

Dumez Hervé (2008) "À propos de la notion de situation de gestion", notes du séminaire de Benoît Journé & Nathalie Raulet-Croset, 12 juin 2008, *Le Libellio d'Aegis*, volume 4, n° 2, été-automne, pp. 36-39

---

## Sommaire

**1**

Il n'y a d'économie qu'aux marges

*M. Callon*

**19**

Norberto Bobbio, la règle au cœur de la démocratie

*J. Bastianutti*

**28**

Bréviaire wittgensteinien à l'usage des doctorants (et chercheurs)

*H. Dumez*

**36**

À propos de la notion de situation de gestion

Séminaire avec B. Journé & N. Raulet-Croset

*H. Dumez*

**40**

Méthodologie : la notion de "template"

*H. Dumez & E. Rigaud*

**46**

L'innovation dans les services associés au produit. Le cas de l'appel d'urgence

Séminaire avec S. Lenfle

*H. Dumez*

**50**

Qu'est-ce qu'un instrument ?

**54**

Prochain séminaire AEGIS

Les autres articles de ce numéro & des numéros antérieurs sont téléchargeables à l'adresse :

<http://erg.polytechnique.fr/v2/aegis.html#libellio>

---

## À propos de la notion de situation de gestion

L'exposé, lors du séminaire AEGIS du 12 juin 2008, portait sur l'article :  
Journé Benoit & Raulet-Croset Nathalie (2008) "Le concept de situation :  
contribution à l'analyse de l'activité managériale dans un contexte  
d'ambiguïté et d'incertitude." *M@n@gement*, vol. 11, n° 1, pp. 27-55

### Présentation de l'article

Ce papier est une étape dans notre réflexion, plus qu'un papier définitif sur les situations de gestion.

Dans les différents champs de la gestion, on trouve le mot « situation ». Néanmoins, il n'est pas théorisé en lui-même. Nous nous sommes centrés sur le management.

Pourquoi le terme est-il autant utilisé ? Cela paraît relever d'une sorte de symptôme : on a besoin d'une réflexion sur cette notion, qui la fasse devenir un concept. C'est le cas notamment dans les contextes d'ambiguïté et d'incertitude. La situation a tendance à échapper au contrôle de l'organisation. L'organisation cherche à contrôler et les situations tendent tout le temps à lui échapper.

Le point de départ de l'article est le terrain. Quand Benoit Journée travaille chez EDF, il travaille non sur EDF, mais sur des situations. De même pour Nathalie Raulet Croset dans le cas de Vittel. Dans ce dernier cas, la situation émerge et se structure du fait des actions des acteurs. Dans le premier, l'organisation est très structurée. Elle tend à cadenciser des situations par des règles et procédures.

Bien évidemment, le fait que les deux auteurs aient fait leur thèse avec Jacques Girin n'est pas un hasard. Jacques Girin donne une définition de la situation qui comprend des participants, une extension spatiale et une extension temporelle. Puis, il définit la situation de gestion. Elle repose sur la dimension action collective et sur un jugement externe.

Il y a eu également des travaux sur la cognition située. Weick aussi utilise la notion, mais sans vraiment la conceptualiser (mais c'est en cours : il paraît que Weick a organisé un séminaire sur Dewey à l'Université du Michigan).

Dewey pense en effet la situation comme un tout. C'est un tout indivisible et non duplicable. Pour Dewey, les déterminants peuvent tenir ensemble ou pas. La situation peut être problématique ou pas. C'est l'enquête qui transforme les situations indéterminées en situations déterminées.

Il y a également la situation selon Goffman : une dimension collective (au moins deux personnes) à portée d'œil ou d'oreille. Et puis, bien sûr, la notion de cadre.

Revenons à la gestion : les managers sont engagés dans des situations. Elles peuvent être indéterminées, mettant en jeu l'intelligence et l'émotion. Les déterminants ne tiennent pas ensemble. Chacun construit un sens. On passe, par le processus d'enquête, à une situation déterminée, un problème. Dewey explique bien que problème et solution apparaissent ensemble. On arrive alors à un tout unifié, des

déterminants qui tiennent ensemble. Cette vision se démarque un peu de celle de Jacques Girin qui voyait plus la situation comme construite par l'organisation.

Les deux études de terrain sont celle qui étudie l'émergence, la structuration, d'une situation dans le cas de la nappe phréatique de Vittel et celle d'une centrale nucléaire. La centrale construit les situations possibles pour les maîtriser. Il y a des situations totalement inattendues. Mais il y a des situations intermédiaires, et ce sont peut-être les plus critiques : la situation n'est pas assez inattendue pour qu'on la pense originale, et donc on cherche à y appliquer les règles habituelles. Or, s'il se révèle que la situation est plus originale que ce que l'on pensait, le risque d'accident s'accroît.

On peut synthétiser les deux cas avec des tableaux figurant dans une colonne « Une succession de “cadres” » et dans l'autre colonne « Acteurs, actions et connaissances » (dans le papier, on avait trois colonnes : « Cadre et connaissances », « Acteurs et actions », « Temporalités et phases de l'enquête »).

Dans un cas, une situation crée une organisation (Vittel). Dans le second, l'organisation crée les situations.

On peut, à partir de là, isoler quatre dimensions de la situation :

- la dimension temporelle ;
- la dimension sociale ;
- la dimension écologique ;
- la dimension institutionnelle.

Dans telle ou telle situation, une dimension peut être mise en avant par les acteurs. Les autres ne sont pas oubliées, mais une dimension domine. Comment analyser les leviers de l'action managériale du point de vue de la situation ?

A chaque fois, tout se joue dans les tensions :

- la tension entre régularité et singularité ;
- la structure temporelle de la situation (début et fin du processus d'enquête ; dilatation et construction du temps) ; la tension porte entre l'éphémère (la situation au sens restreint) et la durée ;
- la structuration d'une action collective à travers le processus d'enquête (qui participe à la situation ?) ; il faut convoquer des acteurs nouveaux, en même temps pas trop.

Quelles sont les implications managériales et organisationnelles ?

L'interrogation peut porter sur les compétences managériales pour gérer les situations. Weick explique par exemple que le manager est un narrateur, il doit mettre les choses sous la forme d'une intrigue. Elle porte également sur le design organisationnel. Dans le cas de la centrale nucléaire, le fait que le manager de la salle de contrôle ne soit pas le même le matin et l'après-midi relève du design organisationnel et joue un grand rôle dans la manière dont les situations se construisent et évoluent.

## DISCUSSION

**Question d'Alain Jeunemaître :** *Si l'on accepte votre point de départ : une organisation est une somme de situations, on opère un renversement total de perspective sur l'organisation. Mais en lisant l'article, on a une série de propositions : un événement crée une situation qui crée un agencement ; dans les situations, on a deux classes –les situations routinières et les situations non routinières ; la situation a une dynamique, elle n'est jamais stable. Puis vos caractéristiques sont : l'émergence, l'activité et les points de vue subjectifs. Or, elles sont dynamiques.*

*De son côté, Jacques Girin énonce : il y a des participants, une extension spatiale et une extension temporelle. Vous auriez pu, dans cette perspective, étudier la déformation des situations dans le temps (par exemple, comment les participants changent). Or, votre approche de la dynamique est différente. Pourquoi ?*

**Nathalie Raulet-Croset/Benoît Journée :** Si nous voulons aller plus loin, c'est vrai qu'il faut s'éloigner des cas et aller dans le sens de la théorie. Mais il a fallu partir d'un cadre simple.

**Question d'Etienne Maclouf :** *Le texte est très stimulant et pose beaucoup de questions. On aurait aimé un inventaire de notions connexes : le contexte, les systèmes d'actions. Deuxième point : êtes-vous vraiment loin de Jacques Girin ? Troisième point. J'ai l'impression que votre papier est un retour au paradigme de la rationalité. L'organisation est un ensemble de situations. Sous prétexte qu'on est à un niveau où on voit les gens, on peut retomber dans les séquences de décision. Ma question porte sur la dimension de contrôle.*

**N. Raulet-Croset/B. Journée :** Nous assumons l'idée d'une rationalité contextuelle dans les situations. C. Midler utilise la notion de situation de conception. Elle est liée à l'idée d'une convergence des projets. Il y a également des situations de divergence, d'éclatement.

**Question de Régine Teulier :** *Je ne suis pas convaincue que le concept soit opératoire en gestion. Votre argumentaire ne m'a pas fait changer d'avis. Benoît dit : je n'ai pas observé EDF, mais des situations. Or, les situations en question sont des résolutions de problème, des enquêtes. Vous dites que c'est très utilisé mais peu théorisé : ce n'est peut-être pas un hasard. J'ai fait partie d'un groupe de travail qui était centré sur le contexte. On arrive à faire monter la mayonnaise. On peut même organiser des colloques internationaux. Mais on reste très sceptique. On voit bien dans la bibliographie que le mot est en fait utilisé comme adjectif : « cognition située ». Les questions posées dans le texte sont très générales.*

**N. Raulet-Croset/B. Journée :** Dans le nucléaire, on raisonne en permanence en termes de situation. Le concepteur est lui-même dans une situation particulière et il détermine des situations. La situation est une réalité empirique vécue. Cette notion est une référence pour manager. C'est une constatation. Maintenant, la théorie manque. Or, si on arrive à théoriser cette notion, on doit pouvoir penser l'organisation d'une autre façon. Par exemple, on ne peut penser le paradoxe de Perrow (centralisation et décentralisation simultanées), à notre avis, que par rapport à la situation.

**Question de Marie-Hélène Vergote :** *Vous n'employez pas le mot « planification » mais il paraît important : il y a des choses planifiées, des situations planifiées, et d'autres non. Par ailleurs, qu'est-ce que vous remettez en cause ?*

**N. Raulet-Croset/B. Journé :** dans le nucléaire, c'est évident : il s'agit de rejeter l'idée d'un contrôle total. L'enjeu empirique est très clair. On parle par exemple d'« intelligence de la situation », d'améliorer l'intelligence de la situation. Si on veut essayer d'aller plus loin, il faut donner un statut au concept de situation.

*Question de Régine Teulier :* Peut-être faudrait-il parler de management de situation plutôt que de situation de management. Cela serait plus concret pour nous.

*Question de Jean-Baptiste Suquet :* Pourquoi ne partez-vous pas de l'idée de définition de la situation ?

**N. Raulet-Croset/B. Journé :** Notre objectif, c'est bien d'interroger l'organisation ou la rationalité de l'action collective, ce n'est pas la situation en elle-même.

*Question de Hervé Dumez :* 1. A-t-on besoin du concept de situation ? Si oui, pourquoi ? Vos deux cas sont très différents. Dans l'un, on a quelque chose d'assez macro, avec une situation qui se développe sur des années (Vittel) ; dans l'autre, une micro situation qui se déploie dans un temps court. De même, le concept de situation peut être vu pour désigner des choses uniques, non duplicables (Dewey) ou pour désigner des choses qui se répètent, des routines. Donc, le concept de situation recouvre une très grande variété d'éléments empiriques et théoriques. Il me semble qu'il faudrait partir de cette constatation pour le préciser : comment peut-on à la fois parler d'une situation comme non duplicable mais aussi parler d'une situation comme routinière ? Comment se fait-il que le concept puisse recouvrir deux extrêmes ? Peut-être faut-il considérer que la situation est une manière de voir plutôt qu'un concept proprement dit. Elle permet d'orienter le regard sur un certain type de phénomène. Mais il faut alors préciser ce qu'elle permet de voir mieux que d'autres concepts ou manières de voir. 2. Ce texte est très riche. Il comporte notamment deux présentations de cas dans un espace restreint. Je remarque (et je le fais remarquer notamment aux doctorants) que ces présentations s'articulent autour de deux volets : une narration et ce qui est appelé un tableau et que les anglosaxons appelleraient un « template ». Je pense que c'est comme cela qu'il faut présenter un cas, en faisant d'un côté une narration et en s'appuyant sur un template. Sur le template, plusieurs remarques néanmoins. La colonne de droite est une chronologie. Elle est centrée sur l'enquête. Ce centrage lui donne une force, mais il a un inconvénient : il conduit à éliminer des éléments temporels non liés directement à l'enquête. Dans notre article sur la narration, avec Alain Jeunemaître, nous avons conseillé plutôt des chronologies multiples<sup>1</sup>. Et nous avons insisté sur les analepses. Là, il n'y en a pas, et des éléments de compréhension sur le début de la période analysée manquent. La colonne de gauche est celle des cadres et des connaissances. Celle du milieu est celle des acteurs et des actions. Cette présentation suggère que les cadres et connaissances préexistent aux acteurs. Quand la situation émerge, on s'attendrait plutôt à ce que les acteurs préexistent aux cadres et connaissances. En tout cas, on aimerait voir des allers et retours « décalés » entre les deux colonnes. Si l'on reprend l'idée d'Armand Hatchuel des savoirs et des relations, on devrait par exemple indiquer ces mouvements entre savoirs (connaissances) et relations (acteurs et actions) ■

**Hervé Dumez**

CNRS / École Polytechnique

1. Dumez Hervé & Jeunemaître Alain (2006) « Reviving narratives in economics and management: towards an integrated perspective of modelling, statistical inference and narratives. » *European Management Review*, Vol. 3, issue 1, pp. 32-43.