



**Le concept de « situation » dans les sciences du Management :
Analyser l'indétermination, l'incertitude, l'ambiguïté et l'imprévu dans
l'organisation.**

Benoit Journée CRGNA-LAGON Université de Nantes Chemin de la Censive du Tertre BP52231 - 44322 Nantes cedex 3 benoit.journe@sc-eco.univ-nantes.fr	Nathalie Raulet-Croset IAE de Paris 1 / CRG Ecole Polytechnique IAE de Paris 1 21, rue Broca 75005 Paris raulet.croset.iae@univ-paris1.fr
---	---

Communication au congrès de l'AIMS 2004 (Le Havre 2, 3 et 4 juin 2004)

RESUME

La notion de «situation» rencontre un écho croissant dans le champ du management. Nous faisons l'hypothèse que cela tient à la fois à une évolution des réalités organisationnelles et à l'évolution conjointe des regards portés par les chercheurs en gestion sur leurs objets de recherche (Girin 1990 ; Zarifian 1995).

L'un des courants récent d'analyse des organisations considère l'organisation comme un phénomène en construction (Weick 1979). Cette perspective place les acteurs et leurs subjectivités au centre de la dynamique organisationnelle (l'«organizing»). Une telle approche s'intéresse particulièrement aux organisations à la recherche de réactivité, de flexibilité et de vigilance, qui développent des modes de fonctionnement originaux qui prennent en compte les aspects flous, ambigus et évolutifs de leurs environnements et de leur dynamique interne (Weick 1995). La question centrale réside alors dans la construction du sens des situations dans lesquelles les acteurs sont engagés. Dans la continuité de cette approche, nous proposons ici de mobiliser la notion de situation en tant qu'échelon d'analyse intermédiaire, qui fait le lien entre la perspective individuelle et le construit organisationnel.

C'est le cas par exemple quand des agents économiques doivent coopérer pour régler un problème de pollution d'une nappe phréatique, alors même que la nature du problème n'est pas clairement stabilisée et que les acteurs concernés ne sont pas tous identifiés. C'est également le cas d'organisations contraintes à trouver dans l'urgence des solutions à des problèmes nouveaux et inattendus, que l'on rencontre en particulier dans les industries à risque (transport aérien, chimie, nucléaire...).

L'un des objectifs de ce texte est de poursuivre l'effort entrepris depuis les années 90 par certains chercheurs (Girin 1990 ; Zarifian 1995) pour affirmer la fécondité de la notion de situation dans les sciences de l'organisation. Nous proposons ici de revenir aux origines du concept de situation, pour mieux dégager ensuite les problèmes de gestion qu'elle permet de comprendre. Deux exemples concrets tirés d'études de cas nous permettront d'interroger empiriquement la notion de situation. L'un porte sur la protection d'une nappe phréatique face à un risque de pollution ; l'autre, sur la conduite d'une salle de commande de centrale nucléaire ayant pour objectif de prévenir tout type d'incident. 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) ?

Mots clés : situation, action managériale, cognition, enquête, construction du sens, interactionnisme.

Le concept de « situation » dans les sciences du Management : Analyser l'indétermination, l'incertitude, l'ambiguïté et l'imprévu dans l'organisation.¹

Le terme de « situation » est utilisé dans de nombreuses disciplines de la gestion. Ainsi, la comptabilité, l'analyse financière et le contrôle de gestion y font traditionnellement référence lorsqu'il s'agit d'établir et de se prononcer sur la « situation » comptable et financière d'une entreprise. La situation permet alors de faire le point en décrivant l'état du système à un moment donné. La stratégie propose quant à elle de mieux comprendre les décisions stratégiques des entreprises à travers l'analyse de leurs « situations stratégiques ». L'accent est mis sur les exigences contradictoires nichées dans la situation (Koenig 1996). Le marketing avance la notion de « situation d'achat » pour mieux saisir certains aspects du comportement des consommateurs. L'accent est mis sur le contexte de l'acte d'achat. La Gestion des Ressources Humaines s'appuie de la même manière sur la « situation de travail » pour analyser l'organisation et l'activité d'une unité productive (Wacheux 1995). L'accent est mis sur l'activité réelle des acteurs. On constate par ailleurs un usage important du terme de « situation » dans des domaines plus récents de la gestion, comme le management de projets innovants qui place les individus dans des « situations de conception » (Midler, 1996), ou encore la gestion des risques qui fait une large place aux « situations de crise » ((Mayer 2003) ; (Lagadec 1995) ; (Roux-Dufort 1996)). Dans le cadre de cet article, nous ne chercherons pas à couvrir systématiquement toutes les disciplines de la gestion, mais nous nous centrerons sur le champ du management, c'est-à-dire « la manière de conduire, diriger, structurer et développer une organisation » (Thiétart 1999).

Si le terme de situation est d'un usage courant dans les sciences de la gestion, on constate cependant que le concept est resté peu théorisé. Il est rarement replacé dans sa perspective théorique, contrairement aux nombreux travaux portant sur d'autres concepts comme les « systèmes » ou les « processus ». La « situation » semble plus souvent retenue pour la commodité qu'offre ce terme que pour les fondements théoriques dont il est porteur. Pourtant, n'étant pas né avec les sciences de gestion, le concept de situation ne peut pas être considéré comme neutre : il est porteur d'un héritage théorique acquis dans des disciplines qui l'ont

¹ Nous devons à Jacques Girin, qui dirigea nos thèses respectives, l'intérêt que nous portons à la notion de situation. Nous remercions chaleureusement les membres du CRG et en particulier Denis Bayart, Pierre-Jean Benghozi, Anni Borzeix, Hervé Dumez, Jacques Girin et Paul Mayer qui nous ont fait bénéficier de leurs remarques sur des versions précédentes de ce texte.

interrogé en profondeur, telles que la philosophie et la sociologie. C'est à la fois une chance et un danger. Le retour sur les origines d'un concept importé dans les sciences de gestion doit permettre de dépasser le simple usage commode du terme et de prendre conscience du potentiel théorique et empirique du concept pour ouvrir des perspectives d'investigations nouvelles tant pour les managers que pour les sciences de gestion. Cet exercice se fera dans le souci du contrôle des conditions du transfert de concept d'une discipline scientifique à une autre, pour ne pas tomber dans le piège de l'instrumentation abusive (Livian et Louart 1993), voire d'incompréhension ou du contresens (Girin 2000).

Nous faisons l'hypothèse que si la notion de «situation» rencontre un écho croissant dans le champ du management, cela tient à la fois à une évolution des réalités organisationnelles et à l'évolution conjointe des regards portés par les chercheurs en gestion sur leurs objets de recherche (Girin 1990 ; Zarifian 1995). L'un des courants récents d'analyse des organisations considère l'organisation comme un phénomène en construction (Weick 1979). Cette perspective place les acteurs et leurs subjectivités au centre de la dynamique organisationnelle (l'«organizing»). Une telle approche s'intéresse particulièrement aux organisations à la recherche de réactivité, de flexibilité et de vigilance, qui développent des modes de fonctionnement originaux, capables de prendre en compte les aspects flous, ambigus et évolutifs de leurs environnements et de leur dynamique interne (Weick 1995). La question centrale réside alors dans la construction du sens des situations dans lesquelles les acteurs sont engagés. Dans la continuité de cette approche, nous proposons ici de mobiliser la notion de situation en tant qu'échelon d'analyse intermédiaire, qui fait le lien entre la perspective individuelle et le construit organisationnel.² Cette notion s'avère très éclairante pour comprendre l'émergence d'actions collectives organisées dans des contextes de forte incertitude et ambiguïté.

Nous fonderons notre analyse sur deux recherches de terrain où le concept de situation s'est imposé pour analyser l'émergence de collectifs. Une première recherche porte sur le cas d'agents économiques qui doivent coopérer pour régler un problème de pollution d'une nappe phréatique, alors même que la nature du problème n'est pas clairement stabilisée et que les acteurs concernés ne sont pas tous identifiés ; ils construisent progressivement une situation commune. La seconde recherche porte sur des organisations qui doivent trouver dans

² L'approche de Weick mobilise largement le terme de situation, en particulier en lien avec le processus de sensemaking, mais ne donne pas un statut clair à cette notion. On ne peut pas considérer qu'il en fasse un concept à part entière d'analyse de l'organisation (ou des phénomènes organisants).

l'urgence des solutions à des problèmes nouveaux et inattendus afin de conserver le contrôle de situations imprévues (Weick et Sutcliffe 2001), cas que l'on rencontre en particulier dans les industries à risques (transport aérien, chimie, nucléaire...).

Ces deux terrains permettront d'identifier plus en détail les problèmes éclairés par la notion de situation. Trois grandes catégories émergent, pour la plupart reliées entre elles. Toutes se réfèrent à l'action managériale (et plus généralement à l'action organisée) :

a) Les questions relatives à l'action managériale face à l'indétermination, à l'incertitude (manque d'information), à l'ambiguïté (trop plein d'interprétations différentes entre lesquelles on ne sait pas encore choisir) de phénomènes « flous », mais aussi aux événements imprévus, qui obligent les acteurs à se plonger dans la construction du sens de la situation. Cela pose plus généralement encore la question de l'apprentissage (individuel, collectif et organisationnel).

b) Les questions relatives à l'action managériale face aux contraintes de la gestion en temps réel, avec son lot de ruptures, de surprise et de contraintes temporelles. Se pose alors la question du contrôle de la situation et la manière dont celle-ci tend par nature à échapper à ce contrôle.

c) Les questions relatives à l'action managériale qui s'inscrivent dans le cadre de collectifs qui ne correspondent pas à la notion classique d'équipe constituée mais qui renvoient plutôt à la constitution ad hoc, décentralisée et émergente d'un réseau d'acteurs.

Ces trois catégories placent la subjectivité des acteurs, leurs interactions et par voie de conséquence la communication au centre de la dynamique organisationnelle. La notion de situation et son usage en gestion posent aux managers la question de la performance de l'action managériale lorsqu'elle est aux prises avec les trois catégories de problèmes identifiés ci-dessus.

Finalement, l'objectif de ce texte sera de poursuivre l'effort entrepris depuis les années 90 par certains chercheurs (Girin 1990 ; Zarifian 1995) pour affirmer la fécondité de la notion de situation dans les sciences de l'organisation. Nous proposons dans une première partie de revenir aux origines du concept de situation, pour mieux dégager ensuite les problèmes de gestion qu'elle permet de comprendre. Deux exemples concrets tirés d'études de cas nous permettront d'interroger empiriquement la notion de situation. La dernière partie mettra en évidence, à partir du croisement des développements théoriques et empiriques précédents,

certains champs de tensions qui traversent la situation et doivent être pris en compte dans l'action managériale et l'analyse ou le design des organisations.

I. Origines et contours du concept de situation

Cette première partie expose les origines théoriques du concept de situation (1.1.) et cherche à en repérer les principaux éléments constitutifs (1.2.).

1.1. Origines du concept et prolongements

Il ne s'agira pas ici de prétendre faire le tour des origines théoriques du concept de situation. Nous avons choisi de revenir sur deux disciplines, la philosophie pragmatiste et de la sociologie interactionniste, pour deux raisons : (1) elles ont travaillé la « situation » pour mieux comprendre les liens qui unissent l'action (individuelle et collective) et la connaissance ; (2) elles mettent l'accent sur le caractère partiellement indéterminé des situations. Ces deux caractéristiques s'inscrivent particulièrement bien dans la visée du management. Nous montrerons par la suite que la philosophie pragmatiste et la sociologie interactionniste débouchent sur des prolongements dans le domaine de l'analyse des organisations et du management.

1.1.1. Les apports de la philosophie pragmatiste

La philosophie pragmatiste, qui affirme la primauté de la pratique sur la théorie, pose la question de la connaissance en partant de l'action. La connaissance n'existe pas indépendamment des réalités du monde, elle se construit dans l'expérience, et vise à étendre les capacités d'action. La connaissance ne peut donc se restreindre à un exercice de pure spéculation.

Pierce et ensuite (Dewey 1993 (1938)) considèrent que la connaissance se construit dans l'action, à travers un processus « d'enquête ». ³ C'est ici que la notion de situation prend toute son importance : 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.

³ Albert Ogien propose la formule suivante : « Pierce conçoit la connaissance comme une enquête, au cours de laquelle la pertinence d'hypothèses initiales (provenant de tout ce que l'on sait déjà) est testée et vérifiée dans le cours même de l'activité engagée. » (Ogien, 1999, p. 71)

L'enquête est le processus qui permet de passer de l'indétermination initiale de la situation à une structuration suffisante pour faire émerger une unité cohérente et porteuse de sens.⁴ La situation se définit progressivement à travers le jeu de connexions entre objets, événements et individus, formant un « tout contextuel ».⁵ La situation qui émerge de l'enquête n'est pas pour autant figée, elle évolue au gré des actions de chacun. La situation est donc de nature *émergente* : elle est le produit de l'enquête, en même temps qu'elle abrite le processus d'enquête.

La philosophie pragmatiste associe donc la notion de situation aux principes d'indétermination et de fragmentation initiales puis au processus d'enquête qu'ils suscitent. La théorie de Dewey trouve des prolongements directs dans les travaux de Donald Schön (Schön 1994). Ce dernier s'est intéressé à la manière dont les professionnels (comme par exemple les architectes) créent de la connaissance dans le cours même de leurs pratiques afin de surmonter des difficultés qui font obstacle à l'action, sans que ces difficultés aient pris la forme claire et stabilisée d'un « problème » qu'il suffirait de résoudre⁶. Schön appelle « discussion avec la situation » le processus par lequel le praticien crée du sens en interrogeant la situation par une série d'actions qui reçoivent une « réponse » en retour (si je fais ça, il se passe ça). C'est ainsi que la « situation problématique » se transforme peu à peu en « problème ». Les travaux de Schön ont été repris et prolongés en France par Christophe Midler (Midler 1996) dans le domaine de la gestion des projets de conception de nouveaux produits. Ces travaux l'ont amené à proposer le concept de « situation de conception » et à en analyser les principales caractéristiques.⁷

⁴ « L'enquête est la transformation contrôlée ou dirigée d'une situation indéterminée en une situation qui est si déterminée en ses distinctions et relations constitutives qu'elle convertit les éléments de la situation originelle en un tout unifié. » (Dewey, 1993, p.169, in Ogien, 1999, p. 77)

⁵ « Ce que désigne le mot de situation n'est pas un objet ou événement isolé ni un ensemble isolé d'objets ou d'événements. Car nous n'expérimentons jamais ni ne formulons jamais de jugements à propos d'objets et d'événements isolés, mais seulement en connexion avec un tout contextuel. Ce dernier est ce qu'on appelle une « situation » » (Dewey, 1993, p. 128. in Ogien, 1999, p. 75)

⁶ « Pour transformer une situation problématique en un problème tout court, un praticien doit accomplir un certain type de travail. Il doit dégager le sens d'une situation qui, au départ, n'en a justement aucun. ». (Schön, 1994, p. 65-66).

⁷ C. Midler (1996, p. 96-99) définit la situation de conception dans la perspective ouverte par la situation de gestion. Cinq éléments la caractérisent :

- (1) « Une heuristique ouverte met aux prises des individus tendus vers des finalités, projetant des valeurs et des représentations, et, d'un autre côté, un contexte physique et social transformé par l'intervention mais qui répond, surprend et transforme en retour la trajectoire du concepteur, amène des reformulations du problème, fait évoluer la cible visée. » (p. 96)
- (2) « La temporalité des situations de conception s'inscrit (...) dans un temps historiquement situé, borné entre le début et la fin de l'annonce du projet. Entre les deux se déploie une convergence irréversible[...] » (p. 97). Tandis que le niveau de connaissance sur le projet croît avec le temps, la

Un autre prolongement important des concepts de la philosophie pragmatiste réside dans les travaux de Karl Weick sur la notion de « sensemaking » (Weick 1995). Ce dernier partage en effet avec les pragmatistes (a) la primauté de l'action sur la cognition, (b) la place centrale accordée à la construction du sens et (c) le caractère émergent de la situation. 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 en créent le sens. Ce point renvoie directement au concept d'enactment (Weick 1979) qui caractérise la capacité des acteurs à décréter⁸ leur « environnement ».

1.1.2. Les apports de la sociologie interactionniste

La deuxième source théorique de la notion de situation se situe dans le courant de la sociologie interactionniste (Borzeix 1994). Erving Goffman qui soulignait en 1964 à quel point la « situation » était « négligée » (Goffman 1988 (1964)) travailla à en faire l'un des concepts clés de la sociologie interactionniste. Il proposa 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.* » (1987, p. 91). La situation est d'emblée collective et met en jeu la communication (Goffman 1987 (1981)). La situation pousse les acteurs à se demander « ce qui se passe ici et maintenant ». Ces derniers mobilisent alors des « cadres » d'interprétation (Goffman 1991 (1974)). La situation est porteuse d'indices que les individus relèvent – ou non – pour élaborer le cadrage 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.

capacité d'action sur le projet se réduit du fait de l'irréversibilité induite par les décisions successives. Le début du projet correspond à une situation où « *on peut tout faire, mais on ne sait rien* » et la fin, « *où l'on sait tout, mais où l'on a épuisé toutes ses capacités d'action* » (p.97)

- (3) « *une affaire de communication et d'intégration de différentes logiques* » (p.98) « *Aucun spécialiste ne détient à lui seul, la clé du produit nouveau réussi ou du système industriel performant. [...] Il faut alors que tous ces acteurs puissent dialoguer, débattre de leurs différences, que les conflits entre les points de vue soient explicités pour qu'ils soient ensuite résolus. Dès lors, la situation de conception apparaît d'abord comme un contexte de communication élargie et de négociation entre ces logiques hétérogènes. Contexte problématique du fait de l'hétérogénéité extrême des points de vue réunis, de l'incertitude quant au caractère décisif de arguments pour un projet donné, de la nécessité incontournable de trancher et de « passer à l'acte » pour que le projet avance.* » (p.98)
- (4) La singularité.
- (5) « *Un espace ouvert et fluctuant.* » « *l'une des spécificités des situations de conception est l'impossibilité de leur assigner a priori des frontières nettes et stables.* » (p.99)

⁸ Terme proposé par Laroche (1995)

Erwing Goffman met en exergue une autre caractéristique de la situation : celle-ci n'a de sens que par rapport au 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.* » (E. Goffman, 1991, p.16). Cette perspective suppose l'existence de conflits d'interprétation et de cadrage entre acteurs et renforce l'intérêt porté à la communication.⁹

Si la sociologie interactionniste et la philosophie pragmatiste placent la construction du sens au centre de la notion de situation, il semble cependant que la première attribue à la situation un statut plus contraignant pour les acteurs que ne le fait la seconde (Ogien 1999). En effet, alors que les pragmatistes insistent sur le caractère émergent de la situation, issue du processus d'enquête, Goffman lui attribue davantage le rôle de contexte d'interprétation dans lequel on vient puiser les indices permettant d'orienter le cadrage.

Les apports du pragmatisme et de l'interactionnisme ont nourri certains courants de recherche en sciences cognitives qui placent la « situation » au cœur de leurs construits théoriques. C'est, en particulier le cas des théories de l'« action située » (Suchman 1987) et de la « cognition distribuée » (Hutchins 1994) qui partagent l'idée selon laquelle 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 mobilisation de ressources qui prennent la forme de discussion avec des collègues, d'activation de dispositifs techniques ou de textes (procédure, documentation...). Parallèlement, 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).¹⁰

⁹ Ce lien entre la situation et la communication se retrouve dans les travaux de Zarifian eux-mêmes enracinés dans la perspective théorique d'Habermas sur l'agir communicationnel. J. Girin mobilise également les apports d'Habermas dans ses travaux sur la situation de gestion.

¹⁰ Cette approche s'oppose aux hypothèses fondatrices de l'intelligence artificielle émises par H. Simon, qui faisaient de l'action la mise en œuvre d'un plan. Cette opposition a donné lieu à un débat entre Suchman et Simon dans la revue *Cognitive Science* (Suchman, 1993)

Les origines que nous venons de présenter se prolongent dans le champ de la gestion des organisations à travers le concept de « situation de gestion » proposé par Jacques Girin (1990).

1.1.3. La « situation de gestion »

Selon Girin (1990, p.142), une situation de gestion se présente lorsque « *des participants sont réunis et doivent accomplir, dans un temps déterminé, une action collective conduisant à un résultat soumis à un jugement externe.* »

L'un des apports essentiels de Girin est de rapprocher le concept de situation de la question de la performance. 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 l'*organisation*, le *système* ou le *processus*.

En mettant l'accent sur le fait que « des participants sont réunis », Girin inscrit la situation de gestion dans le prolongement de la sociologie interactionniste. Parallèlement, la nécessité de l'« action collective » confère un rôle central à la communication. Par ailleurs le fait que le temps soit « déterminé » révèle le caractère contraignant de la situation avec laquelle les acteurs doivent composer. Girin (1990, p.144) estime même que sous certains aspects, la situation « s'impose de l'extérieur » et cela notamment dans le cadre d'organisations fortement structurées. L'ensemble de ces points montre un ancrage plutôt interactionniste du concept de situation de gestion.

Bien que s'appuyant largement sur la situation de gestion, la perspective que nous voulons développer dans le présent papier explore les dimensions plus émergentes de la situation, tant en termes de périmètres temporel et géographique (acteurs et objets engagés) qu'en termes de résultats et d'évaluation. Les cas concrets présentés en deuxième partie montrent que les résultats ne sont pas toujours spécifiés à l'avance, comme dans le cas de la pollution d'une nappe phréatique, ou qu'ils s'expriment par des formules très générales comme « conserver le contrôle de la situation » (cas de l'industrie nucléaire). Nous verrons par ailleurs que ces deux cas mettent le processus d'enquête et de cadrage au centre de la structuration des situations.

Qu'elle soit donnée ou émergente, la situation se définit par rapport à ses composantes. Ce sont elles que nous allons développer maintenant.

1.2. Les composantes de la situation

Un manager appuie le processus d'enquête (Pierce, Dewey) qui lui permet de construire progressivement le sens de la situation, sur différents éléments de la situation : les personnes concernées, les outils qui permettent d'appuyer des analyses, des routines organisationnelles, des objets qui contribuent à cadrer les interactions,... Parmi ces éléments, certains s'imposent dans la situation (ils sont présents, quelle que soit la personne qui fait face à la situation), alors que d'autres sont convoqués dans la situation par le manager, et ne seraient pas les mêmes pour un autre individu. C'est tout l'intérêt de cette notion de situation que de pouvoir articuler des approches à la fois subjectives, mettant en avant la spécificité des individus aux prises avec la situation, et objectives, qui renvoient à des éléments intrinsèques à la situation contribuant à son cadrage.

1.2.1. L'articulation des composantes « objective » et « subjective »

Chaque situation possède une composante objective et une composante subjective ; il revient au Management d'articuler ces deux dimensions. Deux cas extrêmes sont possibles : un cas où la situation est très structurée et dominée par sa composante objective, laissant très peu de place à l'interprétation de la part des acteurs ; l'autre cas où la situation est très peu structurée et dominée par sa composante subjective. Un autre cas est également envisageable, celui où la situation possède à la fois une forte composante objective et une forte composante subjective. On peut le retrouver dans le cas de situations à la fois fortement structurées et complexe où le travail d'interprétation s'avère indispensable.

La composante subjective suppose un accompagnement managérial qui laisse une grande part à l'initiative, à la réactivité face à des imprévus, et qui minore la part des routines et des dispositifs organisationnels dans la réponse à ces situations imprévues. La contrepartie de cette capacité d'initiative laissée aux acteurs se trouve dans la responsabilisation individuelle. Les nouveaux modes de management (dans un contexte d'économie de variété, d'imprévisibilité, de rapidité de l'innovation,...) ont à construire des situations qui présentent des aspects objectifs mais dont la maîtrise repose sur la qualité de « construction » de la situation par celui qui doit la gérer.

L'utilisation du concept de situation conduit à insister sur cette dimension subjective et sur l'importance d'une adaptation toujours réactualisée à un contexte mouvant. Du point de vue de l'organisation, l'idée selon laquelle l'action est indissociable du contexte local, et en

construction permanente, pousse à mettre au centre les individus, et à concevoir des structures plus décentralisées, en donnant une légitimité aux stratégies émergentes (Mintzberg 1994).

La mise en évidence de l'importance de la composante « objective » des situations (liée notamment à l'environnement physique de travail), et la réflexion sur la manière dont elle s'articule avec la composante « subjective », a elle été travaillée en particulier par des ergonomes. En effet, l'ergonomie, parce qu'elle cherche à concevoir les situations de travail les mieux adaptées aux opérateurs, met dans certaines de ses approches l'accent sur le caractère inextricablement lié des deux dimensions. C'est ainsi que l'ergonomie (Rogard et de Montmollin 1997) oppose une composante dite « écologique », à caractère objectif, à une composante dite « pragmatiste », qui met en avant la subjectivité de l'opérateur¹¹. Par son activité, l'opérateur modifie en effet constamment la situation, mais certains éléments qui renvoient à l'écologie de la situation demeurent stables. La prise en compte de ces deux dimensions, écologique et pragmatique, amène à une analyse particulière de l'action, laquelle est considérée comme n'étant pas prédéfinie mais construite en situation et constamment redéfinie. On retrouve cette conception chez D. Schön (1983, 1994, p. 65-66), pour qui le fait de raisonner en termes de situation pousse ainsi à réfléchir sur le raisonnement dans l'action et sur l'action¹².

Dans cette perspective, il incombe au manager de jouer à la fois sur la composante objective, dont il doit avoir conscience pour estimer à juste titre la marge de liberté dont il dispose, et sur la composante « subjective » à travers laquelle il va développer une « intelligence de la situation », à travers un art de l'enquête (Dewey) et de la convocation judicieuse d'éléments adéquats (personnes, objets, outils, modèles de référence,...) dans la situation.

¹¹ Ils précisent que « *La situation de travail, dans sa conception écologique, englobe et complète la tâche, définie classiquement en ergonomie par l'environnement physique du poste de travail : les locaux, les machines, les outils, les informations, présentées ou disponibles, par exemple sur un écran d'ordinateur, les procédures (prescrites ou implicites), les objectifs à atteindre, en quantité et en qualité, les contrôles par l'encadrement. Toutes ces caractéristiques peuvent être observées et décrites en dehors de la présence de l'opérateur. [...] Dans sa conception pragmatique, les composantes de la situation sont redéfinies par l'introduction du caractère dynamique, intrinsèque, de l'activité (dite précisément située) de l'opérateur considéré comme un acteur. Par son activité même, l'opérateur modifie sa situation.* »

¹² Selon D. Schön : « *Pour transformer une situation problématique en un problème tout court, un praticien doit accomplir un certain type de travail. Il doit dégager le sens d'une situation qui, au départ, n'en a justement aucun. [...] Poser un problème, c'est choisir les « éléments » de la situation qu'on va retenir, établir les limites de l'attention qu'on va y consacrer et lui imposer une cohérence qui permet de dire ce qui ne va pas et dans quelle direction il faut aller pour corriger la situation. C'est un processus qui consiste à désigner les points sur lesquels porter son attention et dresser le contexte dans lequel on s'en occupera.* » Et D. Schön ajoute : P. 77 : « *C'est tout ce processus de réflexion en cours d'action et sur l'action qui se situe au cœur de l'art qui permet aux praticiens de bien tirer leur épingle du jeu dans des situations d'incertitude, d'instabilité, de singularité et de conflit de valeurs.* »

Pour approfondir cette articulation entre composante subjective et objective, nous proposons de différencier certains des éléments qui contribuent à la construction de la situation : ceux qui renvoient à la construction du collectif en situation, et ceux qui, liés à l'organisation et à son histoire, contribuent à orienter la prise de conscience et la structuration de la situation par le manager. Cela nous conduira à distinguer différentes dimensions de la situation.

1.2.2. Les dimensions de la situation

Un acteur engagé dans une situation qu'il doit gérer et maîtriser, va chercher à lui donner progressivement une cohérence et un sens qui lui permettent d'engager des actions pertinentes. On peut analyser les ressources mobilisées par les acteurs et les contraintes qui pèsent sur la situation. Apparaissent alors une dimension sociale (les acteurs impliqués) ; une dimension « écologique » (l'environnement physique immédiat) ; et une dimension « institutionnelle » (l'environnement macro-organisationnel, culturel, réglementaire... moins directement visible mais tout aussi structurant).

La dimension sociale : un collectif à géométrie variable

La dimension sociale des situations renvoie, dans sa version la plus simple, à la sociologie interactionniste qui les définit comme une relation de face-à-face ou de co-présence entre plusieurs individus (Goffman 1987 (1981)).

Une situation est faite des interactions entre des personnes qui y participent *de facto*, en raison de leur position et de leur légitimité, d'autres qui sont « convoquées » par un acteur pivot, et d'autres enfin qui sont fortuitement mises en contact avec la situation. Le choix des acteurs est alors fonction du sens donné à la situation par l'individu qui en a la charge et des contraintes qui structurent la situation.

L'intérêt de ce point de vue tient, selon nous, dans le fait que la situation permet d'étudier des collectifs qui ne correspondent pas aux communautés habituelles forgées par l'organisation. Dans l'entreprise, le concept de situation permet l'analyse d'interactions entre des personnes amenées épisodiquement ou ponctuellement à travailler ensemble alors qu'elles n'appartiennent pas aux mêmes collectifs de travail. C'est le cas par exemple lorsque le membre d'une équipe constituée mobilise temporairement des acteurs extérieurs à l'équipe pour résoudre un problème particulier.

Mais au-delà des acteurs, d'autres éléments contribuent à forger le sens des situations. La stricte conception interactionniste proposée par Goffman peut ainsi être enrichie en intégrant dans l'analyse, comme l'ont proposé certains sociologues, la présence d'objets techniques qui règlent les interactions et peuvent en être également acteurs, ou « actants » (Latour 1994). C'est également le cas de la cognition distribuée qui donne un rôle actif aux objets dans l'activité cognitive (Hutchins 1994 ; Norman 1994). Jacques Girin (1995) inscrit cette double perspective dans le champ de la gestion à travers la notion d'« agencement organisationnel », c'est-à-dire un collectif composite fait de ressources hétérogènes (hommes, machines et symboles) recevant un mandat d'action ou de gestion.

La dimension « écologique » : l'environnement physique immédiat

La dimension « écologique » des situations porte sur l'environnement physique immédiat des acteurs (les objets, les espaces...). Cette dimension participe largement à la composante objective de la situation et peut constituer un support important du sens de celle-ci, encore renforcé par leur caractère stable et permanent. L'engagement d'un acteur dans la situation n'impose d'ailleurs pas nécessairement une conscience permanente du sens de la situation. La situation a une force (au moins momentanée) qui va au-delà de l'engagement subjectif de l'acteur ; et cette force est pour partie liée à la présence d'objets ressources, entrant dans la composante « objective » de la situation, et qui contribuent à son cadrage. Certaines analyses ethnographiques de situations de coopération montrent par exemple que la coopération entre acteurs se développe parfois sans qu'elle soit constamment présente à la conscience des opérateurs : ce sont alors les objets et outils mobilisés par les acteurs qui sont les supports de la coopération et qui en sont la manifestation visible et consciente (Heath et Luff 1994).

La dimension institutionnelle

La troisième dimension est « institutionnelle » (Mayer 1982). Elle décrit l'ensemble des macro-structures qui pèsent sur la définition de la situation et qui sont pour l'essentiel invisibles. Le manager responsable d'une situation, est soumis aux effets structurants de l'organisation dans laquelle il travaille : il peut s'agir d'outils de gestion (Berry 1983), de référents culturels, de modèles, modes et idéologies managériales (Abrahamson 1996 ; Midler 1986), d'instances de jugement (Girin 1990), qui peuvent être aussi bien incarnés par les supérieurs hiérarchiques que par des acteurs externes à l'entreprise (clients, organismes de

notation, etc...). Ces forces sont souvent invisibles, et jouent le rôle d'un « tiers-absent » (Mayer 1982) en pesant de manière implicite sur la situation.

Nous concluons cette première partie en soulignant que les composantes et les origines de la situation qui ont été présentées ci-dessus sont autant de points d'appui à la disposition des managers et des chercheurs pour éclairer un certain nombre de problèmes. Nous allons les développer à travers l'examen de deux cas concrets d'utilisation de la notion de situation.

II . Deux cas d'utilisation de la notion de situation en management

Deux études de cas sont au fondement de l'analyse du concept de situation réalisée dans ce papier. L'une 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).¹³ 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) ?

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.

Tous les acteurs expriment des définitions de la situation différentes et parfois incompatibles, chacune appelant des actions de nature différente. Au départ deux analyses s'opposent :

¹³ Les deux cas ont été constitués dans le cadre de travaux de thèse partageant une méthodologie proche : immersion de longue durée (2 à 3 ans) sur un « terrain », observation *in situ*, voire participante dans certaines phases de recherche.

- 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 ;
- 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 à chercher une solution. Elle passera par une complexification des définitions de la situation via l'introduction de nouveaux acteurs (comme l'INRA ou 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.

Une troisième définition de la situation émerge alors collectivement : c'est un problème de « protection de l'environnement » qui appelle l'évolution des pratiques agricoles, moyennant des compensations financières. Cette définition permet l'émergence d'un sens commun, capable d'articuler les différentes approches, sans imposer une représentation unique de la situation. Autrement dit, un compromis est atteint, sans pour autant que l'on puisse parler de consensus. 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.

Source : (Raulet-Croset 1995 ; Raulet-Croset 1998)

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 nucléaire (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... Ces 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.

Nous proposons d'ajouter une troisième catégorie qui regroupe les situations « 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 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, ce qui leur permettra d'en conserver le contrôle. Ils organisent un véritable processus d'enquête par mobilisation et confrontation de ressources cognitives diverses (représentation et interprétations provenant de spécialisations techniques complémentaires, d'expériences différentes, ...). Les dispositifs techniques et les procédures apparaissent alors simplement comme des ressources parmi d'autres, le facteur humain jouant le rôle de ressource pivot.

Finalement, la présence des hommes dans les centrales nucléaires se justifie par la nécessité de conserver en permanence le « contrôle de la situation », malgré tous les imprévus qui limitent la capacité de régulation des seuls automatismes. La situation engage des individus (à travers la conscience de la situation) et des collectifs qui se structurent progressivement autour d'un processus d'enquête, en faisant appel aux compétences et ressources environnantes.

Source : (Journé 1999)

2.1. Les points communs entre les deux cas : la construction du sens de la situation

Dans les deux cas, il existe une volonté de contrôler une situation perçue comme porteuse de risques. Ce contrôle passe par la construction en commun d'un sens donné à la situation ; sens qui ne s'imposait pas au départ et qui émerge à l'occasion d'un processus d'enquête pris en charge par différents acteurs.

2.1.1. Processus d'enquête et enrichissement de la situation

L'initiative de la construction du sens est portée par un ou plusieurs acteurs moteurs. Dans le cas de la nappe phréatique, il s'agit de l'entreprise d'eau minérale, qui est l'acteur dont la perception du risque est la plus forte parce que c'est elle qui a le plus à perdre ; dans les salles de commande des centrales, ce sont les acteurs que l'organisation a désignés responsables en cas de dégradation de la sûreté (les opérateurs et surtout le chef d'équipe, qui prend la décision finale). Le processus d'enquête s'articule autour de la situation telle qu'elle est perçue par ces acteurs. La définition de la situation s'enrichit et se transforme progressivement par le biais des informations, des connaissances, des interprétations, des expériences et finalement des diverses définitions apportées par les autres acteurs lorsque ces

derniers se trouvent « convoqués » dans la situation soit lorsqu'ils découvrent que le problème les concerne, soit lorsque les acteurs moteurs font appel à eux (c'est le cas de l'INRA, ou de l'Ingénieur de sûreté).

Ces deux cas éclairent en premier lieu la manière dont s'enclenche le processus de construction du sens, et soulignent en particulier l'importance de

- l'intensité de l'enjeu qui définira l'acteur moteur (risque ou opportunité perçue)
- l'exercice d'une responsabilité qui est soit instituée par l'organisation, soit revendiquée par un des acteurs.

Ils 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.

2.1.2. Le rôle de la structure temporelle

Les deux cas donnent également accès à la 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 (a) 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 (b) 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, renvoyant chacune à une simplification ou une complexification de la définition de la situation. 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. Il 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. Dans le cas de l'entreprise d'eau minérale, la première étape de simplification des définitions conduit à un blocage tant les définitions restent incompatible. Ce blocage amène l'entreprise d'eau minérale à convoquer de nouveaux acteurs, repoussant l'horizon de résolution du problème à 3 ans. Un contrat de recherche sur l'évolution des pratiques agricoles est signé et sert de support à la nouvelle étape de réflexion.

2.2. Les différences entre les deux cas

2.2.1. Une structuration préalable différente de la situation

Les cas présentés se différencient par la structuration préalable des situations qui est très forte au sein de la centrale nucléaire et quasi-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. Le contraste entre les deux cas permet de mieux identifier les éléments qui concourent à la structuration des situations : l'expérience d'une situation similaire que les acteurs projettent sur la situation actuelle ; la présence de routines inscrites dans l'organisation ou issues d'une histoire partagée ; le 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. Ce type d'organisation¹⁴ fonctionne sur la base d'une mise en correspondance routinière d'une solution (toute faite) avec un problème « donné ». La notion de situation, telle que nous l'avons définie, semble alors peu appropriée tant on s'éloigne de l'imprévu et de l'ambiguïté. La logique de routine se substitue à celle de situation. 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 du fait de l'incomplétude et de l'incohérence des systèmes de règles (de Terssac et Reynaud 1992). 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. 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.

2.2.2. L'apparente différence liée à la structure temporelle

Les échelles de temps constituent également une différence à première vue importante, puisque la plupart des problèmes rencontrés en salle de commande sont résolus dans la

¹⁴ Que l'on pourrait rapprocher du modèle de l'organisation « bureaucratique », au sens wéberien du terme.

journée, l'heure ou la minute, tandis que le compromis autour de la gestion de la nappe d'eau minérale s'est construit en plusieurs années. Ce décalage des échelles de temps révèle-t-il des natures de situations si différentes qu'elles en deviendraient difficilement comparables ? On constate que la construction du sens se fait à travers un processus aux caractéristiques similaires, en particulier concernant les périodes de dilatation et de contraction du temps. De plus, les deux situations restent comparables si l'on raisonne sur une échelle de temps relative : le temps consacré à la prise de décision concernant la réparation des ventilateurs et le temps nécessaire à l'atteinte d'un compromis sur de la gestion de la nappe phréatique satisfont tous les deux aux nécessités de l'urgence inhérente à chaque cas. La « rapidité » des processus de construction du sens est sensiblement la même au regard de la vitesse de dégradation des situations à gérer.

2.3. Conclusion sur les cas

La spécificité de chaque cas permet de mettre l'accent sur des caractéristiques présentes dans les deux situations mais plus ou moins visibles dans l'une ou dans l'autre. L'analyse de la négociation permet d'éclairer certains points que l'observation de l'activité laisse dans l'ombre et inversement. C'est le cas en particulier du statut de la définition commune de la situation (compatibilité d'interprétation plutôt que accord sur une même définition). L'analyse de l'activité permet quant à elle l'accès aux microprocessus mis en œuvre par chaque acteur pour construire sa définition du problème (processus d'enquête). La différence finalement la plus importante entre les deux cas réside peut-être dans le fait que les différences d'interprétation entre les acteurs réunis autour d'un même problème sont plus ou moins visibles de l'extérieur. Cela tient à la plus ou moins grande nécessité et légitimité à défendre une interprétation de la situation, défense qui s'appuie, pour un acteur, sur l'énonciation publique de sa position. On constate ainsi que les positions des acteurs de la nappe phréatique sont écrites dans des comptes rendu publics de réunions. Dans le cas de la centrale nucléaire, une partie des différences d'interprétation sera verbalisée, voire même écrite, mais une autre partie restera implicite, sans faire l'objet d'énonciation, sans pour autant que cela bloque l'action collective (Gatewood 1985).

III. Les champs de tension qui traversent la situation

Les exemples développés précédemment mettent en scène des cas où la notion de situation s'avère utile pour comprendre les prises de décision, et les actions par la suite engagées. Ces exemples mettent en scène également quelques-uns des champs de tension qui traversent la notion de situation, champs de tension que les managers doivent intégrer dans leurs réflexions et actions, et qui sont structurants à la fois du point de vue du design et de la dynamique des organisations.

Les deux cas développés montrent que la situation peut varier dans son degré de structuration. S'instaure alors une tension entre l'unicité et la singularité des situations faiblement structurées et le caractère plus régulier des situations fortement structurées autour d'histoires et de routines. Un deuxième champ de tension renvoie à la structure temporelle des situations : une situation est par nature éphémère, elle se joue dans l'instant, et pourtant elle se construit autour de repères temporels (un « début » et une « fin »). Enfin, le dernier champ de tension renvoie au fait qu'une situation est à la fois liée à un individu, à travers la conscience qu'il a de la situation, et porteuse d'une dimension collective dans la mesure où elle sert de support à la construction d'actions collectives.

Nous explorerons ici ces différents champs de tension, à travers les dualités et paradoxes dont ils sont porteurs et que les managers ont à prendre en charge.

3.1. Entre régularité et singularité : autour des catégories de situations

L'une des caractéristiques les plus marquantes des organisations « modernes » depuis qu'elles ont été étudiées par Adam Smith ou Max Weber est la recherche de la performance à travers la régularité et la standardisation des processus productifs. Or, la singularité est sans doute l'un des attributs les plus visibles de la notion de situation, qui s'oppose à cette régularité. Les situations sont singulières pour deux raisons. La première est que la situation est en perpétuelle évolution, sans que personne ne puisse être sûr de l'orientation qu'elle prendra à la période suivante. La deuxième est que la situation renvoie à ce dont chaque individu est conscient à un moment donné. Ce que l'on appelle « une » situation n'est donc pas nécessairement partagé par tous les acteurs qui y semblent engagés.

La tension entre singularité et régularité trouve son origine dans l'ambition rationalisatrice des organisations bureaucratiques. La rationalisation bureaucratique des organisations évacue la logique des situations. Elle en nie la singularité en s'attaquant à ses deux causes : d'un côté la

définition stricte des postes et des fonctions de chacun à travers un système de règle visant à supprimer toute ambiguïté prétend aligner toutes les interprétations et tous les cadrages des acteurs sur une situation univoque ; d'un autre côté, les plans et les procédures sont censés stabiliser la situation dans le temps et empêcher toute dérive de la situation qui vise à la régularité et à la reproduction à l'identique. Bref, la bureaucratie définit un nombre restreint de situations aux caractéristiques clairement identifiées et stabilisées, qui s'imposent aux individus, et auxquels correspondent des plans d'action préétablis qu'il convient de suivre à la lettre. On peut alors considérer, comme Jacques Girin, que les organisations trouvent leur justification dans le projet de réduction de la singularité : « *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 pris pour y faire face.* » (Girin 1990).

Les organisations, dans une logique bureaucratique (Weber 1971) et mécaniste (Burns et Stalker 1961) reposent sur l'idée qu'il est possible de construire des réponses ayant un caractère de permanence à des situations vécues ou voulues comme récurrentes (ramenées à un nombre fini de situations-types). La question de l'interprétation des situations est alors entièrement dissoute dans la stricte application des règles et des procédures. Cette démarche n'est pas neutre. Elle modifie le réel perçu par l'organisation : à une réflexion en termes de singularité des situations, elle substitue les notions de catégories de problèmes, de routines et de procédure (Cyert et March 1963). En ce sens, la bureaucratie *produit* de la régularité là où une logique de situation suggère de la singularité.

Mais, la singularité résiste, même dans les organisations bureaucratisées. Les situations échappent au contrôle total que cherche à imposer la logique bureaucratique. Dans l'activité réelle, la situation prend souvent la règle en défaut, obligeant les opérateurs de terrain à combler l'écart entre la singularité perçue des situations qu'ils doivent gérer et la généralité des règles ((Dejours 1995) (de Terssac et Reynaud 1992) (Girin et Grosjean (1996))).

Finalement, la singularité des situations s'érige à la fois en problème et en opportunité pour les managers et leurs organisations. C'est un problème dans la mesure où elle heurte la rationalisation classique des organisations tournées vers la recherche de productivité, mais c'est en même temps une opportunité, celle de trouver de nouvelles voies de rationalisation, en particulier dans le domaine de la conception et de l'innovation ((de Terssac et Dubois 1992) ; (ECOSIP 1996)). La singularité conduit à remettre en cause les outils classiques

d'évaluation de la performance organisationnelle ainsi que la définition des responsabilités de chacun.

Il semble donc que plutôt que de chercher à exclure la logique des situations du champ des organisations, il conviendrait, dans certaines configurations, de s'appuyer sur ce concept pour penser de nouvelles formes de rationalisation des organisations productives. La singularité des situations perçues, en acceptant la diversité des points de vue permet de réfléchir à l'éclatement des organisations en différentes « sphères » et d'introduire un principe de rationalités contingentes locales (Benghozi 1987). Par ailleurs cela permet d'interroger le rôle central de la communication dans l'acte productif ((Girin 2001), (Zarifian 1995) (Detchessahar 2001)) pour articuler les rationalités locales. Par exemple, l'organisation par projet joue sur la singularité de la « situation de conception » pour faciliter la coopération – toujours problématique- entre les différents métiers (Midler 1996). Cela tiendrait au fait que la singularité permet à chaque acteur de faire des concessions, toujours porteuses de risques, ce qu'il n'aurait pas fait dans le cadre standard de la structure métier.

Le problème du management est donc de penser l'équilibre entre la singularité et la régularité des situations. Le principe de catégorisation semble être un moyen de le faire. Ainsi, certaines organisations établissent des catégories de situations afin de trouver un équilibre entre singularité et standardisation. C'est le cas par exemple de l'industrie nucléaire, dont nous avons déjà souligné le fait (cf. point 2) qu'elle propose plusieurs types de situations, définies en fonction du type d'événement déclencheur, du niveau de gravité du problème et du scénario probable d'enchaînement des faits. Ces catégories évoluent par le biais du retour d'expérience. De même, certains acteurs créent à leur usage personnel des catégories de situations issues de l'expérience ou qui émergent dans le cours de l'action à partir de repérage de proximités entre des situations passées ou présentes.

3.2. Entre éphémérité et permanence : incertitudes sur le temps de la situation

La situation est éphémère et fugace ; elle renvoie à l'instant et à une prise de conscience à un moment donné. Pourtant, elle recèle aussi certains éléments de permanence et de continuité : les acteurs doivent construire la temporalité de la situation pour en maîtriser le cours. Ils procèdent à des découpages en « début » et « fin », peuvent choisir de « faire durer » la situation pour mieux porter un 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.

De fait, le concept de situation permet de porter un regard décalé sur la manière dont les organisations gèrent leur rapport au temps. Centré sur la question de la réduction des temps nécessaires à l'obtention d'un résultat souhaité, le gestionnaire se tourne souvent vers les indicateurs de performance comme la productivité, les délais ou le «Time to market ». Plus généralement, l'une des ambitions de la rationalisation gestionnaire des organisations est de prévoir ou de déterminer puis de contrôler la durée des processus qu'elles abritent. C'est ainsi que dans le cas de processus qui se reproduisent à l'identique, on raisonnera en «temps de cycle », tandis que dans le cas de processus plus singuliers (projets de conception, décisions stratégiques...) on aura recours à la « planification ».

Par contraste, le concept de situation fait de l'incertitude sur la durée une donnée fondamentale de l'organisation. L'incertitude est liée à la fois au manager et au problème ou événement qui crée la situation. Plongé dans la situation, le manager ne sait pas par avance combien de temps celle-ci va durer. Pris dans les contingences du temps réel les plans sont souvent pris en défaut et ne sont plus qu'une ressource parmi d'autres pour contrôler les événements (Suchman 1987). Si l'on suit K. Weick (1995), on peut même estimer que l'on ne peut attribuer un «début » ou une « fin » à une situation que rétrospectivement, à la suite d'un effort de sensemaking. L'incertitude sur la durée explique que les situations soient tiraillées dans un repère temporel qui va de l'éphémère au permanent. Ce grand écart est lié au fait que la situation impose une logique du « temps réel », porteuse de toutes les incertitudes. Dire que le manager agit et décide «en situation » consiste à reconnaître qu'il est plongé dans le flux des choses qui se déroule «ici et maintenant ». La logique du temps réel se caractérise par l'incertitude qui pèse sur les évolutions possibles de la situation. Appréhender la gestion en termes de situation c'est se préparer psychologiquement à ce que la situation change plus ou moins brutalement, sous l'effet d'un événement (Zarifian, 1995) ou simplement sous l'effet d'une évolution lente construite peu à peu par les actions des différentes parties prenantes, comme dans le cas de l'entreprise d'eau minérale. Ce sont ces évolutions que les managers doivent chercher à repérer pour espérer conserver la maîtrise de la situation. Cette question a été analysée à travers le concept de « conscience de la situation » (ou « situation awareness »). 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 conscience¹⁵, faire preuve de vigilance (Weick et Roberts 1993).

Si la situation est éphémère, elle recèle néanmoins des éléments de permanence. C'est ce qui ressort lorsque les acteurs sont amenés à considérer que « la situation n'a pas changé ». La situation peut alors se penser comme une chaîne infinie qui relie le passé au présent et à l'avenir. La situation n'a ni « début » ni « fin » en soi. « Début » et « fin » résultent d'un découpage proposé –ou imposé– par des acteurs pour mieux agir, décider ou comprendre. Le lien entre les différents moments du temps repose soit sur (a) une unité de composants : les objets, la technologie de production, les acteurs, les institutions qui forment des agencements stabilisés (Girin, 1995), porteurs d'une identité, voire d'une culture ; soit (b) sur une unité de sens : des « intrigues » (Quéré 1997), des « problèmes » en suspens autour desquels se mobilisent des réseaux d'acteurs.

La tension entre éphémérité et permanence appelle alors des dispositifs organisationnels capables d'articuler la continuité et la rupture. Dans le cas des hôpitaux (Grosjean et Lacoste 1999) ou de l'industrie nucléaire par exemple, la permanence vient de la technologie de production en continu. L'hôpital ou le réacteur nucléaire fonctionnant en permanence, il faut que le corps médical ou la salle de commande fonctionne également en permanence, d'où une organisation qui prévoit le relais des équipes de soin ou des équipes de conduite. La relève est le dispositif organisationnel qui assure la continuité de l'exploitation. Les échanges verbaux entre les deux équipes qui se croisent tissent les liens entre ce qui s'est passé pendant le quart qui se termine et ce qu'il y aura à surveiller ou à faire dans le quart qui commence. La relève organise la rupture (le changement d'équipe) en cherchant 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.

¹⁵ Dussire (1999) attire cependant l'attention sur le fait que la situation awareness n'est pas toujours consciente (il peut également s'agir de représentation ou de compréhension latente. « Au milieu des années 80, la conscience de la situation se définissait comme « knowing what is going on » [...] Pour Endsley (1990) : « la perception des éléments de l'environnement dans un volume de temps et d'espace, la compréhension de leur signification et la projection de leur état dans un futur proche. [...] Pour Starter et Woods (1991), il s'agit de « l'accès à une représentation cohérente et explicative de la situation continuellement renouvelée, en accord avec les résultats des évaluations récurrentes » » (Dussire, 1999, p. 11-12)

Ephémérité et permanence posent des problèmes différents aux managers chargés de contrôler la situation : l'éphémérité crée des difficultés liées à l'urgence ; la permanence pose la question du changement et des résistances que la situation peut lui opposer.

Une activité comme la conduite d'une centrale nucléaire est marquée par les ruptures de rythmes très spectaculaires. De longues périodes pendant lesquelles la situation est stable et ne change pas - « il ne se passe rien » en apparence tout du moins-, alternent avec des ruptures caractérisées par un changement de situation et une accélération de l'activité, pouvant déboucher sur un sentiment d'urgence.

3.3. De l'individuel au collectif : la situation pour appréhender l'émergence du collectif

La situation est par essence individuelle : elle renvoie à une prise de conscience, par un individu, à un moment donné, liée à un événement, ou un malaise, une sensation de problème, qui crée cette prise de conscience. La prise de conscience et le processus d'enquête qui s'ensuit, s'appuient sur des éléments convoqués par l'individu dans la situation, et qui renvoient à ses propres connaissances et référentiels d'analyse : certaines personnes sont pertinentes au regard de la situation, certaines connaissances et certains savoirs, certains objets, sont également de facto inclus dans la situation par l'individu. Ainsi, le responsable de la salle de commande prendra en compte l'état des dispositifs d'alarme, fera appel à l'avis d'un ingénieur de sûreté, mobilisera ses propres connaissances et expériences, celles de ses collaborateurs, etc... Les acteurs liés au problème de la protection de la nappe d'eau minérale se trouvent eux chacun enserrés dans un ensemble de situations qui leur sont propres, et le problème de protection de la nappe peut ou non, selon l'intérêt qu'ils y portent, faire partie des situations qui les concernent. Un agriculteur qui n'est pas touché ou se juge non concerné par ce problème ne se trouve pas dans une situation liée au problème. Au contraire, un agriculteur qui y trouvera intérêt, par exemple car les pratiques agricoles proposées par les chercheurs l'intéressent, ou car il est sensible à la dimension de protection de l'environnement,... développe une prise de conscience qui l'amène à considérer la situation de protection de la nappe.

Pourtant, si le concept de situation renvoie à un point de vue individuel, il est aussi lié à la notion d'intelligence collective (Weick et Roberts, 1993 ; Zarifian, 1995) et d'action collective. De fait, la notion de situation peut être mobilisée pour penser le caractère collectif des décisions et actions selon deux perspectives : (a) l'une qui consiste à se placer du point de vue d'un individu, qui est inséré dans une multitude de situations, certaines pouvant partager

des éléments communes, et (b) l'autre où l'angle de vue est celui d'un problème à maîtriser, d'un événement à gérer qui concernent un ensemble de personnes et autour duquel se nouent les situations vécues par ces différentes personnes. Ainsi, un même individu se trouve-t-il enserré dans une infinité de situations, plus ou moins reliées entre elles¹⁶, certaines prédominant à des moments particuliers. Selon l'autre perspective, plusieurs individus peuvent se trouver plongés dans des situations qui possèdent des éléments communs et acquièrent une forme de proximité, qui se trouve être un préalable à l'action collective.

Le passage de l'individuel au collectif s'effectue en partie par des rapprochements effectués entre situations. Que la perspective retenue soit celle de l'individu (engagé dans plusieurs situations renvoyant à des problématiques différentes) ou celle des situations (construite autour d'un même événement ou problème, vécues par des individus différents), il peut exister une proximité entre situations, un « tissage » entre situations. Ce « tissage » tient pour beaucoup à la nature des ressources convoquées dans la situation (personnes, objets, savoirs,...) qui peuvent comporter une dimension collective car elles renvoient à des connaissances, et des expériences communes. Ce tissage s'effectue également dans la durée, par le biais des intrigues qui se nouent et par le jeu de l'histoire des individus et des institutions.

Prenons le cas d'un même événement ou problème, autour duquel se tisse un ensemble de situations, toutes différentes car vécues par des personnes différentes, mais qui possèdent des éléments communs : les savoirs qui sont à la disposition de tous, les personnes évidentes au regard de la situation, les outils, l'espace matériel, les objets, voire des processus d'enquête menés pour construire la situation qui présentent des similitudes. Dans cette perspective, le caractère collectif peut se traduire en termes de similarité ou compatibilité de ces situations vécues par les individus : si les différentes « situations » possèdent beaucoup d'éléments communs, elles seront « similaires » : une action collective devient envisageable. Par exemple, dans le cas de l'entreprise d'eau minérale, les « situations » vécues par les différents acteurs sont au départ totalement différentes car, mis à part le fait qu'elles s'articulent autour du problème de protection de la nappe, elles sont fondées sur des logiques, des repères et connaissances presque étrangers les uns aux autres, et n'ayant pas ou peu d'éléments communs comme pourraient l'être des objets communs, des connaissances

¹⁶ [par un tissage qui met en jeu l'identité et l'histoire de l'individu.](#)

communes,... La négociation rapproche progressivement les différentes définitions de la situation. Elles acquièrent une certaine similarité car des objets ou des acteurs communs s'imposent peu à peu dans les situations (l'INRA par exemple, des objets et action de recherche,...). Dans le cas de la salle de commande, la dimension collective existe de manière beaucoup plus marquée et constante. Les situations vécues par le chef de la salle le matin, celui de l'après-midi, les rondiers, etc... partagent des ressources communes : l'espace est délimité, les outils et les objets sont plus ou moins connus de tous, des expériences sont partagées, l'équipe possède une histoire... pourtant, le collectif qui résout le problème particulier lié à une situation particulière dépasse souvent largement le cadre de l'équipe instituée. Dans chacun des deux cas, on peut comprendre la construction du collectif à travers une analyse des ressources communes aux différentes situations qui se nouent autour du problème à gérer.

Le lien entre l'individuel et le collectif repose également sur des « acteurs pivots » qui participent activement au tissage entre situations, posant ainsi les bases de l'action collective. Ces acteurs pivots, peuvent être institués par l'organisation ou émerger progressivement. Dans les deux cas, ils prédominent au regard du contrôle et de la maîtrise d'une situation, dont ils endossent la responsabilité (objectivement ou subjectivement). En fait, les acteurs pivots vivent des « situations pivot », qui ont une importance particulière car elles vont engager ou fortement influencer une prise de décision. Il apparaît alors nécessaire, pour qu'une action collective puisse naître, qu'il existe une certaine similarité entre la situation pivot et les situations vécues par les différentes personnes susceptibles d'agir collectivement. Un « tissage » entre situations s'effectue (des objets ou ressources symboliques vont être communs, des personnes vont être communes, des définitions de situation vont être partagées,...), dans le but d'harmoniser les différentes situations vécues et d'enrichir la situation pivot.

Dans le cas de la protection de la nappe phréatique, la situation, du point de vue de l'entreprise d'eau minérale, est la « situation pivot », car elle va déterminer ensuite les actions qui seront engagées par l'entreprise d'eau minérale au regard du problème.

Dans le cas de la salle de commande, il s'agit, à travers les différentes situations vécues, d'enrichir la situation pivot qui est dans ce cas celle du chef de la salle de commande, lui qui va porter la responsabilité de la prise de décision, prise de décision qui doit s'appuyer sur un processus d'enquête lui permettant de construire sa vision de la situation, en mobilisant des éléments apportés par les autres acteurs.

Conclusion :

Notre plongée dans le concept de situation visait à montrer sa fécondité potentielle au regard des préoccupations des managers et des chercheurs en sciences de gestion. L'enjeu est de dépasser un usage simplement commode du terme pour se diriger vers ce qui pourrait constituer les prémisses d'une approche de l'organisation et du management fondé sur le concept de situation. Dans ce cadre, le management pourrait être conçu comme l'ensemble des pratiques et des connaissances visant à organiser le contrôle de la situation.

Mener une analyse de l'organisation à travers le concept de situation conduit à mettre au centre de la réflexion les différents champs de tension évoqués, et donc les multiples paradoxes auxquels le manager au centre des situations doit faire face (Journé 2003 ; Koenig 1996). Toute personne qui, dans l'organisation, cherche à maîtriser une situation et se trouve avoir une certaine latitude pour en construire le sens, exprimant ainsi une forme de subjectivité, se trouve confrontée à ces paradoxes et est amenée à les gérer et à les utiliser. Mais au-delà de l'acteur en situation, cette réflexion amène aussi à considérer les actions managériales et organisationnelles qu'il est possible de réaliser en amont d'une situation donnée, et ce en agissant à travers ses différentes dimensions, qu'il s'agisse de la dimension sociale, écologique, ou institutionnelle. En effet, les responsables de l'organisation peuvent influencer à travers ces dimensions sur la situation. Ils peuvent ainsi susciter la création de liens dans l'organisation, qui ne correspondent pas spécifiquement à la proximité issue de la position des acteurs dans la structure de l'organisation (jeu autour de la dimension sociale), ou modifier, selon la dimension écologique, l'environnement de travail immédiat des agents (nouveaux outils techniques, nouveaux outils de gestion, autre conception de l'espace, dispositifs de sécurité différents, modification de l'accès à l'information,...), ou encore agir à travers la dimension institutionnelle, par exemple en instaurant de nouvelles règles ou normes, en modifiant les objectifs stratégiques de l'organisation, en imposant de nouveaux critères et instances de jugement,...

La réflexion menée en termes de situation conduit à privilégier des modes d'action qui renvoient à l'« action située » (Suchman), ou à la « cognition distribuée » (Hutchins), ou qui favorisent les stratégies émergentes (Mintzberg),... C'est donc tout le design de l'organisation et sa dynamique qui sont alors vus sous un angle différent. Si nous nous retrouvons dans la perspective de l'« organizing », telle que K. Weick la présente, il nous semble que l'analyse au niveau de la maille « situation », permet de mettre l'accent sur la façon dont les acteurs

sont moteurs de l'émergence de leur organisation, en montrant comment ils jouent de la dimension temporelle de la situation, de l'articulation entre singularité et régularité, ou encore de la contradiction entre son caractère individuel et sa dimension collective.

Cette perspective pose également des questions de méthode pour le chercheur en sciences de l'organisation. Comment avoir accès à la composante subjective de la situation ? Comment identifier ses temporalités de construction ? Comment identifier les liens qui se tissent entre des situations, et qui fondent ensuite les actions collectives ? Il s'agit de questions qu'il reste à approfondir, notamment concernant l'accès à la composante subjective des situations, pour lesquelles une combinaison de méthodes (entretiens, observation, analyse documentaire) et le choix de différentes échelles d'analyse (en termes de collectifs de travail par exemple) nous semblent importants.

Bibliographie

- Abrahamson E. (1996), "Management Fashion", *Academy of Management Review*, vol.1, p. 254-285.
- Benghozi P.-J. (1987), "L'harmonie des sphères : une réflexion sur l'éclatement des grandes organisations et l'émergence de rationalités contingentes, irréductibles", *Economies et sociétés*, vol.6, p. 111-125.
- Berry M. (1983), *Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*, Ecole Polytechnique, CRG.
- Borzeix A. (1994), "L'implicite, le contexte et les cadres : à propos des mécanismes de l'interprétation", *Le Travail Humain*, vol.57, n°4, p. 331-343.
- Burns T. et G. Stalker. (1961), *The Management of Innovation*, Tavistock.
- Cyert R. M. et J. G. March. (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice Hall.
- de Terssac G. et P. Dubois. (Eds). (1992), *Les nouvelles rationalisations de la production*, Cepadues-Editions.
- de Terssac G. et J.-D. Reynaud. (1992), "L'organisation du travail et les régulations sociales," in de Terssac G. et P. Dubois. (Eds.), *Les nouvelles rationalisations de la production*, Cepadues-Editions.
- Dejours C. (1995), *Le facteur humain*, Presses Universitaires de France, Coll. Que sais-je ?
- Detchessahar M. (2001), "Le "dire" et le "faire". Contribution à l'étude des nouvelles formes d'organisation", *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°39, p. 43-56.
- Dewey J. (1993 (1938)), *Logique. La théorie de l'enquête*, PUF.
- ECOSIP. (Ed.) (1996), *Cohérence, pertinence et évaluation*, Economica.
- Gatewood B. (1985), "Actions Speak Louder than Words," in Dougherty J. W. (Ed.) *Directions in Cognitive Anthropology*, University of Illinois Press.
- Girin J. (2001), "La théorie des organisations et la question du langage," in Borzeix A. et B. Fraenkel. (Eds.), *Langage et Travail. Communication, cognition et action*, CNRS éditions.

- Girin J. (1990), "L'analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode," in Martinet A.-C. (Ed.) *Epistémologies et Sciences de Gestion*, Economica.
- Girin J. (2000), "Management et complexité : comment importer en gestion un concept polysémique ?," in David A., A. Hatchuel et R. Laufer. (Eds.), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Vuibert.
- Goffman E. (1987 (1981)), *Façons de parler*, Editions de Minuit.
- Goffman E. (1988 (1964)), "La situation négligée," in *Les moments et leurs hommes*, Editions de Minuit.
- Goffman E. (1991 (1974)), *Les cadres de l'expérience*, Editions de Minuit.
- Grosjean M. et M. Lacoste. (1999), *Communication et intelligence. Le travail à l'hôpital*, PUF.
- Heath C. et P. Luff. (1994), "Activité distribuée et organisation de l'interaction", *Sociologie du Travail*, vol.36, n°4, p. 523-545.
- Hutchins E. (1994), "Comment le "cockpit" se souvient de ses vitesses", *Sociologie du Travail*, vol.36, n°4, p. 451-473.
- Journé B. (1998), "Les facteurs humains de la conduite et la "cognition distribuée"", *Revue Générale Nucléaire*, n°1, p. 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, Ecole Polytechnique.
- Journé B. (2003), "Les paradoxes de la gestion de la sûreté nucléaire," in Perret V. et E. Josserand. (Eds.), *Le paradoxe : penser et gérer autrement les organisations*, Ellipse Edition.
- Koenig G. (1996), *Management stratégique. Paradoxes, interactions et apprentissages*, Nathan.
- Lagadec P. (1995), *Cellules de crise, les conditions d'une conduite efficace*, Editions d'Organisation.
- Latour B. (1994), "Une sociologie sans objet ? Remarques sur l'interobjectivité", *Sociologie du Travail*, vol.36, n°4, p. 427-449.
- Livian Y.-F. et P. Louart. (1993), "Le voyage de la culture et de la motivation. Des sciences sociales à la gestion des ressources humaines," in Brabet J. (Ed.) *Repenser la Gestion des Ressources Humaines ?*, Economica.
- Mayer P. (2003), *Challenger, les ratages de la décision*, PUF.
- 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*, Centre de Recherche en Gestion, Ecole Polytechnique.
- Midler C. (1996), "Développement de la logique projet, crises et mutations des fonctions techniques," in ECOSIP. (Ed.) *Cohérence, pertinence et évaluation*, Economica.
- Midler C. (1986), "Logique de la mode managériale", *Annales des Mines, Gérer et Comprendre*, n°juin 1986.
- Mintzberg H. (1994), *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, Dunod.
- Norman D. (1994), "Les artefacts cognitifs," in Conein B., N. Dodier et L. Thévenot. (Eds.), *Les objets dans l'action*, Editions de l'EHESS.
- Ogien A. (1999), "Emergence et contrainte, situation et expérience chez Dewey et Goffman,," in Fornel M. et L. Quéré. (Eds.), *Raison Pratique : La logique des situations, nouveaux regards sur l'écologie des activités sociales*, vol. 10, Editions de l'EHESS.
- Quéré L. (1997), "La situation toujours négligée ?" *Réseaux*, n°85, p. 163-192.
- 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 Sciences de Gestion, 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*, n°51, mars 1998, p. 4-14.
- Rogard V. et M. de Montmollin. (1997), "Situation de travail," in de Montmollin M. (Ed.) *Vocabulaire de l'ergonomie*, Editions Octares.
- Roux-Dufort C. (1996), "Crises : des possibilités d'apprentissage pour l'entreprise", *Revue Française de Gestion*, n°108, p. 79-89.
- Schön D., A. (1994), *Le praticien réflexif. A la recherche du savoir caché dans l'agir professionnel*, Les éditions Logiques.
- Suchman L. (1987), *Plans and Situated Action : The Problem of Human-Machine Communication*, Cambridge University Press.
- Suchman L. (1993), "Situated Action : A Symbolic Interpretation", *Cognitive Science*, vol.17, p. 1-48.
- Thiéart R.-A. (Ed.) (1999), *Méthodes de recherche en management*, Dunod.
- Wacheux F. (1995), "L'utilisation de l'étude de cas dans l'analyse des situations de travail," in Actes du 6ème congrès de l'AGRH. Poitier.
- Weber M. (1971), *Economie et Société*, Plon.
- Weick K. (1979), *The Social Psychology of Organizing* (2 ed.), Addison-Wesley.
- Weick K., E. (1995), *Sensemaking in Organizations*, Sage Publications.
- Weick K. et K. Roberts, H. (1993), "Heedful interrelations on flight decks", *Administrative Science Quarterly*, vol.38, p. 357-381.
- Weick K. et K. Sutcliffe. (2001), *Managing the Unexpected. Assuring High Performance in an Age of Complexity*, Jossey-Bass.
- Zarifian P. (1995), *Le travail et l'événement*, l'Harmattan.