réelle, il n'existe pas de ces objets ou événements singuliers et isolés ; un objet ou un événement est toujours une portion, une phase ou un aspect particulier d'un monde environnant expérimenté — d'une situation. » (Dewey, 1993 : 128-129).

Dans la perspective pragmatiste, la situation est donc de nature émergente : elle est le produit de l'enquête, en même temps qu'elle abrite le processus d'enquête. Ce premier courant théorique permet de considérer que le processus de création de connaissances sur une situation vécue en temps réel se structure selon une logique d'enquête ; et que cette enquête renvoie à une intrigue potentiellement porteuse d'instabilités pour le corpus de connaissances mobilisé et développé par l'acteur : toute nouvelle connaissance est susceptible de remettre en cause les interprétations précédentes.

Tout comme les pragmatistes, la sociologie interactionniste aussi s'intéresse à la construction du sens en relation avec la pratique. La notion de situation y occupe une place centrale depuis les travaux de Goffman³ qui soulignait en 1964 à quel point la notion de situation était négligée (Goffman, 1988/1964). Dans cette perspective, la situation se construit dans l'interaction qui se noue entre différents acteurs. Goffman (1987 : 91) propose la définition suivante : « Par situation, j'entends toute zone matérielle en n'importe quel point de laquelle deux personnes ou plus se trouvent mutuellement à portée de regard et d'oreille ». La situation est d'emblée collective et met en jeu la communication (Goffman, 1987). La situation pousse les acteurs à se demander ce qui se passe ici et maintenant et à mobiliser des cadres d'interprétation (Goffman, 1991). La situation est porteuse d'indices que les individus relèvent —ou non— pour élaborer le cadre à partir duquel ils pourront interpréter le sens de ce qui se dit et de ce qui se passe puis ajuster leurs actes en conséquence. Ce courant théorique permet d'éclairer une partie des interactions entre les connaissances détenues a priori sur une situation, grâce à la mobilisation de cadres préexistants, et l'irruption de connaissances nouvelles produites par les interactions entre acteurs, susceptible de produire de nouveaux cadres d'interprétation.

Par ailleurs, pour Goffman la situation n'a de sens que par rapport aux points de vue —toujours subjectifs— des acteurs. « Ma perspective est situationnelle, ce qui signifie que je m'intéresse à ce dont un individu est conscient à un moment donné, que ce moment mobilise d'autres individus, et qu'il ne se limite pas nécessairement à l'arène co-pilotée de la rencontre de face-à-face. » (Goffman, 1991 : 16). Cette définition souligne le caractère subjectif de la situation. Pour l'analyse de l'activité de management, nous nous inscrivons également dans cette perspective car nous nous centrons sur le point de vue du manager (ou de celui qui va devoir maîtriser une situation). Ce responsable construit une situation et s'appuie sur la situation qu'il définit pour guider son action. La perspective proposée par Goffman suppose l'existence de conflits d'interprétation et de cadrage entre acteurs : autour d'un même problème, plusieurs points de vue diffé-

3. Goffman n'est pas le seul à avoir travaillé cette notion, les interactionnistes symboliques, en particulier Blumer ont largement creusé ce concept, comme le souligne Koenig (2003 : 17) : « La notion de situation et surtout la question de la définition des situations sont au cœur de l'approche interactionniste ».

rents se confrontent qui vont être à la source de situations de nature différente. C'est ce qui fait l'intérêt de la sociologie interactionniste du point de vue du management. La pluralité des interprétations suppose des modalités d'articulation qui impliquent le plus souvent les acteurs concernés, leurs managers, mais aussi les outils de gestion, les règles et l'organisation en général.

Les approches pragmatiste et interactionniste convergent donc sur le caractère émergent de la situation, qui est produite par un processus de construction du sens qui met en jeu la confrontation des interprétations subjectives des différents acteurs qui s'y trouvent activement engagés. Il en découle une conséquence soulignée par Koenig (2003 : 17) : « Ce ne sont pas tant les situations de routine qui intéressent les interactionnistes que les situations nouvelles et problématiques. Dans le même ordre d'idée, ce ne sont pas les définitions stabilisées et consensuelles qui retiennent leur attention, mais les différences de définition et les possibilités ouvertes aux acteurs de reconstruire et d'influencer les définitions des autres ».

Trois attributs de la notion de situation ressortent spécifiquement de ce retour aux sources du concept : la situation est inscrite dans l'activité du manager, elle est continuellement en émergence, et elle renvoie à un point de vue subjectif. Certains de ces points ont été spécifiquement étudiés par des courants théoriques qui prennent l'activité managériale pour objet de recherche et qui mobilisent de façon plus ou moins explicite la notion de situation, cela en particulier dans des contextes où l'imprévu et l'indétermination dominent. Nous les présentons dans le point suivant.

LA SITUATION DANS LE CHAMP DU MANAGEMENT

Il ne s'agit pas ici de prétendre couvrir toutes les activités managériales, dans la suite des travaux pionniers de Mintzberg (1980) ; il s'agit plutôt de centrer le propos sur les approches cognitives qui mettent l'accent sur les processus de décision et de construction du sens.

Approches fondées sur l'activité en situation

Certains courants théoriques font explicitement référence à la notion de situation, en particulier les théories de l'action située (Suchman, 1987), de la cognition distribuée (Hutchins, 1995) et plus récemment de la cognition située (Elsbach, Barr et Hargadon, 2005). Tous les trois proposent de considérer la situation comme unité d'analyse de l'activité en situation de travail. Suchman prend le contrepied de la théorie de Simon, qui envisage la prise de décision comme un phénomène d'essence purement cognitive, qui ne fait pas de place à l'action ni à la situation dans laquelle le décideur est plongé. La théorie de l'action située propose de prendre en compte, au-delà des relations entre acteurs, le rôle structurant du contexte notamment matériel à travers le rôle des objets dans la dynamique des organisations. L'individu progresse dans la réflexion et dans la connaissance en prenant directement appui sur les ressources que la situation met à sa disposition. Autrement dit, la réflexion progresse au travers de l'action, par mobili-

sation de ressources qui prennent la forme de discussion avec des collègues (Heath et Luff, 1994 ; Hutchins, 1994 ; Theureau et Filippi, 1994), d'activation de dispositifs techniques ou de textes (procédure, documentation...). Dans cette perspective, l'usage du terme "situation" renvoie au contexte très proche dans lequel l'activité est ancrée. La théorie de l'action située relativise la portée des plans d'action : ils sont pris en défaut par la nature évolutive et imprévisible de la situation. Le plan n'est plus alors qu'une ressource parmi d'autres ; le succès de l'action dépend de la capacité de l'individu à ajuster son comportement aux paramètres actualisés de la situation (Suchman, 1993). Les théories de l'action située, de la cognition distribuée et de la cognition située entretiennent des relations étroites avec des courants de recherche portant sur les communautés de pratique (Lave et Wenger, 1990), ou les apprentissages ancrés dans la situation (Brown et Duguid, 1991 ; Cook et Brown, 1999).

D'autres travaux, sans directement mobiliser la notion de situation, en sont très proches car ils s'inscrivent dans la volonté d'une analyse beaucoup plus micro des activités. En stratégie, le concept de *strategizing* (Whittington, 1996) veut ainsi offrir une vision de l'émergence des stratégies à partir des pratiques quotidiennes des managers de tous niveaux dans l'organisation. De telles recherches offrent un regard où l'analyse de l'organisation et de ses dynamiques (l'*organizing*, au sens de Weick), et l'étude des construits stratégiques se croisent et se nourrissent réciproquement. Ce changement de niveau d'analyse suggère l'utilisation d'autres unités de compréhension du travail managérial, comme l'activité (Blackler, Crump et McDonald, 2000 ; Engeström, 2005 ; Lorino et Peyrolle, 2005 ; Lorino et Teulier, 2005) ou les pratiques (Jarzabkowski, 2005 ; Rouleau, 2005) qui sont toujours situées. Une tendance similaire se développe dans l'analyse de la prise de décision, à travers le courant de la *naturalistic decision making*⁴ (Lipshitz, Klein, Orasanu et Eduardo, 2001) qui s'inscrit d'emblée dans une approche située des processus de prise de décision, de sensemaking et d'apprentissage et s'intéresse à des prises de décisions à risque, souvent réalisées dans l'urgence (cas de militaires, de pompiers), en se plaçant du point de vue de l'individu ou du petit groupe.

Les théories qui analysent le caractère émergent de la situation

Les travaux de Weick qui puisent aux sources de l'interactionnisme et du pragmatisme mettent également l'accent sur l'émergence des situations (Koenig, 2003)⁵, en particulier à travers les notions de *sensemaking* et d'*organizing* (Weick, 1995 ; Weick, Sutcliffe et Obstfeld, 2005). Weick, s'il ne cherche pas à réellement définir la notion de situation, l'utilise pour construire sa théorie du *sensemaking* : pour lui, la construction du sens est d'autant plus importante que l'on est face à une situation ambiguë et équivoque, une situation nouvelle et problématique (Weick et al., 2005). Weick estime que les acteurs ne créent pas le sens des situations comme on interpréterait un texte déjà écrit, en s'appuyant sur un contexte lui-même donné. Les acteurs seraient plutôt engagés dans l'écriture du texte en même temps qu'ils

4. Ce courant récent a fait l'objet d'un numéro spécial de la revue *Organization Studies* en 2006 (Vol 27, n°7).

5. Discutant les travaux de Weick, Koenig (2003 : 17), relie ce dernier à l'approche interactionniste, et par conséquent à la notion de situation : « Même s'il n'est pas mentionné comme central par Weick, le concept de situation est au centre de ses recherches empiriques les plus récentes (1990, 1993) ».

en créent le sens. Ce point fait écho au concept d'*enactment* (Weick, 1979) qui caractérise la capacité des acteurs à décréter (selon la traduction proposée par Laroche [1996]) leur environnement. L'organisation apparaît alors comme le résultat émergent du processus organisant (*organizing*). Dans cette perspective les situations et l'organisation se co-construisent mutuellement.

Dans un contexte différent, Schön (1994) prolonge l'analyse des pragmatistes quand il montre que les praticiens (ingénieurs ou managers de projet) développent une véritable discussion avec la situation lorsqu'ils pilotent un processus d'innovation. Le praticien crée du sens en interrogeant la situation par une série d'actions qui reçoivent une réponse en retour (la situation change en fonction des actions entreprises). Finalement, la solution émerge progressivement de cette combinaison d'action et de réflexion. Cette analyse a connu des prolongements à travers la notion de "situation de conception" (Midler, 1996). Le concept de situation existe donc en management. Nous allons montrer dans la partie suivante en quoi l'activité managériale renvoie à une logique de situation et comment les situations entrent en résonance avec l'organisation. Nous présentons ci-après les deux cas qui sont au fondement de notre questionnement. La situation est mobilisée dans chacun des cas pour révéler différentes facettes de l'activité managériale, et notamment l'enquête et la progression dans l'articulation des connaissances liées à la situation.

DEUX CAS CONTRASTÉS

DONNÉES ET MÉTHODOLOGIE : RÉSULTATS DE PREMIER NIVEAU⁶

6. Le terme premier niveau fait référence aux écrits méthodologiques de van Maanen (1979) qui parle de *first order findings* et de *second order findings*. Les premiers renvoient à des éléments de terrain de nature descriptive ; les seconds renvoient aux construits conceptuels issus des éléments de terrains.

Deux études de cas, issues chacune d'un travail de terrain de longue durée (2 à 3 ans) réalisé dans le cadre de thèses, sont au fondement de l'analyse du concept de situation réalisée dans ce papier. Pour chacun des cas, les auteurs ont eu une position d'observateur in situ, rendant compte de leurs observations et analyses à certaines des parties prenantes. L'un porte sur la protection d'une nappe phréatique face à un risque de pollution (Raulet-Croset, 1995); l'autre sur la conduite d'une salle de commande de centrale nucléaire ayant pour objectif de prévenir tout type d'incident (Journé, 1999). Dans les deux cas, le concept de situation s'impose ; c'est lui qui permet de comprendre un problème central de gestion : comment s'organise la maîtrise de phénomènes dont l'essence et les frontières sont mal définies (quelle est la nature du problème ? quels sont les acteurs concernés ?), et qui doivent être gérés sous contraintes spécifiques de temps (urgence et réactivité) et de connaissance (rationalité limitée, découverte progressive du phénomène à l'occasion du processus d'enquête) ?

Le premier cas (**Encadré 1**) montre comment le processus d'enquête qui se déploie sur une situation initialement indéterminée dans laquelle les « éléments ne tiennent pas ensemble » (pour reprendre l'expression de Dewey, 1993 : 169) produit une forme d'organisation qui fédère des acteurs autour d'un sens partagé. Dans ce sens, la

Encadré 1. La protection de la nappe phréatique : négociation et construction commune du sens d'une situation

L'augmentation du taux de nitrate dans une nappe phréatique exploitée par une entreprise d'eau minérale, est un événement qui touche une série d'acteurs, qu'ils en soient à l'origine (les agriculteurs) ou au contraire victime (la société d'eau minérale). Cette dernière risque de perdre l'appellation eau minérale mais malgré l'importance de l'enjeu, elle ne peut imposer une solution unilatérale aux agriculteurs car la concentration en nitrate n'est pas suffisante pour menacer la potabilité de l'eau, qui seule autoriserait l'exercice d'une contrainte juridique.

La confrontation de définitions de la situation

Au départ, une situation problématique (Dewey, 1938 ; Majone, 1980) apparaît. L'ambiguïté et l'incertitude liées à cette situation rendent impossible que le problème et son diagnostic s'imposent de manière immédiate et partagée. C'est à travers la construction de la situation, du point de vue notamment d'un acteur clé, l'entreprise d'eau minérale, que va se produire une spécification progressive de cette situation. De nombreux acteurs locaux sont concernés par cette situation ou convoqués par d'autres acteurs : acteurs politiques locaux comme les communes du territoire concerné, acteurs scientifiques du monde de l'eau comme le Bureau de Recherche Géologique et Minière, acteurs du monde agricole (syndicats, chambre d'agriculture...). Tous les acteurs expriment des définitions de la situation différentes et parfois incompatibles, chacune appelant des actions de nature différente.

Au départ, le diagnostic de l'entreprise d'eau minérale s'oppose à celui des agriculteurs : pour la société d'eau minérale, il s'agit d'une pollution de la nappe phréatique orientant la résolution du problème vers des solutions d'ordre sanitaire et juridique ; alors que pour les agriculteurs il n'y a pas de réel problème mais ils sont prêts à envisager, pour certains d'entre eux, des transactions financières (vente des terrains concernés).

La dualité et la simplicité de ces premières définitions débouchent sur des conflits qui bloquent la résolution du problème et poussent au statu quo. Néanmoins l'importance de l'enjeu et la pression temporelle incitent l'entreprise d'eau minérale à chercher une solution.

L'émergence d'un acteur central qui poursuit le processus d'enquête

Parmi les différents acteurs, celui qui apparaît prendre en charge la situation est donc l'entreprise d'eau minérale : elle est en effet directement menacée. Au-delà d'une première détection et formulation du problème, elle construit une situation à travers un processus d'enquête qui mêle analyse et actions. Elle complexifie les définitions de la situation via l'introduction de nouveaux acteurs (l'Institut National de la Recherche Agronomique [INRA] et la Chambre d'Agriculture) qui s'intéressent à l'évolution des pratiques agricoles dans l'objectif de concilier la rentabilité des exploitations et le respect de l'environnement. L'entreprise signe ainsi avec une unité de l'INRA un contrat de recherche de trois ans, portant sur la recherche de nouvelles pratiques agricoles compatibles avec la protection de la nappe (pour une synthèse, voir Deffontaines, Benoît, Brossier, Chia, Gras et Roux [1993] et Deffontaines et Brossier [2000]). Les acteurs concernés ne sont plus les mêmes, les connaissances sur la situation progressent également, et l'on aboutit à un nouveau cadrage de la situation. Le terme pollution est banni, et l'on s'oriente vers une définition de la situation analysée comme un problème de protection de la nappe phréatique. Avec ce nouveau cadrage, c'est une réflexion sur l'évolution des pratiques agricoles, moyennant des compensations financières, qui est engagée.

Le cas fait apparaître la construction progressive de la situation pour l'entreprise d'eau minérale, qui prend implicitement la responsabilité de la situation. Le processus d'enquête qu'elle conduit, guidé par un souci de performance, veut aboutir à une définition du problème qui en permette certes sa résolution, mais qui vise également l'émergence d'un sens commun, capable d'articuler les différentes approches, sans imposer une représentation unique de la situation. En effet, personne ne formule le problème exactement de la même manière mais personne ne rejette non plus la formulation des autres qui se trouve inscrite dans la formule commune portée par l'entreprise d'eau minérale.

Source : Raulet-Croset (1995 ; 1998)

situation fait émerger une organisation. Le cas suivant (**Encadré 2**) est le symétrique du premier : il montre une relation inverse entre la situation et l'organisation. L'organisation crée des situations, aussi standardisées et prévisibles que possible, pour en conserver le contrôle. Mais la logique de situation échappe au projet contrôleur de l'organisation. L'imprévu et l'ambiguïté surviennent et suscitent une enquête.

Encadré 2. La salle de commande : les hommes de la situation

Une salle de commande dans une centrale nucléaire est l'organe de pilotage d'une tranche nucléaire qui comprend un réacteur et l'ensemble des organes nécessaires à la production d'électricité (groupe turbo-alternateur...). Des opérateurs s'y relaient 24 heures sur 24 pour assurer la continuité de l'exploitation. Ils assurent les tâches de surveillance et de pilotage des processus de production d'électricité comme, par exemple, la commande de variation de puissance du réacteur, des ouvertures et fermetures de vannes sur des circuits d'eau, etc. Les opérateurs doivent s'assurer en permanence du niveau de sûreté des installations. Une part très importante de leur activité consiste à établir un diagnostic de la situation. Pour les aider dans cette tâche, l'industrie nucléaire reconnaît deux catégories-types de situations :

- les situations normales, dans lesquelles l'exploitation de la centrale est parfaitement conforme aux hypothèses de conception et où tout se passe conformément aux attentes des opérateurs ;

- les situations incidentelles ou accidentelles qui, comme leur nom l'indique, correspondent à des situations dégradées du point de vue de la sûreté. Ces situations ont été identifiées aussi systématiquement que possible, et sont couvertes par des procédures spécifiques qui guident les opérateurs dans leurs actions de récupération.

Mais ces deux catégories ne couvrent pas tous les cas de figures possibles. Il existe une troisième catégorie qui regroupe les situations que nous avons qualifiées de normalement perturbées : il s'agit de situations associées à des événements imprévus qui ne sont pas couvertes par des procédures spécifiques et qui, sans être incidentelles, sont suffisamment perturbantes aux yeux des opérateurs pour appeler de leur part un travail de définition et d'interprétation de la situation. Une situation normalement perturbée se présente par exemple lorsque qu'un matériel tombe inopinément en panne (comme un ventilateur chargé de diluer les particules radioactives dans l'air, par exemple) ou que les actions de conduite ne produisent pas l'effet escompté. On constate que dans un tel cas l'équipe cherche simultanément à comprendre ce qui s'est passé, évalue le niveau de sûreté de la situation et envisage les actions à entreprendre pour retrouver une situation normale.

Il est intéressant de constater que les trois types de situations ne sont pas gérés de la même manière. Dans les deux premiers cas extrêmes, c'est-à-dire les situations normales et les situations incidentelles/accidentelles, le cadrage de la situation est préétabli : il est essentiellement porté par les dispositifs techniques (alarmes, déclenchement d'automatismes de sûreté...) et par les procédures (règles générales d'exploitation, procédures incidentelles...). A l'inverse, dans les situations intermédiaires, c'est-à-dire normalement perturbées, les opérateurs doivent construire collectivement le sens de la situation, afin d'en conserver le contrôle. Ils organisent un véritable processus d'enquête par mobilisation et confrontation de ressources cognitives diverses. Les dispositifs techniques et les procédures n'apparaissent plus alors que comme de simples ressources parmi d'autres, le facteur humain jouant ici le rôle de ressource pivot. Les membres de l'équipe apparaissent comme les hommes de la situation, non seulement parce qu'ils apportent une réponse assurant le contrôle de la situation mais encore parce qu'ils ont participé au processus même de construction de la situation qui doit rester sous contrôle. Dans un tel cadre, la manière dont la responsabilité se distribue au sein de l'organisation est essentielle à la progression de l'action : l'acteur pivot était aussi celui qui portait la responsabilité de la sûreté.

Source : Journé (1999)

te sur le sens de ce qui est en train de se produire. L'enquête s'apparente à un processus d'*organizing* : les acteurs reconstruisent localement l'organisation en mobilisant des ressources d'une manière non prescrite et non prévue par l'organisation de départ. La situation modifie donc l'organisation de départ, par le truchement de l'enquête.

CARACTÉRISTIQUES DE L'ACTIVITÉ MANAGÉRIALE À TRAVERS LE PRISME DE LA SITUATION : RÉSULTATS DE SECOND NIVEAU

L'analyse et la mise en regard des deux cas permet de faire des premières constatations quant à l'utilisation du concept de situation. En premier lieu, c'est le rôle fondamental d'un acteur pivot (le manager) et de la responsabilité qu'il porte qui est analysé. En second lieu, nous approfondissons les caractéristiques du processus d'enquête, et en particulier la succession des différents cadrages de la situation. Enfin, nous nous intéressons à la différence de structuration préalable dans les deux cas et à la façon dont le poids des éléments organisationnels et institutionnels peut jouer sur la situation.

Un acteur-pivot qui construit la situation

Notre acception de la situation nous conduit à mettre en avant un point de vue subjectif : la situation est analysée du point de vue de l'acteur en charge de la maîtrise de cette situation. Mais au-delà de cette construction du sens propre à l'acteur, nous voulons souligner ici le fait que le processus d'enquête s'engagera si cet acteur exerce une responsabilité (partielle ou totale) au regard de la situation. Le terme d'acteur-pivot que nous proposons ici veut insister sur cette double dimension : une dimension à la fois de construction du sens et d'exercice d'une responsabilité au regard de la situation. L'existence d'une telle responsabilité est d'ailleurs présente dans la définition initiale des situations de gestion de Girin (1990a), à travers la composante "instance de jugement". Si cette instance de jugement peut apparaître comme surplombant d'une certaine manière la situation de gestion dans la définition de Girin, sa traduction au niveau du manager renvoie à l'existence ou au partage d'une responsabilité au regard de la situation.

Les deux cas soulignent cette importance de l'intensité de l'enjeu (risque ou opportunité perçue) qui conduit à désigner un acteur comme central, du fait de l'exercice d'une responsabilité au regard de la situation, que cette responsabilité soit instituée par l'organisation (cas de la salle de commande), ou revendiquée par un des acteurs (cas de l'entreprise d'eau minérale). Il est toutefois possible, comme dans le cas de l'entreprise d'eau minérale, que la responsabilité de la situation soit revendiquée à un moment donné par plusieurs acteurs, notamment quand il n'existe pas un responsable clairement identifié pour la situation. Dans le cas de conflits entre acteurs, il peut se produire un blocage, et le processus d'enquête pourra rarement être mené. On en restera à une phase de définition contradictoire de la situation. Nous estimons que c'est au moment où une responsabilité est déclarée ou revendiquée que se produit une prise en main de la

situation et que le processus d'enquête peut s'engager. Le processus d'enquête associe ainsi selon nous une construction du sens (*sense-making*) mais également l'existence d'une responsabilité qui permet que l'enquête soit ancrée dans la situation (à travers des actions, la convocation d'acteurs dans cette situation...).

De fait, dans le cas de la pollution de la nappe phréatique, différents acteurs auraient pu à l'origine se saisir du problème. L'enquête a été initiée par l'entreprise d'eau minérale, suite aux mesures alarmantes concernant la qualité de l'eau de la nappe. Toutefois, les représentants de l'Etat, qui gèrent l'eau et les aspects sanitaires, contactés à un moment donné, auraient pu prendre en charge le problème et mener le processus d'enquête. On se trouve au départ face à des définitions contradictoires du problème (ou de la situation problématique). Mais la nature spécifique de l'enjeu auquel l'entreprise d'eau minérale devait faire face l'a naturellement conduit à prendre implicitement en charge la responsabilité de la situation, et à la faire évoluer en engageant un processus d'enquête, mêlant action et réflexion. Il s'est progressivement révélé que l'enjeu était également important au regard du territoire local, du fait des emplois liés à la présence de l'entreprise sur le secteur, et en particulier pour la survie de tout le complexe thermal. Cela l'a conduit à conjuguer différentes dimensions dans la situation. Cela a d'ailleurs rejailli sur l'identité de l'entreprise elle-même, et sur son inscription locale : elle a cherché à agir en mettant en avant sa bonne volonté dans la négociation avec les agriculteurs, et a accentué son image liée à la protection de l'environnement (pratiques propres de désherbage sur le parc thermal, etc).

Dans le cas de la salle de commande, la prise en charge du processus d'enquête consécutif à un événement imprévu, comme par exemple la panne d'un ventilateur, est le fait de la personne potentiellement tenue pour responsable de la sûreté de la situation, c'est-à-dire le chef d'exploitation. C'est lui qui mobilise les ressources susceptibles de l'aider à construire le sens de la situation dans laquelle il est engagé. Cette capacité de mobilisation des ressources lui est donnée non seulement par sa position hiérarchique au sein de l'organisation mais aussi par sa capacité à exercer une vigilance à l'égard des composantes de la situation. La responsabilité apparaît ici comme le ressort managérial et organisationnel du *sense-making*, qui ne se résume donc pas à une activité à dimensions purement cognitives et psycho-sociologiques. On peut voir, à partir des cas, comment l'acteur en charge de la situation s'appuie sur les ressources de la situation, mais aussi comment ces ressources rejaillissent sur son identité.

Le processus d'enquête

Les cas éclairent en second lieu la manière dont le processus d'enquête se déploie : la réflexion sur la situation progresse par capillarité, selon une logique de réseau. Le recours au concept de situation conduit à considérer la pensée managériale dans l'action. La construction n'est pas linéaire. De nouveaux acteurs interviennent, qui proposent souvent d'autres analyses, apportent des connaissances de natures différentes. Ils nourrissent le processus d'enquête. La structu-

ration des connaissances qui accompagne ce processus reste très instable. Nous utiliserons pour repérer différentes phases dans le processus d'enquête la notion de cadre primaire telle qu'elle est proposée par Goffman (1991). Ces cadres permettent, « dans une situation donnée, d'accorder du sens à tel ou tel de ses aspects, lequel autrement, serait dépourvu de signification » (Goffman, 1991 : 30). Le cadre est dit primaire car il n'est pas rapporté à une interprétation préalable ou originaire, mais est construit au regard de la situation, au travers d'indices repérés par l'acteur-pivot. Dans les cas analysés, ces cadres sont construits par les acteurs (d'où le terme parfois utilisé de cadrage, qui renvoie à cette idée de construction par l'acteur). Les cadres peuvent changer brutalement, à la faveur d'un nouvel événement ou de l'intervention d'un nouvel acteur ou encore d'une réinterprétation de la situation suite à la prise en compte d'autres indices. Mais ils peuvent également s'enrichir progressivement. Le processus peut être convergent, mais ne l'est pas nécessairement comme nous le montrons à partir des cas.

Exemple à partir du cas de l'entreprise d'eau minérale

Dans le cas de l'entreprise d'eau minérale, la situation est initialement peu structurée : il n'existe pas d'histoire construite en commun entre les différents acteurs, hors leur participation à leur histoire locale (les différents acteurs habitent à proximité les uns des autres, se rencontrent parfois dans des instances de politique locale, des réunions, des fêtes de famille...). Mais ils n'ont pas été amenés pour l'instant à construire une gestion intégrée autour d'un problème qui leur serait commun. Lorsque l'événement "hausse du taux de nitrate" est mis en scène, il n'existe pas de références communes, et le champ de résolution est très large. Plusieurs définitions vont se succéder, qui pour certaines vont correspondre à des phases de simplification : le moment où l'on stoppe l'enquête dans la progression vis-à-vis de la situation. Ces arrêts de l'enquête peuvent correspondre à des définitions particulières de la situation, en termes de formulation de problème ou de diagnostic. Mais l'acteur moteur peut reprendre le processus d'enquête et poursuivre la construction de la situation si la définition n'est pas satisfaisante. Les premières simplifications, comme le montre le **Tableau 1**, conduisent à un blocage et donnent lieu à une poursuite de l'enquête à travers des phases de complexification. On aboutit in fine à une simplification, entendue comme l'arrêt du processus d'enquête, qui va être à la base de la prise de décision.

On voit, dans ce premier cas, qu'un changement brutal de cadre a lieu au début du processus (la définition de la situation comme problème de pollution est rejetée). Par la suite, le cadrage se complexifie au fur et à mesure du processus d'enquête, par ajout progressif de nouvelles dimensions (économique, puis technique, puis environnementale).

Exemple à partir du cas de la salle de commande

La nature particulière des processus d'enquête peut être illustrée, dans le cas de la salle de commande, à travers le problème posé par la panne d'un ventilateur. Suite à cette panne, le chef d'exploitation,

Tableau 1. Processus d'enquête dans le cas de la nappe phréatique

Cadre et connaissances	Acteurs et actions	Temporalités et phases de l'enquête
Premier arrêt de l'enquête qui correspond à une simplification selon une dimension de la situation : problème de pollution.	L'entreprise d'eau minérale fait appel à des acteurs en charge des aspects pollution et juridique : DDASS*, Agence de l'eau.	Premier arrêt de l'enquête.
Cette simplification aboutit à un échec ; cette définition initiale ne sera pas conservée : le taux de nitrate dans la nappe est très inférieur au taux maximum autorisé pour l'eau potable en général, donc les acteurs liés à l'aspect pollution n'ont pas réellement compétence à intervenir.	Blocage de la négociation, discussion avec les agriculteurs qui mettent en avant l'enjeu économique du problème. Nouveaux acteurs : Chambre d'agriculture, syndicats agricoles.	
Complexification : réflexion selon la dimension économique.	Achat de terres agricoles, prises de contacts avec les agriculteurs.	Reprise et approfondissement de l'enquête.
Deuxième arrêt de l'enquête : cadre problème économique.		Arrêt de l'enquête.
La dimension économique est conservée : l'entreprise d'eau minérale reste en veille pour un rachat de terres, et a intégré le fait que les agriculteurs peuvent réclamer des indemnités.	Les achats de terre sont insuffisants pour réaliser une réelle protection.	
Mais elle considère que les agriculteurs ont une responsabilité et veut inciter à des pratiques moins polluantes. Les agriculteurs considèrent que les achats de terre ont conduit l'entreprise d'eau minérale à entrer sur une scène sociale locale (elle rachète des terres qui étaient plus ou moins destinées à des agriculteurs locaux).		
Nouvelle phase de complexification : ajout de la dimension technique et scientifique, réflexion sur les pratiques agricoles.		Reprise et approfondissement de l'enquête.
La construction de la situation prend en compte les dimensions technique (pratiques agricoles), et économique (subventions versées par l'entreprise d'eau minérale).	Acteurs participants : l'entreprise d'eau minérale —acteur moteur—, des agriculteurs qui acceptent de tester les nouvelles pratiques, l'INRA*, qui conduit les recherches en collaboration avec la Chambre d'agriculture. Le rôle de l'INRA est important, car cet organisme de recherche travaille habituellement au profit des agriculteurs ; il cherche donc des résultats qui permettent de concilier au mieux les différents intérêts.	
Arrêt de l'enquête : la situation n'est plus définie de manière aussi simplifiée que lors des premiers arrêts. Elle conjugue à la fois des dimensions économique, technique, et de protection de l'environnement local.		Arrêt de l'enquête.
L'INRA a produit un cahier des charges de pratiques agricoles compatibles avec la protection de la nappe, à la demande de l'entreprise d'eau minérale		
Ce cahier des charges va être proposé aux agriculteurs en échange de subvention.		
Le contrôle du suivi du cahier des charges sera effectué par une petite entreprise, créée spécialement, filiale de l'entreprise d'eau minérale.		

* : DDASS = Direction Départementale de l'Action Sanitaire et Sociale ; INRA = Institut National de la Recherche Agronomique.

qui est officiellement responsable de la sûreté des installations, multiplie les contacts avec différents experts. Il sort du collectif traditionnel de travail (l'équipe constituée) pour construire, de manière ad-hoc, le réseau de compétences qui lui permettra de stabiliser un diagnostic et d'envisager différentes solutions. La situation s'est construite à travers un processus d'enquête qui impliquait cinq personnes extérieures à l'équipe et qui a donné lieu à sept cadres successifs différents sur une période de 5 heures environ. Dans ce cas, le registre des actions envisageables apparaît plus structuré que dans le cas de l'entreprise d'eau minérale car la réparation des ventilateurs appelle des réponses plus routinières sur la dimension technique. Toutefois, c'est la nature du risque associé à chaque solution qui crée l'ambiguïté et l'incertitude, et qui va déterminer les différents cadrages (**Tableau 2**).

Ce deuxième cas contraste avec le premier dans l'articulation des relations entre l'organisation et la situation. L'organisation qui est ici très structurée a produit une situation initiale clairement délimitée dans ses dimensions temporelles et spatiales, comme dans les acteurs qui la composent. Le problème est défini sans ambiguïté et la solution correspondante l'est également. Mais l'irruption de nouveaux acteurs (lors de la relève) réintroduit de l'incertitude et de l'ambiguïté et relance le processus d'enquête car le contrôle de la situation ne semble plus garanti. Une nouvelle situation émerge progressivement sous l'effet de cadrages successifs qui modifient le problème et la solution associée. Parallèlement, le processus d'enquête crée de l'organisation dans la mesure où il se déploie à travers les actions et les réflexions des acteurs qui mobilisent diverses ressources selon des modalités non prévues par l'organisation initiale. On assiste à une reconfiguration locale et temporaire de l'organisation sous l'effet de l'enquête. L'organisation émerge donc de l'enquête qui vise à donner du sens à la situation. Ce cas montre donc comment l'organisation et la situation co-émergent du processus d'enquête. Il renseigne de ce fait sur la nature de l'*organizing* et du *sensemaking*. La sûreté se crée à travers une activité de construction collective du sens de la situation. Le sens et la connaissance construits au cours du processus d'enquête ont un caractère très instable. Les capacités d'action des acteurs évoluent en fonction des cadrages, soit dans le sens d'une limitation (du fait de la découverte d'une nouvelle complexité induisant des contraintes à caractère réglementaire ou technique) soit dans le sens d'une augmentation (par l'exploration d'un moyen permettant de relâcher le jeu de certaines contraintes).

La différence de structuration préalable

Les cas présentés se différencient par la structuration préalable des situations qui est très forte au sein de la centrale nucléaire et quasiment inexistante autour de la question de la nappe phréatique. Alors que les acteurs de la centrale partagent une histoire commune et inscrivent leurs actions dans le cadre de routines organisationnelles, les acteurs concernés par la hausse du taux de nitrate, bien qu'ayant des relations de proximité, ne partageaient pas d'histoire commune autour de ce problème. On pourrait penser que l'utilisation de la notion de situation s'im-

pose plus dans des contextes peu structurés. Or nous voyons ici que la logique de situation est pertinente pour l'analyse de l'activité managériale dès lors qu'il y a nécessité de construction du sens de la situation et d'action au regard de cette situation, que la situation porte en elle un fort degré de structuration ou non. Toutefois, le contraste entre les deux cas permet de mieux identifier les éléments qui concourent à la structuration des situations : 1/l'expérience d'une situation similaire que les acteurs projettent sur la situation actuelle ; 2/la présence de routines inscrites dans l'organisation ou issues d'une histoire partagée ; 3/le

Tableau 2. Processus d'enquête dans le cas de la salle de commande

Cadre et connaissances	Acteurs et actions	Temporalités et phases de l'enquête
<p>Cadre 1 : une activité normale Il faut réparer un ventilateur tombé en panne pendant la nuit. La situation n'est pas jugée dangereuse mais il faut intervenir pour ne pas laisser les installations dans une situation dégradée (principe de sûreté).</p>	<p>Ce cadrage est porté par le chef d'exploitation de l'équipe du matin. Il est partagé par l'ingénieur Sûreté et l'équipe de maintenance (la décision de réparer l'après-midi a été prise en réunion conduite/maintenance du matin).</p>	<p>Un diagnostic, une solution et une action ont été définis : le sens est stabilisé.</p>
<p>Cadre 2 : Activité risquée du point de vue de la sûreté Le chef d'exploitation de l'après-midi estime que la réparation fait prendre un risque : il faudra arrêter les quatre ventilateurs, ce qui enfreint les règles de sûreté et risque donc de constituer un incident significatif aux yeux de l'Autorité de Sûreté.</p>	<p>Le chef d'exploitation est le responsable de la sûreté des tranches placées sous son autorité. Il est considéré comme propriétaire des installations (l'ingénieur sûreté ne fait pas partie de l'équipe, il a un rôle de contrôle de l'état de sûreté de la tranche et de conseil auprès de l'équipe de conduite).</p>	<p>Le changement d'acteurs (relève) ouvre une nouvelle phase de l'enquête : le transfert du sens provoque une confrontation d'interprétations.</p>
<p>Cadre 3 : ne pas agir pour éviter de créer un incident Le chef d'exploitation décide de bloquer la décision de réparation, au risque de créer une tension avec l'équipe de maintenance qui est prête à intervenir.</p>	<p>Le chef d'exploitation veut remettre la situation à plat en allant chercher plus d'informations et en confrontant ses interprétations avec l'ingénieur sûreté, l'équipe de maintenance et l'ingénieur chargé des relations avec l'Autorité de Sûreté. Il prend contact avec chacun d'eux.</p>	<p>L'enquête sur le sens de la situation est relancée suite au nouveau cadrage.</p>
<p>Cadre 4 : agir conformément aux règles de Sûreté La réparation nécessite une demande de dérogation auprès de l'Autorité de Sûreté pour arrêter volontairement tous les ventilateurs.</p>	<p>Ce cadrage, porté par le chef d'exploitation, est partagé par l'ingénieur chargé des relations avec l'Autorité de Sûreté ainsi que par l'ingénieur sûreté qui s'en est entretenu avec son équipe de la Mission Sûreté Qualité.</p>	<p>Le cadrage évolue en convoquant une nouvelle dimension : les relations avec l'Autorité de Sûreté.</p>
<p>Cadre 5 : prise de risque vis-à-vis de l'Autorité de Sûreté Le temps estimé de réparation excède le délai imposé par les règles de Sûreté, ce qui fait courir le risque de voir la demande de dérogation rejetée par l'Autorité de Sûreté.</p>	<p>Ce cadrage s'appuie sur les informations que le chef d'exploitation récupère auprès de la maintenance et des interprétations faites avec l'ingénieur chargé des relations avec l'Autorité de sûreté.</p>	<p>Approfondissement de l'enquête.</p>
<p>Cadre 6 : comment réparer sans demander de dérogation ?</p>	<p>Le responsable de la maintenance a trouvé une solution pour réduire le temps d'intervention et se donner plus de chance d'obtenir la dérogation demandée mais le chef d'exploitation et l'ingénieur chargé des relations avec l'Autorité de Sûreté préfèrent chercher une solution qui ne nécessite pas de demande de dérogation.</p>	<p>Reformulation du problème en fonction des contraintes de la situation.</p>
<p>Cadre 7 : retour à une activité normale d'exploitation</p>	<p>La décision est prise d'attendre quelques jours pour effectuer la réparation à l'occasion d'une opération de maintenance préventive déjà programmée sur les ventilateurs.</p>	<p>Stabilisation du sens de la situation redevenue normale.</p>

périmètre des ressources et des acteurs plus ou moins fixé dans un cadre organisationnel prédéfini. Ainsi, la salle de commande a été conçue pour fonctionner sur la base de ressources clairement identifiées, comme les alarmes et les procédures de conduite. De plus les opérateurs travaillent en équipes constituées dans lesquelles les responsabilités et les domaines de compétences et d'action sont clairement définis. Mais, même dans les centrales nucléaires qui semblent pousser le plus loin possible l'ambition bureaucratique de suppression systématique des imprévus, la logique des situations reste présente. Ainsi, dans l'exemple de la réparation des ventilateurs, le chef d'équipe a réintroduit une logique de situation là où s'était préalablement imposée une logique de routine. Un degré élevé de structuration n'empêche donc pas la situation de conserver un caractère émergent si le processus d'enquête reste ouvert à la surprise et à l'imprévu. Toutefois dans ce cas, même si la logique de situation s'impose, l'existence de formes très structurées influence la construction du sens de la situation, ce que l'on ne retrouve pas dans le cas de la nappe phréatique, où l'effort de construction des définitions porte sur un nombre plus important de dimensions de la situation.

Si nous mettons l'accent quant à nous sur le caractère construit et émergent de la situation du point de vue du manager, nous constatons à travers les cas que les managers sélectionnent des indices, des ressources au cours du processus d'enquête, et que cette sélection est influencée par le degré de structuration préexistant. Le poids de la structure organisationnelle, de la hiérarchie, de la technique, d'objets, etc., joue un rôle, celui du tiers-absent pour reprendre l'expression de Mayer (1982), en pesant de manière implicite sur la situation. Cela donne à la situation une force (au moins momentanée) qui va au-delà de l'engagement subjectif de l'acteur. La force dont la situation est dotée demande d'ailleurs aux acteurs de s'impliquer dans un effort de renouvellement des connaissances propres à chaque situation problématique afin de conserver leurs capacités d'action sur cette dernière.

DISCUSSION : LA LOGIQUE DE SITUATION AU FONDEMENT DE L'ACTIVITÉ MANAGÉRIALE

L'exposé des deux terrains permet d'engager une discussion plus approfondie sur l'usage du concept de situation en management et d'en identifier les implications théoriques et empiriques. En premier lieu, la discussion théorique porte sur le positionnement du concept de situation par rapport à des concepts qui au fil du temps ont acquis une forte légitimité dans le champ du management, comme le problème et le diagnostic, le système ou l'organisation par projet. Elle portera pour finir sur la situation de gestion qui fut le point de départ de notre réflexion. Le deuxième point développe un point de vue empirique, et nous montrons que la situation met en évidence d'autres leviers de l'activité managériale. Analyser l'activité managériale selon une logique de situation signifie en effet mettre au centre l'intelligence d'enquête du manager (ou du système de management), et la possibilité

de jouer à la fois avec les ressources convoquées dans la situation (et notamment les autres acteurs) et avec les temporalités de la situation.

SPÉCIFICITÉS DE LA LOGIQUE DE SITUATION : UN POSITIONNEMENT RELATIF À D'AUTRES OUTILS D'ANALYSE

Bien que de nombreux concepts et outils aient été utilisés pour décrire l'activité des managers (Mintzberg, 1980), la logique de situation permet d'éclairer encore différemment certaines facettes de l'activité managériale. Ce point sera discuté en comparant la situation à d'autres concepts largement mobilisés dans l'analyse de l'activité managériale : le problème et le diagnostic en premier lieu, puis le projet et enfin le système d'action.

Du problème à la situation, du diagnostic à l'enquête

Le concept de situation, tel qu'il a été défini dans ce papier, est proche de la notion de problème. Dewey, déjà, faisait le rapprochement lorsqu'il associait l'enquête à une situation problématique. Par la suite, la littérature managériale anglo-saxonne mobilisera le concept de *problem* ou de *issue*, reléguant la situation au second plan : l'accent sera mis sur la formulation et l'identification du problème (Smith, 1989), ainsi que sur la catégorisation des problèmes stratégiques en opportunités ou menaces (Dutton et Jackson, 1987 ; Jackson et Dutton, 1988). Dans cette lignée, si Agre (1982) fait explicitement référence à la situation lorsqu'il définit un problème, l'enjeu théorique porte sur le problème et non sur la situation : « un problème est une situation indésirable, qui est significative pour un agent et qu'il est susceptible de traiter, même si c'est avec difficulté » (Agre, 1982, cité par Smith, 1989 : 965). Il en va de même de Majone (1980 : 10) lorsqu'il mobilise directement la situation pour définir le processus de *problem setting* comme « le processus intellectuel par lequel une situation problématique est transformée en un problème spécifique ».

Nous considérons donc que la situation ne peut se réduire au *problem* ou *issue* et qu'une approche en termes de situation peut contribuer à fournir une nouvelle interprétation de ces notions et, par voie de conséquence, de la prise de décision.

En effet, pour ces différents auteurs, la définition d'un problème conduit à spécifier une situation, en vue d'engager ensuite un processus de décision. Ils s'inscrivent dans une vision séquentielle de la prise de décision (Langley et al., 1995), et la formulation du problème est considérée comme une des premières phases de ce processus. Si ces auteurs considèrent qu'une telle vision de la prise de décision est souvent académique et ne correspond que peu à la réalité de l'activité managériale (Smith, 1989 ; Langley et al., 1995), ils voient toutefois une utilité à un tel découpage séquentiel en faisant l'hypothèse qu'une visée prescriptive de la prise de décision appuyée sur cette perspective pourrait améliorer l'action du manager.

Le concept de situation tel que nous le définissons se différencie de la notion de *problem* ou *issue* sur plusieurs points. En premier lieu, il renvoie à l'analyse de l'activité réelle du manager, et ne s'inscrit pas

dans une logique temporelle de séquentialité. La définition de la situation ne correspond pas à une étape identifiée dans un processus linéaire de prise de décision, mais elle existe tout au long du processus d'enquête, jusqu'à la prise de décision (si prise de décision il y a). Il s'agit en effet de porter un regard sur l'activité managériale de construction du sens face à des situations ambiguës et indéterminées, et non de suivre le fil d'un processus de décision. Suivre le cours de la situation ne renvoie donc pas à un processus linéaire, mais met l'accent sur la dimension temporelle (souvent circulaire, non linéaire) et collective de l'activité managériale. En second lieu, la définition de la situation n'est pas un préalable à l'action comme le sont les notions de *problem formulation* (Smith, 1989), ou de *strategic issue diagnosis* (Dutton et Duncan, 1987). Au contraire, la situation est progressivement construite par le manager et la réflexion et l'action sont entremêlées.

Un autre concept qui peut paraître proche de la notion de définition de la situation, tout comme d'ailleurs de formulation du problème, est celui de diagnostic. La distinction entre formulation du problème et diagnostic est parfois faible pour certains auteurs, mais d'autres mettent l'accent sur la différence entre les deux termes, arguant que la formulation du problème se différencie du diagnostic car elle ne comprend pas d'orientation vers une résolution du problème (Smith, 1989). Le diagnostic est souvent présenté comme une phase fondamentale du processus de prise de décision, qui met en avant sa dimension interprétative : il est ainsi question de diagnostic stratégique (*strategic issue diagnosis*, [Dutton et Duncan, 1987]), qui consiste à identifier une opportunité, une question ou un problème de nature stratégique, et à le mettre à l'agenda stratégique de l'organisation (Dutton, 1988). Les auteurs identifient alors différents facteurs influençant cette mise à l'agenda, et montrent le rôle du contexte organisationnel qui va influencer le repérage par les décideurs de ce problème. La mise à l'agenda n'est pas séquentielle, le processus pouvant être itératif ou cyclique. Toutefois, on reste dans une vision classique de la décision qui consiste à découper une phase préalable de diagnostic, suivie d'une phase de mise en œuvre. Depuis, l'idée d'une construction progressive entre diagnostic et action s'est peu à peu imposée. Par exemple, l'idée d'une planification qui serait préalable à l'action a été fortement questionnée, notamment par les travaux de Suchman (1987).

Le concept de diagnostic reste toutefois très présent ; il renvoie à l'idée d'un questionnement à un moment donné sur un problème aux contours relativement stables, en termes d'acteurs concernés et de données du problème. L'analyse proposée selon la logique de situation s'inscrit elle dans une dynamique de construction, qui lui confère une logique temporelle différente de celle du diagnostic, en mettant au centre le processus d'enquête mené par le manager. Les différents moments d'arrêt du processus d'enquête diffèrent d'un diagnostic au sens classique du terme car ils contribuent à redélimiter les contours d'une situation, contours qui varient tout au long du processus, à travers une succession de cadrages de la situation.

Le concept de situation nous conduit ainsi à approfondir une phase à la fois préalable et concomitante au diagnostic, la phase où l'individu progresse dans la réflexion et dans la connaissance en prenant directement appui sur les ressources que la situation met à sa disposition. En outre, la construction d'une situation n'est pas une phase uniquement cognitive, de réflexion et de diagnostic préalable à une décision. Elle mêle intrinsèquement connaissance et action. Elle prend également appui sur la communication entre acteurs et mobilise largement des procédés narratifs (Weick, 1995).

De la convergence du projet à l'instabilité de la situation de projet
Le concept de projet peut également être mis en regard de la notion de situation, en particulier dans le domaine de l'innovation. C'est ainsi que Midler (1996) estime que les projets innovants plongent les acteurs dans des situations de conception. La progression d'un projet prend la forme d'un processus de convergence marqué par l'acquisition de connaissances nouvelles et la réduction concomitante des capacités d'action (créée par les irréversibilités induites par les choix successifs précédents). Dans ce modèle, les acteurs projets passent d'une situation où ils ne savent rien mais peuvent tout à une situation où ils finissent par tout savoir du projet mais ne peuvent plus rien modifier. Autrement dit, le processus d'acquisition de connaissances sur le projet lui-même passe par des actions et des choix qui créent des irréversibilités et qui limitent donc les possibilités d'action futures.

Le rapprochement entre projet et situation est d'autant plus grand que le phénomène de convergence s'apparente à un processus d'enquête. Mais nous estimons que définir la situation selon une logique pragmatiste et interactionniste revient à considérer la connaissance développée par les acteurs comme de nature plus instable que ne le laisse penser le processus de convergence décrit par Midler. Les deux terrains développés dans la partie précédente montrent que le sensemaking auquel se livrent les acteurs en situation ne se résume pas à une accumulation de connaissances mais bien à une recherche de cohérence du corpus des connaissances mobilisées ici et maintenant pour construire une interprétation porteuse de sens. Or toute connaissance nouvelle développée par les acteurs peut remettre en cause la cohérence du corpus et reposer la question du sens, tout en faisant varier les capacités d'actions sans que l'on puisse savoir par avance s'il s'agira d'une réduction ou d'une augmentation de ces dernières.

Le système et la situation

La situation et le système sont deux notions qui entretiennent des liens étroits. A l'évidence, la situation s'inscrit dans le prolongement du concept de système, au point que la situation peut se définir à partir de la notion de système : la situation est l'état pris par le système à un moment donné. De même, la succession des états pris par un système dynamique peut se lire comme un flux de situations.

Il nous semble pourtant que le concept de situation ne peut se laisser enfermer dans celui de système. Non seulement la situation déborde du système par son caractère imprévisible mais encore est-il possible

de renverser la perspective en définissant le système comme le produit de la situation. En effet, contrairement à la systémique qui fait de la complexité un attribut du système, avec lequel les acteurs doivent composer, la situation voit au contraire cette complexité comme un construit des acteurs. En fait la notion de situation ne renvoie pas au même type de complexité que la notion de système. La systémique estime la complexité d'un système en termes de variété, c'est-à-dire en nombre d'états différents que le système est susceptible de prendre. La variété totale du système est directement fonction du nombre et de la diversité des composants, d'une part ; et du nombre et de la diversité des relations entre les composants, d'autre part. La cybernétique, qui travaille sur le contrôle du comportement des automates, s'appuie sur la loi de la variété requise qui stipule qu'un système de variété N ne peut être piloté que par un système de contrôle de variété supérieure ou égale à N . Dans cette perspective, la complexité, que l'on peut qualifier de complexité d'abondance (Moisdon et Tonneau, 1983), est définie comme un attribut du système. Le problème principal de cette approche est qu'elle suppose que le système possède des frontières et des dimensions finies et connues. Cette perspective objectivante est largement reprise dans la définition des processus qui animent les organisations avec l'objectif de les cartographier et de les optimiser. Cette hypothèse qui convient aux automates et aux processus s'applique avec plus de difficulté à la dimension sociale des organisations. Il nous semble que la notion de situation aborde la question de la complexité d'un autre point de vue, dans la mesure où elle se présente sous la forme d'un tout contextuel (Dewey, 1993 : 127-128) aux frontières potentiellement infinies. Ce caractère potentiellement infini qui pose un problème insurmontable à la complexité d'abondance et à la loi de la variété requise, ne pose pas les mêmes problèmes à une approche en termes de situation. En effet, la situation met l'accent sur la perception subjective (donc différente pour chaque acteur) et la construction collective de la complexité par les acteurs engagés dans la situation. La complexité est une « complexité de sens » (Riveline, 1991 : 89), qui ne s'impose pas de l'extérieur aux acteurs mais qui est construite par les acteurs à travers l'enquête qu'ils mènent. Girin (2000 : 134) parle à ce sujet de « complexité de cadrage ». L'enquête n'est pas la simple découverte progressive de la complexité du système mais bien une construction collective du phénomène à maîtriser. C'est ce qui ressort clairement des exemples que nous avons présentés, qu'il s'agisse de la protection de la nappe phréatique ou de la conduite d'une centrale nucléaire. Donc, là où la systémique met l'accent sur la complexité d'abondance comme attribut du système (estimée par sa variété), l'approche par la situation met l'accent sur la construction subjective de la complexité de sens et de cadrage produite à travers la logique d'enquête qui construit et modifie en permanence le périmètre spatial et temporel ainsi que le collectif des acteurs qui constituent le système pertinent —ici et maintenant— pour agir dans le sens des objectifs des acteurs. Le caractère potentiellement infini de la situation qui se présente comme un tout contextuel n'est gérable que parce que ses limites spatiales, tempo-

relles et sociales se construisent à travers le processus d'enquête pris en charge par un acteur pivot.

La distinction que nous venons de faire entre système et situation prend cependant une forme différente si l'on considère la notion de système d'action concret proposée par la sociologie des organisations (Crozier et Friedberg, 1977). Ici le système est formé par les capacités d'action dont les acteurs disposent réellement au sein d'une organisation donnée. Le système évolue alors en fonction des actions qui s'y déploient. La différence principale vient du fait que le système d'action concret repose sur une dynamique d'essence politique dans laquelle les acteurs agissent selon des stratégies censées améliorer leur position au milieu des jeux de pouvoir. Les stratégies définissent les actions des différents acteurs, ce qui suppose une certaine stabilité du système. Finalement, une fois encore la situation est la simple expression du système à un moment donné. La logique de situation incite au contraire à considérer que les acteurs sont plongés dans un contexte beaucoup plus indéterminé qui suppose une enquête sur le sens de ce qui se passe. La situation substitue l'intrigue à la rationalité stratégique.

Si l'on considère la manière dont le système a été mobilisé dans les sciences du management, il apparaît clairement que le regard se dirige d'abord sur l'objectivation du système qu'il s'agit alors d'optimiser, dans le prolongement des démarches d'ingénierie managériale (systèmes de production, système d'information, systèmes de rémunération, système qualité...). Cette perspective objectivante s'inscrit d'ailleurs dans le prolongement des perspectives holistiques rattachées aux approches systémiques et qui supposent la capacité de l'observateur à prendre le recul nécessaire pour avoir une vision englobante du phénomène étudié. Or, comme nous l'avons souligné précédemment, les origines théoriques du concept de situation orientent le regard d'abord vers la subjectivité des acteurs engagés dans la situation. La perspective privilégiée est plus micro que macro.

De la situation de gestion à la situation en management

Enfin, nous revenons au concept de situation de gestion, qui a été le point de départ de notre réflexion. L'effort de théorisation proposé par Girin visait à introduire les contraintes gestionnaires dans la logique de la situation. Notre propos est de montrer en quoi l'activité managériale renvoie à une logique de situation.

Nos exemples de terrain montrent en quoi les trois éléments constitutifs d'une situation — les participants, l'extension temporelle et l'extension spatiale — sont loin d'être aussi contraints que le laisse penser la définition de Girin : les participants évoluent en permanence sous l'effet du tour pris par l'enquête (construction progressive d'un collectif autour du problème à résoudre) ; les frontières spatiales et temporelles sont elles aussi largement construites et modifiées dans le processus d'enquête. Nous proposons de passer de la situation de gestion à la situation en management pour mieux souligner le caractère émergent de la situation. Alors que Girin voit la situation comme une enveloppe qui soumet les acteurs au jugement externe, nous voulons montrer

que la situation recèle également des leviers pour l'action managériale. Ce glissement de perspective permet de mieux comprendre comment la situation et l'organisation co-émergent à travers les activités organisantes des managers. C'est l'objet de la section suivante.

LA LOGIQUE DE SITUATION RÉVÈLE D'AUTRES LEVIERS DE L'ACTION MANAGÉRIALE

Les différences constitutives du concept de situation que nous venons d'analyser nous conduisent à regarder autrement l'activité managériale, et notamment à réfléchir à des leviers de l'action managériale sur lesquels les managers eux-mêmes pourraient être amenés à travailler.

Nous retenons dans cet objectif trois tensions abritées par la notion de situation. Singulière par essence (elle est l'état du système à un moment donné), elle peut receler des éléments de reproduction et de régularité. Éphémère par nature (elle est liée à un instant et à un moment donné), elle peut durer et le manager, acteur pivot au centre de l'enquête, peut jouer de son début et de sa fin. Individuelle car subjective, elle conduit le manager à jouer de la dimension collective en convoquant d'autres acteurs dans la situation. Ces champs de tension — entre singularité et régularité, entre éphémérité et permanence, et entre individuel et collectif — révèlent des leviers de l'action managériale.

De la singularité à la régularité

Lorsque l'on analyse l'activité managériale à travers une logique de situation, la singularité des situations s'érige à la fois en problème et en opportunité pour les managers et leurs organisations.

La logique de situation peut ainsi parfois se trouver en contradiction avec les logiques classiques de l'organisation. Les organisations ont souvent l'ambition de réduire la singularité, de mettre en place un cadre partagé et de prévoir un répertoire de réponses par rapport aux situations qui peuvent se présenter. Un manager pourra alors être amené à construire la situation de telle façon qu'elle soit en correspondance avec une des réponses de ce répertoire, et arrêter alors son enquête. Comme l'explique Girin (1990a : 146) : « la mise en place d'une organisation apparaît comme une réponse donnée à une ou plusieurs situations de gestion possédant une certaine permanence, en même temps qu'une rigidification des moyens pour y faire face ». Il y a alors production de régularité là où une logique de situation suggère de s'appuyer sur la singularité, et de ne pas la nier. On voit là poindre une première difficulté pour le manager : construire une situation en phase avec la logique classique de l'organisation peut conduire à perpétuer des routines. S'inscrire dans une logique de situation signifie renoncer à ce répertoire de réponses prescrit et mettre au centre le processus d'enquête et l'articulation avec de nouvelles connaissances. On se trouve donc là dans une forme de rationalité qui est différente de la rationalité procédurale, qui préconise qu'un ajout de connaissances permet constamment d'améliorer la prise de décision.

La rationalité, dans la logique de situation, renvoie pour le manager au choix d'arrêt de l'enquête à un moment qu'il juge satisfaisant, en termes d'articulation de connaissances, pour prendre sa décision.

Le fonctionnement selon la logique de situation a plusieurs implications. Nous distinguons ici l'implication organisationnelle et l'implication sur le comportement managérial.

En termes organisationnels, fonctionner selon une logique de situation conduit à une organisation spécifique. Prenons le cas de la centrale nucléaire. L'organisation de la salle de commande est en partie fondée sur la logique de situation. Dans le cas des situations dites normalement perturbées, l'organisation compte sur la construction du sens par le chef d'exploitation, en s'appuyant sur les opérateurs. Elle lui en laisse la possibilité en termes de temps. On voit même, dans ce cas, que l'organisation est conçue de façon à favoriser la logique de situation. Ainsi, l'organisation de la relève (le changement d'équipe) organise une rupture, tout en cherchant bien sûr à préserver le plus possible la continuité de l'exploitation. Cette rupture, organisée et programmée, contraint les équipes à effectuer un retour réflexif sur la situation en cours et à élaborer des conjectures sur ses évolutions possibles, autrement dit à s'engager dans un processus de sensemaking.

En termes de comportement managérial, une posture conforme à la logique de situation comporte, du point de vue du manager, des éléments qui peuvent être vécus positivement mais aussi négativement : si elle conduit à progresser dans la connaissance au regard du problème traité, elle peut aussi être porteuse de stress et parfois conduire à paralyser l'action. En effet, en progressant dans l'enquête, le manager prend le risque qu'une connaissance supplémentaire remette en question toute la construction préalablement réalisée.

Appréhender la gestion en termes de situation consiste aussi à se préparer psychologiquement à ce que la situation change, plus ou moins brutalement. Et c'est être conscient de ce qui se passe et de ce qui risque de se passer dans un futur proche ; c'est aussi réactualiser en permanence cet état de conscience, faire preuve de vigilance. Dans le cas de la salle de commande, les opérateurs identifient les événements à l'origine des situations normalement perturbées. Le repérage de ces évolutions est une condition pour espérer conserver la maîtrise de la situation.

Toutefois, le manager peut aussi chercher à se positionner dans un entre-deux : ne pas nier la singularité propre à chaque situation, mais profiter de certaines régularités qu'il entrevoit entre différentes situations, pour utiliser son expérience et son apprentissage quant à des situations qui peuvent être relativement récurrentes.

Au-delà de l'éphémérité : les choix de début et de fin

Si la situation se distingue par son caractère éphémère et fugace, elle recèle aussi certains éléments de permanence et de continuité. En effet, les acteurs doivent construire la temporalité de la situation pour en maîtriser le cours. Ils procèdent à des découpages en début et fin, et peuvent choisir de faire durer la situation pour mieux approfondir une phase de diagnostic ou agir avec plus de pertinence ; ils dilatent

ou contractent des séquences temporelles qui donnent du sens à la situation. Les acteurs cherchent à organiser le temps de la situation autour de continuités et de ruptures, d'accélération et de stabilisations, de début et de fin. Le concept de situation fait de l'incertitude sur la durée une donnée fondamentale de l'organisation. Plongé dans la situation, le manager ne sait pas par avance combien de temps celle-ci va durer. Ainsi, dans le cas de l'entreprise d'eau minérale, la décision est prise à un moment donné, mais sans qu'on l'ait planifiée au départ, d'arrêter « le cours de la situation », et de s'en tenir à une base stabilisée qui va permettre l'action : le choix d'une protection de la nappe, avec paiement des agriculteurs en échange du suivi d'un cahier des charges de pratiques agricoles compatibles avec cette protection (cahier des charges construit sur la base de propositions de l'INRA [Institut National de la Recherche Agronomique]).

Les moments de rupture, d'arrêt de l'enquête peuvent être de différentes natures.

Les deux cas donnent accès chacun à une structure temporelle du processus de construction du sens de la situation. Le temps est à la fois une ressource et une contrainte structurante. Les acteurs en font usage pour alterner 1/des phases de relâchement de la contrainte temporelle afin de se donner le temps de la réflexion et de convoquer d'autres acteurs et d'autres ressources et 2/des phases de contraction du temps où se crée un sentiment d'urgence propice à la formulation d'un diagnostic ou à une prise de décision. La réflexion ne progresse donc pas de manière linéaire, mais elle prend appui sur des phases de contraction et de dilatation temporelle.

Dans le cas de l'entreprise d'eau minérale, les phases de contraction du temps renvoient au départ à des simplifications de la définition de la situation, qui ouvrent ensuite à des phases de relâchement. La première étape de simplification avait conduit à un blocage tant les définitions étaient incompatibles. Ce blocage a amené l'entreprise d'eau minérale à convoquer de nouveaux acteurs, repoussant l'horizon de résolution du problème à trois ans. Un contrat de recherche sur l'évolution des pratiques agricoles est signé et sert de support à la nouvelle étape de réflexion.

Dans le cas du nucléaire (Journé, 1998), le chef d'équipe de l'après-midi peut revenir sur une décision prise par l'équipe du matin, il relâche la pression temporelle en suspendant l'action et demandant à de nouveaux acteurs de redéfinir la situation. Dans ce cas, les arrêts de l'enquête correspondent à des catégories de situation identifiées en termes de risque. Lors des phases de relâchement, le chef d'équipe s'appuie sur un système plus large de ressources, en mobilisant de nouvelles sources documentaires susceptibles d'éclairer différemment le problème. L'engagement du chef d'équipe dans ce processus est lié au fait qu'il sera responsable des éventuelles conséquences négatives liées à l'exécution de la décision du matin.

Action collective et situation

Les acteurs centraux, ceux qui prédominent au regard du contrôle et de la maîtrise d'une situation, et que nous avons appelés ici les mana-

gers, endossent la responsabilité (objectivement ou subjectivement) de la situation. Ils ont une possibilité d'action au regard de cette situation et vont amener d'autres participants à entrer dans la situation, ou ils profitent du fait qu'eux aussi sont concernés par le problème. Il s'agit en quelque sorte d'enrôler (Callon, 1986) d'autres acteurs en faisant en sorte qu'ils deviennent concernés, ou en profitant du fait qu'ils sont concernés par l'événement ou le problème qui s'est posé, et de pouvoir tisser des liens avec eux. C'est ce qu'a fait par exemple l'entreprise d'eau minérale : elle a amené des acteurs, notamment les scientifiques de l'INRA, à construire une situation de leur point de vue au regard de la protection de la nappe. L'action collective peut alors être analysée comme un tissage entre ces situations, à partir des diverses ressources qui peuvent être convoquées et qui sont communes aux acteurs (personnes, objets, savoirs). Ces ressources peuvent avoir, comme dans le cas de la centrale nucléaire, la particularité de renvoyer à des expériences et connaissances communes ; dans ce cas, la proximité entre les situations vécues par les acteurs concernés existe déjà. Au contraire, dans le cas de l'eau minérale, les situations se rapprochent progressivement et deviennent compatibles avec la situation centrale de l'acteur pivot, l'entreprise d'eau minérale. Ces différentes tensions inhérentes à la situation peuvent ainsi offrir au manager des leviers d'action, notamment dans la conduite de l'enquête qui est au cœur de la construction de la situation. Ils constituent en même temps les leviers des processus qui produisent l'organisation (*organizing*). Comprendre les leviers de l'action managériale en situation constitue une clé d'entrée théorique dans l'*organizing*.

CONCLUSION

Il apparaît finalement que le concept de situation porte des enjeux théoriques, méthodologiques et épistémologiques qui méritent d'être inscrits à l'agenda des chercheurs en management.

Les prolongements théoriques du concept de situation se situent dans les courants de l'*organizing*, du *sensemaking*, du *strategizing* et de la *naturalistic decision making*. Tous partagent une approche fondée sur l'activité caractérisée par l'incertitude, l'ambiguïté et l'indétermination des situations. Le concept de situation apparaît comme l'un des chaînons théoriques manquants susceptible de renforcer la cohérence théorique des approches fondées sur l'activité et de tisser des liens plus étroits entre ces différents courants théoriques.

Les prolongements de l'analyse sont également pratiques : l'utilisation du concept conduit à proposer une réflexion sur d'autres leviers de l'action managériale et à mettre en lumière des réalités de l'activité managériale qui sont habituellement masquées comme la nature du processus d'enquête, le type de rationalité, et le risque individuel pris par le manager. Ces éléments sont d'autant plus visibles que les situations auxquelles sont confrontés les acteurs que nous avons observés sont ambiguës et incertaines : le processus d'enquête est pour eux tout à fait central. Plus fondamentalement encore, cette perspective

conduit à mettre au centre de l'activité et de la responsabilité managériale l'organisation du processus d'enquête.

Le travail sur le concept de situation n'est pas sans conséquence non plus sur le plan méthodologique. Comment appréhender concrètement les situations dans lesquelles évoluent les managers et leurs organisations ? Comment saisir et rendre compte de ce qui par nature est éphémère, se joue dans le temps réel, dont le périmètre évolue en permanence ? L'une des difficultés majeures réside dans la mise en place de dispositifs d'observation capables de saisir des situations imprévues en temps réel (Journé, 2005).

Le concept de situation incite également à reprendre certaines questions épistémologiques relatives à la nature de ce qui constitue la réalité des managers et des organisations. S'agit-il de croiser et d'intégrer des points de vue différents sur une même réalité accessible au chercheur ou plutôt d'une construction-destruction d'une entité insaisissable, nichée dans les représentations et les discours des acteurs ? La situation n'éteint pas le débat épistémologique mais vient l'alimenter.

Note. Nous devons à Jacques Girin, qui dirigea nos thèses respectives, l'intérêt que nous portons à la notion de situation et nous lui dédions ce travail. Nous remercions aussi chaleureusement tous les autres membres du Centre de Recherche en Gestion (CRG) de l'Ecole Polytechnique et en particulier Denis Bayart, Pierre-Jean Benghozi, Anni Borzeix, Hervé Dumez, Paul Mayer qui nous ont fait bénéficier de leurs remarques sur des versions précédentes de ce texte. Nos remerciements vont également aux trois évaluateurs de la revue *M@n@gement* dont les commentaires nous ont grandement aidés.

Benoît Journée est maître de conférences en sciences de gestion à l'Université de Nantes (IEMN-IAE). Il étudie l'activité managériale située (processus de décision, de communication et de *sensemaking*), en particulier dans les industries à risque (nucléaire). Ses travaux portent sur la fiabilité organisationnelle, les outils de gestion et les méthodologies qualitatives de terrain, en particulier les techniques d'observation.

Nathalie Raulet-Croset est maître de conférences en sciences de gestion à l'IAE de Paris, Université Paris 1, et chercheur au Centre de Recherche en Gestion de l'Ecole Polytechnique. Ses travaux de recherche portent en particulier sur l'émergence et les conditions d'efficacité de coopérations multi-acteurs et multi-institutions autour de situations de gestion territorialement ancrées (problèmes d'environnement, problèmes urbains,...).

REFERENCES

- Agre, G. P. 1982
The Concept of Problem, *Educational Studies*, 13: 2, 121-142.
- Blackler, F., N. Crump, et S. McDonald 2000
Organizing Processes in Complex Activity Networks, *Organization*, 7: 2, 277-300.
- Brown, J. S., et P. Duguid 1991
Organizational Learning and Communities of Practice: Toward a Unified View of Working, Learning and Innovation, *Organization Science*, 2: 1, 40-57.
- Callon, M. 1986
Éléments pour une sociologie de la traduction : la domestication des coquilles St-Jacques et des marins pêcheurs dans la baie de St. Brieuc», *L'Année-Sociologique*, 36, 169-208.
- Cook, S. D. N., et J. S. Brown 1999
Bridging Epistemologies: The Generative Dance between Organizational Knowledge and Organizational Knowing, *Organization Science*, 10: 4, 381-400.
- Crozier, M., et E. Friedberg 1977
L'acteur et le système, Paris: Seuil.
- Deffontaines, J.-P., M. Benoît, J. Brossier, E. Chia, F. Gras, et M. Roux (dir.) 1993
Agriculture et qualité des eaux : diagnostic et propositions pour un périmètre de protection, Versailles : INRA-SAD.
- Deffontaines, J.-P., et J. Brossier 2000
Système agraire et qualité de l'eau : efficacité d'un concept et construction négociée d'une recherche, *Nature, Science, Société*, 8: 1, 14-25.
- Dewey, J. 1938
Logic: The Theory of Inquiry, New York: Holt.
- Dewey, J. 1993
Logique : la théorie de l'enquête, Paris : PUF.
- Dutton, J. E. 1988
Understanding Strategic Agenda Building and its Implications for Managing Change, in L. R. Pondy et R. J. Boland et H. Thomas(Eds.), *Managing Ambiguity and Change*, New York: Wiley, 127-144.
- Dutton, J. E., et R. B. Duncan 1987
The Creation of Momentum for Change through the Process of Strategic Issue Diagnosis, *Strategic Management Journal*, 8: 3, 279-295.
- Dutton, J. E., et S. E. Jackson 1987
Categorizing Strategic Issues: Links to Organizational Action, *Academy of Management Review*: 12: 1, 76-90.
- Elsbach, K. D., P. S. Barr, et A. B. Hargadon 2005
Identifying Situated Cognition in Organizations, *Organization Science*, 16: 4, 422-433.
- Engeström, Y. 2005
Developmental Work Research: Expanding Activity Theory in Practice, Berlin: Lehmanns Media.
- Garreta, G. 1999
Situation et objectivité : activité et émergence des objets dans le pragmatisme de Dewey et Mead, in M. de Fournel et L. Quéré (dir.), *La logique des situations : nouveaux regards sur l'écologie des activités sociales*, Raisons Pratiques n° 10, Paris : Editions de l'EHESS, 35-68.
- Girin, J. 1990a
L'analyse empirique des situations de gestion: éléments de théorie et de méthode, in A.-C. Martinet (dir.), *Epistémologies et Sciences de Gestion*, Paris: Economica, 141-182.
- Girin, J. 1990b
Problèmes du langage dans les organisations, in J.-F. Chanlat (dir.), *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées*, Sainte-Foy, Québec: Presses de l'Université Laval, et Paris : ESKA, 37-77.
- Girin, J. 2000
Management et complexité: comment importer en gestion un concept polysémique?, in A. David, A. Hatchuel et R. Laufer (dir.), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Paris: Vuibert, 125-139.
- Goffman, E. 1987
Façons de parler, Paris: Editions de Minuit.
- Goffman, E. 1988
La situation négligée, in Y. Winkin (dir.), *Les moments et leurs hommes*, Paris: Editions de Minuit, 143-149.
- Goffman, E. 1991
Les cadres de l'expérience, Paris: Editions de Minuit.
- Heath, C., et P. Luff 1994
Activité distribuée et organisation de l'interaction, *Sociologie du Travail*, 36: 4, 523-545.
- Hutchins, E. 1994
Comment le "cockpit" se souvient de ses vitesses, *Sociologie du Travail*, 36: 4, 451-473.
- Hutchins, E. 1995
Cognition in the Wild, Cambridge, MA: MIT Press.
- Jackson, S. E., et J. E. Dutton 1988
Discerning Threats and Opportunities, *Administrative Science Quarterly*, 33: 3, 370-387.
- Jarzabkowski, P. 2005
Strategy as Practice: An Activity-Based Approach, London: Sage.
- Journé, B. 1998
Les facteurs humains de la conduite et la "cognition distribuée", *Revue Générale Nucléaire*, 1: janvier, 74-82.
- Journé, B. 1999
Les organisations complexes à risques: gérer la sûreté par les ressources. Etudes de situations de conduite de centrales nucléaires, Thèse de Doctorat non publiée, Paris : Ecole Polytechnique.

■ Journé, B. 2005

Etudier le management de l'imprévu: méthode dynamique d'observation in situ, *Finance Contrôle Stratégie*, 8: 4, 63-91.

■ Koenig, G. 2003

L'organisation dans une perspective interactionniste, in B. Vidaillet (dir.), *Le sens de l'action. Karl Weick : sociopsychologie de l'organisation*, Paris : Vuibert, 15-34.

■ Langley, A., H. Mintzberg, P. Pitcher, E. Posada et J. Saint-Macary 1995

Opening up Decision Making: The View from the Black Stool, *Organization Science*, 6: 3, 260-279.

■ Laroche, H. 1996

Note critique: Karl, E. Weick, Sensemaking in organizations, *Sociologie du Travail*, 38: 2, 225-232.

■ Lave, J., et E. Wenger 1990

Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation, Cambridge: Cambridge University Press.

■ Lipshitz, R., G. Klein, J. Orasanu et S. Eduardo 2001

Taking Stock of Naturalistic Decision Making, *Journal of Behavioral Decision Making*, 14: 5, 331-352.

■ Lorino, P., et J.-C. Peyrolle 2005

Démarche pragmatiste et mise en processus dans les situations de gestion, in R. Teulier et P. Lorino (dir.), *Entre connaissance et organisation: l'activité collective. L'entreprise face au défi de la connaissance*, Paris: La Découverte, 220-229.

■ Lorino, P., et R. Teulier (dir.) 2005

Entre connaissance et organisation : l'activité collective. L'entreprise face à u défi de la connaissance, Paris: La Découverte.

■ Majone, G. 1980

An Anatomy of Pitfalls, in G. Majone et E. S. Quade (dir.), *Pitfalls of Analysis*, New-York: Wiley, 7-22.

■ Mayer, P. 1982

Les règlements de sécurité dans une industrie à risques. Recherche sur l'atmosphère subjective de la gestion de la sécurité et de l'ambiance de travail dans une installation, CRG, Paris: Ecole Polytechnique.

■ Midler, C. 1996

Développement de la logique projet, crises et mutations des fonctions techniques, in P. Cohendet, J.-H. Jacot et P. Lorino (dir.), *Cohérence, pertinence et évaluation*, Paris : Economica, 93-109.

■ Mintzberg, H. 1980

The Nature of Managerial Work, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

■ Moisdon, J.-C., et D. Tonneau 1983

Gestion de la complexité: l'exemple des laboratoires de biochimie de l'Assistance Publique de Paris, *Economies et Sociétés, série Sciences de Gestion*, 3, 1501-1543.

■ Morgan, G. 1989

Images de l'organisation, Laval, Québec : Presses de l'Université Laval.

■ Ogien, A. 1999

Emergence et contrainte : situation et expérience chez Dewey et Goffman, in M. de Fournel et L. Quéré (dir.), *La logique des situations : nouveaux regards sur l'écologie des activités sociales*, Raisons Pratiques n° 10, Paris : Editions de l'EHESS, 69-93.

■ Peirce, C. S. 1995

Le raisonnement et la logique des choses, Paris: Le Cerf.

■ Raulet-Croset, N. 1995

Du conflit à la coopération: un processus de structuration : le cas de la protection d'une nappe d'eau minérale vis-à-vis de pratiques agricoles, Thèse de doctorat non publiée, Paris : Université Paris Dauphine.

■ Raulet-Croset, N. 1998

Du conflit à la coopération autour d'un problème d'environnement : une première étape, la construction d'un cadrage, *Annales des Mines, Gérer et Comprendre*, 51, 4-14.

■ Riveline, C. 1991

De l'urgence en gestion, *Gérer et Comprendre*, 22, mars, 82-92.

■ Rouleau, L. 2005

Micro-Practices of Strategic Sensemaking and Sensegiving: How Middle Managers Interpret and Sell Change Every Day, *Journal of Management Studies*, 42: 7, 1413-1441.

■ Schön, D. A. 1994

Le praticien réflexif : à la recherche du savoir caché dans l'agir professionnel, Montréal, Québec: Editions Logiques.

■ Smith, G. E. 1989

Defining Managerial Problems: A Framework for Prescriptive Theorizing, *Management Science*, 35: 8, 963-981.

■ Suchman, L. 1987

Plans and Situated Action: The Problem of Human-Machine Communication, Cambridge: Cambridge University Press.

■ Suchman, L. 1993

Response to Vera and Simon's Situated Action: A Symbolic Interpretation, *Cognitive Science*, 17: 1, 71-75.

■ Theureau, J., et G. Filippi 1994

Cours d'action et conception d'un système d'aide à la coordination : le cas de la régulation du trafic du RER, *Sociologie du Travail*, 36: 4, 547-562.

■ Van Maanen, J. 1979

The Fact of Fiction in Organizational Ethnography, *Administrative Science Quarterly*, 24: 4, 539-550.

■ Weick, K. E. 1979

The Social Psychology of Organizing, 2nd edition, Reading, MA: Addison-Wesley.

■ Weick, K. E. 1995

Sensemaking in Organizations, Thousand Oaks, CA: Sage.

■ Weick, K. E., et K. Sutcliffe 2001

Managing the Unexpected: Assuring High Performance in an Age of Complexity, San Francisco, CA: Jossey-Bass.

■ Weick, K. E., K. M. Sutcliffe et D. Obstfeld 2005

Organizing and the Process of Sensemaking, *Organization Science*, 16: 4, 409-421.

■ Whittington, R. 1996

Strategy as Practice, *Long Range Planning*, 29: 5, 731-735.