

Pour une approche des organisations par les situations de gestion : apports conceptuels et méthodologiques

Rémi FABBRI

Ingénieur Recherche et Développement
Centre de Recherche Public Henri Tudor – Luxembourg

Marie GALLAIS

Docteur en Sciences de Gestion
Centre de Recherche Public Henri Tudor – Luxembourg

Christophe SCHMITT

Maître de Conférences
CEREFIGE – Nancy

Personne à qui adresser la correspondance : **Marie GALLAIS**

Résumé

A travers une démarche intervention dans plusieurs organisations publiques luxembourgeoises, nous avons cherché dans cette communication, à opérationnaliser la logique des situations (notion largement mobilisée en science de gestion). Plus précisément nous souhaitons mettre en lumière la question des représentations des acteurs et de leur lien avec la création d'espace de problématisation en se basant sur le postulat que les représentations facilitent l'accessibilité au réel expérimenté. Les apports de ce papier s'articuleront autour de deux points : le développement de nouvelles connaissances en portant un regard différent sur les actions menées dans les organisations et la proposition d'une démarche afin de rendre intelligible les situations de gestion dans les organisations. Nous concluons sur l'importance de continuer à mettre en place des démarches permettant la construction des situations de gestion et une meilleure représentation de celles-ci, comme le rappelle Delorme (1999)

Mots clés : réel expérimenté, situation de gestion, espace de problématisation, construire de sens commun.

Pour une approche des organisations par les situations de gestion : apports conceptuels et méthodologiques

Résumé

A travers une démarche intervention dans plusieurs organisations publiques luxembourgeoises, nous avons cherché dans cette communication, à opérationnaliser la logique des situations (notion largement mobilisée en science de gestion). Plus précisément nous souhaitons mettre en lumière la question des représentations des acteurs et de leur lien avec la création d'espace de problématisation en se basant sur le postulat que les représentations facilitent l'accessibilité au réel expérimenté. Les apports de ce papier s'articuleront autour de deux points : le développement de nouvelles connaissances en portant un regard différent sur les actions menées dans les organisations et la proposition d'une démarche afin de rendre intelligible les situations de gestion dans les organisations. Nous concluons sur l'importance de continuer à mettre en place des démarches permettant la construction des situations de gestion et une meilleure représentation de celles-ci, comme le rappelle Delorme (1999)

Mots clés : réel expérimenté, situation de gestion, espace de problématisation, construire de sens commun.

Introduction

Les organisations ont fait l'objet de différents points d'entrée : par l'acteur, par les ressources, par les activités, par les compétences, ... L'originalité de notre communication est de proposer un point d'entrée encore peu mobilisé dans les recherches en sciences de gestion : les situations de gestion. Cette notion trouve ses origines notamment dans les travaux de Girin (1990). Pourtant, cette notion a fait l'objet de nombreux développements dans différents domaines en sciences sociales (de Fornel et Quéré, 1999) comme la sociologie, la linguistique, l'anthropologie. Recourir à la notion de situation de gestion n'est pas neutre pour la recherche portant sur les organisations (Schmitt, 2009). Elle renvoie à des questionnements paradigmatiques sur la construction de la réalité et des questionnements méthodologiques sur la façon d'aborder la réalité (Avenier et Gavard-Perret, 2008). Ces dimensions seront traitées à travers la question qui guide notre réflexion dans cette communication et qui peut se résumer de la façon suivante : comment accompagner les organisations dans la construction de situations de gestion ? Pour aborder cette question, nous avons dans une première partie envisagée la notion de situation de gestion un cadre paradigmatique portant sur le réel expérimenté (Glaserfeld, 1988 ; Le Moigne, 1990). Cela sous-entend que le réel ne peut être appréhendé et que cela passe par la connaissance du réel expérimenté et surtout des moyens permettant son expression. Dans une perspective organisationnelle, il nous est apparu intéressant de prolonger la réflexion autour de la construction des situations de gestion. La réflexion portant sur la construction des situations de gestion amène à faire émerger une autre notion peut mobiliser en sciences de gestion : l'espace de problématisation. En effet, dans une organisation, les acteurs sont typiquement dans des situations dites ouvertes, où les éléments de la situation sont à déterminer et le sens à donner également. A partir de ces éléments, notre volonté a été d'opérationnaliser ces notions de situation de gestion et d'espace de problématisation. Pour cela, nous avons déployé une démarche autour d'un « programme amélioration continue » au sein d'un terrain singulier, les administrations publiques. Après avoir présenté le programme, nous envisageons dans cette seconde partie le protocole d'intervention que nous avons mis en place et les résultats que nous pouvons tirer de cette expérimentation.

1. Le réel expérimenté pour aborder les situations de gestion

Si le réel expérimenté peut jouer une place importante dans la recherche en gestion (Le Moigne, 1990 ; Avenier, 2007 ; Schmitt, 2009), il convient de s'interroger sur les différentes façons de l'aborder.

Le premier aspect que nous avons voulu mettre en évidence renvoie à ce qu'il convient d'appeler les situations de gestion (Girin, 1990). Largement mobilisée en sciences humaines (De Fornel et Quéré, 1999), cette notion n'est pourtant peu, voire pas utilisée dans les recherches portant sur le management public en particulier, et dans les sciences de gestion en général. À partir d'une définition proposée par Girin (1990), nous avons cherché à la compléter et à montrer qu'elle peut être considérée comme un cadre d'analyse du réel expérimenté.

Ainsi, dans un second point, nous avons enrichi notre réflexion en introduisant la notion de représentation. La situation de gestion met en effet en exergue le principe d'interaction des acteurs. Or, s'il on retient le propos de Goffman (1991), le monde que l'on tient pour réel n'est qu'apparence et le rôle de chacun dans une activité l'amène à se faire sa propre idée du réel. Chaque acteur va donc puiser dans ses ressources¹ pour appréhender les situations qu'il rencontre. Il apparaît ainsi intéressant d'aborder le réel expérimenté à travers les représentations des acteurs.

Ce faisant, la situation de gestion apparaît comme co-construite par les acteurs des organisations, influencés par leurs propres représentations. Considérant que chaque acteur se fait sa propre représentation de la réalité, se pose alors le problème de la construction d'un sens commun de la situation de gestion. Nous montrerons ainsi dans un troisième point, en quoi la problématisation est un élément central de la construction des situations de gestion.

¹ Dans son ouvrage, Goffman (1991) traite de l'organisation de l'expérience, c'est-à-dire de ce qu'un acteur individuel peut abriter dans son esprit. Il s'intéresse donc à la structure de l'expérience individuelle dans la vie sociale. Selon l'auteur, face aux événements, l'acteur mobilise des cadres dits primaires. En ce sens, les cadres primaires permettent de percevoir les événements et les types de cadre utilisés, de les décrire pour les comprendre : « Le moindre coup d'œil sur quelque chose implique donc que l'on mobilise un cadre primaire et que l'on fasse des conjectures sur la situation antérieure et sur la suite des événements » (page 47).

1.1 Les situations de gestion comme cadre d'analyse du réel expérimenté

En se construisant, soit autour de l'acteur, soit autour de ses actions, la recherche en management public, comme les recherches dans le domaine des sciences de gestion, a longtemps négligé d'envisager les situations de gestion². Girin (1990) a introduit cette notion au niveau de la recherche francophone en gestion. Cet auteur définit une situation de gestion "*lorsque des participants sont réunis et doivent accomplir dans un temps déterminé, une action collective conduisant à un résultat soumis à un jugement externe*". Cette définition intéressante demande néanmoins à être précisée et complétée.

En effet, elle renvoie avant tout à la problématique qui a longtemps prévalu en sciences sociales autour de l'idée de « définition de la situation » (de Fornel et Quéré, 1999) : pour agir efficacement, un acteur doit sélectionner et analyser les conditions de son action. La définition proposée s'inscrit dans le paradigme des sciences naturelles classiques dans la mesure où la notion de représentation joue un rôle important (Abric, 1988). Elle combine une inspiration kantienne (présupposition d'un sujet tenu pour source du sens et origines de ses actes) et une inspiration pragmatiste (la validité des idées et des propositions est évaluée en fonction de leurs conséquences). Une des difficultés provient de la volonté d'abstraire l'action de ses circonstances. De façon générale, comme le souligne Suchman (1987), « *mieux vaut étudier comment [les gestionnaires] utilisent leurs circonstances pour effectuer une action intelligente* ». Il convient ainsi d'introduire la notion d'action « située » pour évoquer la prise en compte de circonstances liées aux situations. De plus, les avancées dans le domaine de la théorie des situations à partir des travaux de Barwise (1989) montrent que les problématiques traditionnelles ne permettent pas de rendre compte de la logique effective (Sarasvathy, 2008 ; Schmitt 2009) - donc de ce que fait l'acteur en situation-, ni des formes de contrôle qu'elle exerce sur l'expérience (Sarasvathy, 2008). Il est nécessaire de renouveler le regard sur les activités de gestion en prenant en considération les situations, notamment la part prise par l'environnement et sa perception par l'acteur.

² Cette notion peut se retrouver dans les recherches portant sur les processus de gestion. Mais, dans ce cadre de figure, la notion de situation est souvent comprise comme centrée sur 'l'objet de recherche' négligeant l'acteur lui-même. En effet, cette approche par les situations consiste à analyser l'action elle-même et ses composantes en la séparant de la personne en situation. Il s'agit d'une réflexion sur l'action alors que nous proposons, dans la perspective des sciences de l'artificiel, une réflexion dans l'action.

1.2 La notion de représentation des acteurs dans les situations de gestion

Pour les tenants de la théorie des situations, une situation –de gestion dans ce cas-, se produit dès que deux ou plusieurs individus se trouvent liés de façon mutuelle et immédiate. Les pratiques de gestion amènent l'acteur à être en présence d'individus (usagers, collègues, partenaires, famille, financeurs, ...). Toutefois, si la situation nécessite des individus, une situation n'est pas pour autant « *ce dont un individu est conscient à un moment donné* » (de Fornel et Quéré, 1999). Comme le précise Goffman (1991), « *si toute situation demande à être définie, en règle générale, cette définition n'est pas inventée par ceux qui sont impliqués* ». Cette définition peut ne pas passer par une réponse explicite, mais être incarnée dans l'action. L'acteur construit et participe à des situations de gestion sans toutefois en avoir une conscience de façon claire et exhaustive.

En nous appuyant sur les travaux de Le Moigne (1990) et de Morin (1990), il est possible de qualifier les situations de gestion comme complexes, c'est-à-dire qu'elles se caractérisent par un grand nombre d'interactions et d'incertitudes par rapport à ces interactions et à leur évolution, nécessitant un travail de représentation humaine. Il n'est donc pas possible de prendre en compte tous les éléments liés à la situation de gestion. Se met alors en place un travail d'intelligibilité de ces situations par l'acteur, l'amenant à se construire *sa représentation* de la situation. Bien souvent, l'acteur se contente d'estimer correctement ce que la situation devrait être pour lui et d'agir en conséquence, en faisant appel le plus souvent à du bon sens. Il s'agit de s'orienter vers des représentations et des actions satisfaisantes – au sens du « *satisficing* »³. C'est là l'aspect écologique de situations de gestion qui s'ajustent en fonction de l'environnement interne et externe. Ce mécanisme d'adaptation, pour reprendre les travaux de Simon (2004), correspond au processus de conception.

En mobilisant le paradigme épistémologique constructiviste radical (Avenier, 2007), une situation de gestion est vue comme une construction finalisante et finalisée façonnée par l'homme, et comme le fruit d'une relation que l'acteur entretient avec le monde par ses actes et à travers ses représentations. Selon Filion (2008), la compréhension de soi et de sa relation avec les autres constitue une dimension cruciale de l'acte de gestion. Cette compréhension nécessite la

³ Rappelons la définition du « *satisficing* »: « *méthodes de décision visant à générer des solutions tenues pour bonnes ou pour satisfaisantes bien que non optimales.* » (Simon, 2004).

création d'outils additionnels de compréhension des représentations du réel expérimenté pour mieux se situer en ce qui a trait aux points d'intersection entre soi et les autres. Au travers de cette relation, l'acteur se construit, construit des artefacts, construit du sens et participe à la construction d'autrui en relation avec la situation.

Cette relation à autrui est aussi une notion importante dans la littérature en matière de situations (de Fornel et Quéré, 1999). Cette dimension non explicitement évoquée peut être considérée comme sous-jacente dans la définition proposée par Girin (1990) évoquée précédemment et plus généralement dans la recherche en gestion. Comme toute personne, l'acteur ne peut se dissocier lui-même, ni de la situation, ni de son action en situation (Jonnaert, 2006). La situation de gestion peut s'entrevoir sous l'angle de principes qui permettent une représentation de "l'agir situé et finalisé". Elle fait émerger à la fois le sujet et la situation par une centration sur la représentation de l'agir de l'acteur par adaptation de ses intentions et actions à ses différents environnements. Le sens n'est donc pas déjà dans les situations ; il est introduit par des actes de représentation qui éventuellement exerceront une influence sur les choix de situations qui contribuent de façon plus marquée au sens. L'acteur construit du sens dans et par les représentations de situations en interaction avec son environnement. Le sens donné par l'acteur à une situation n'est autre qu'une représentation de la situation qui, dans une approche phénoménologique, permet de devenir une réalité sociale, consciente ou non. L'acteur ne se contente pas d'analyser la situation dans laquelle il se trouve ; il la constitue véritablement, il la refaçonne, il la crée en quelque sorte. Cela renvoie à ce qu'il convient d'appeler l'espace de problématisation (Simon, 2004 ; Schmitt et al., 2008 ; Sarasvathy, 2008). En se référant au paradigme épistémologique constructiviste radical, la représentation d'une situation peut être considérée « *comme la mise en ordre et l'organisation d'un monde constitué par nos expériences* » (Glaserfeld, 1988).

Cela signifie que les situations de gestion sont des espaces dits ouverts⁴, ne comportant pas de solution pré-déterminée. Le travail de l'acteur consiste à délimiter cet espace de problématisation⁵ à partir duquel il construit son devenir. Dit autrement, la gestion doit être

⁴ Il existe aussi des espaces dits fermés, qui se caractérisent par l'énoncé du problème non seulement connu à l'avance, mais aussi l'énoncé du problème comme indépendant de la personne qui est amenée à le résoudre.

⁵ « *Toute entreprise de résolution de problème doit commencer par la création d'une représentation du problème, autrement dit d'un espace de problème dans lequel la recherche de la solution pourra s'exercer. Bien sûr pour la plupart des problèmes que nous rencontrons dans nos vies quotidiennes, personnelles ou professionnelles, nous récupérons simplement dans notre mémoire une représentation que nous avons déjà utilisée dans une situation*

considérée comme une action cognitive finalisée parmi tant d'autres. Des pistes de recherche émergent autour de l'action cognitive et des domaines de recherche qui se sont intéressés à l'action cognitive (les sciences cognitives, la psychologie, ...). Concernant la construction des représentations, les sciences de conception autour des travaux dans le domaine des sciences de l'artificiel de Simon (2004), et de façon plus actuelle autour des travaux de Sarasvathy (2008) suggèrent des orientations de recherche intéressantes pour notre communauté scientifique.

1.3 L'espace de problématisation : élément central dans les mécanismes de construction d'une situation de gestion

Dans une perspective constructiviste, le réel ne peut être abordé en tant que tel. Les représentations sont donc la représentation du réel que se fait l'acteur d'une situation. Nous entendons par représentation « *le produit et le processus d'une activité mentale et sociale par lesquels un individu ou un groupe reconstitue le réel auquel il est confronté et lui attribue une signification spécifique* » (Abric, 1987). Cela sous-entend que les problèmes rencontrés par les organisations ne relèvent pas uniquement de problèmes de nature objective (problèmes de trésorerie, problèmes au financement, problèmes liés au marché...), mais plutôt des représentations que les acteurs peuvent entretenir de leur environnement interne et externe.

Or, si la situation de gestion suppose l'interaction de plusieurs acteurs, cela soulève également le problème de construction d'un sens commun de la situation et des problèmes. Dans ce cadre, Boltanski et Thévenot (1991) mettent en exergue l'idée d'un « principe supérieur commun » qui permettrait de dépasser les particularités des individus, pour évoluer vers une convergence des représentations de ces derniers, en d'autres termes, un accord. Pour aboutir à cet accord, les individus vont « se mesurer » en établissant des équivalences et des ordres entre eux, sur la base de leur raison et des ordres définis dans les philosophies politiques. Ainsi, selon ces auteurs, le compromis acceptable s'appuie sur la poursuite d'un bien commun qui dépasse les mondes

précédente et mémorisée. (...) Il arrive pourtant parfois que nous rencontrions une situation qui ne semble pas pouvoir s'ajuster aux espaces de problèmes que nous avons rencontrés précédemment, même en les étendant et en les transformant. Nous sommes alors confrontés à une tâche de découverte/invention qui peut être aussi considérable que celle de la recherche d'une nouvelle loi naturelle. Si Newton put découvrir la loi de la gravitation, c'est parce qu'il avait précédemment trouvé un nouveau mode de représentation, le calcul différentiel. (...). La plupart du temps, les problèmes de représentation sont de difficulté intermédiaire entre la simple adaptation d'une représentation connue et l'invention d'un nouveau mode de représentation » (Simon 2004 : 108).

particuliers⁶. Ce faisant, dans le compromis, les individus composent et se mettent d'accord pour suspendre le désaccord, sans qu'il ait été réglé par le recours à l'épreuve. Le compromis suggère donc de rendre compatibles des jugements relevant de mondes différents. Pour ces auteurs, le compromis doit cependant être stabilisé. Dans cette perspective, la notion du bien commun, ou intérêt général, élève le compromis au dessus d'un accord entre les individus, favorisant ainsi l'engagement.

Prendre comme cadre d'analyse les représentations de gestion permet donc à ce niveau de réflexion de mieux comprendre les difficultés vécues par les acteurs des organisations publiques, notamment dans la connaissance de leur projet d'amélioration, face à leur environnement. Dans un grand nombre de cas, il ne s'agit pas d'éléments objectifs, mais de représentations de sens différents des acteurs, et notamment de celui du directeur de l'administration publique. Or, les représentations restent relativement peu explorées dans la recherche en management public. Nous n'avons qu'une connaissance émergente des différents moyens par lesquels les représentations des acteurs des organisations peuvent être cartographiées, reproduites, étudiées et comprises. Bien souvent, la recherche en management public, comme nous l'avons évoqué précédemment, lorsqu'elle s'inscrit dans une perspective positiviste, s'intéresse principalement à la partie visible de l'iceberg.

La mise en ordre évoquée précédemment est donc un élément important de la situation de gestion. Il s'agit, au niveau de l'acteur, de construire du sens pour reprendre la terminologie employée par Weick (1989) ou encore de construire un problème selon Dewey⁷ (1938/1993). La situation apparaît comme un processus négentropique, qui consiste à chercher, à organiser les choses, par rapport à du désordre ou des problèmes ressentis, et à leur donner du sens. C'est le cas de la vision construite par l'acteur. Celui-ci cherche à donner du sens à son présent par la projection d'un futur possible (ou vision), mais aussi à donner du sens au présent par la définition de ce futur possible. Ainsi, présent/futur peuvent être envisagés comme étant indissociables. En reprenant les propos d'Avenier (1996 : 7), il est possible d'avancer que la

⁶ En faisant référence à la philosophie politique et marchande, les auteurs proposent ainsi le modèle de la cité comme expression de ce bien commun. Ils identifient ainsi cinq formes de cités : la cité inspirée, la cité domestique, la cité de l'opinion, la cité civique et la cité marchande, qui vont orienter la classification des mondes auxquels les individus appartiennent.

⁷ Le traitement des problèmes reçoit chez Dewey (1938/1993 : 169) le terme générique d'enquête : « *l'enquête est la transformation contrôlée et 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* ».

vision est « orientée vers des fins (potentiellement évolutives) établies dans une dialectique permanente fins-moyens, ces fins et ces moyens étant rapportés aux contextes (évolutifs) dans lesquels les fins s'appliqueront et les moyens seront mis en œuvre ». Cette dialectique fins/moyens se retrouve aussi dans les travaux de Cossette (2001).

Une question sous-jacente de cette remarque émerge : quels sont les mécanismes en jeu afin de permettre la construction de sens ou de problème ? Une des réponses qui peut être apportée renvoie aux mécanismes liés aux processus néguentropiques. Tout processus néguentropique nécessite la définition « d'un espace de problématisation »⁸.

En effet, les situations de gestion doivent s'envisager comme un problème dit ouvert⁹, c'est-à-dire ne comportant pas de solution pré-déterminée. L'espace de problématisation doit être aussi considéré comme une construction (Schmitt, Gallais, Bourguiba, 2008). Cet espace de problématisation ne constitue qu'un ensemble de règles d'action, qui guident la recherche de solutions. Cette construction va largement conditionner la délimitation de la situation en tant que telle, mais aussi la vision que va développer l'acteur. Les réponses apportées vont fortement dépendre de la construction de sens faite par les acteurs autour de la situation, et donc de la délimitation de l'espace de problématisation¹⁰.

Nous proposons ainsi dans la figure 1 de mettre en exergue la place de l'espace de problématisation dans la situation de gestion.

⁸ Nous préférons cette expression à celle utilisée par Simon (1969) « d'espace de problème ». En effet, cette dernière ne permet pas de différencier correctement les deux aspects d'un problème (Fabre 1999) : la problématisation et la résolution de problème. Cet espace de problématisation renvoie aussi aux travaux d'Heidegger (1964) à la métaphore du *Spielraum* – de l'allemand : espace pour manœuvrer. Le *Spielraum* réfère au champ d'action, au champ opérationnel effectif d'une personne en situation, appelé aussi le champ des possibles.

⁹ Il existe aussi des problèmes dits fermés, qui se caractérisent par l'énoncé du problème non seulement connu à l'avance mais aussi l'énoncé du problème comme indépendant de la personne qui est amenée à le résoudre.

¹⁰ « Toute entreprise de résolution de problème doit commencer par la création d'une représentation du problème, autrement dit d'un espace de problème dans lequel la recherche de la solution pourra s'exercer. Bien sûr pour la plupart des problèmes que nous rencontrons dans nos vies quotidiennes, personnelles ou professionnelles, nous récupérons simplement dans notre mémoire une représentation que nous avons déjà utilisée dans une situation précédente et mémorisée. (...) Il arrive pourtant parfois que nous rencontrions une situation qui ne semble pas pouvoir s'ajuster aux espaces de problèmes que nous avons rencontrés précédemment, même en les étendant et en les transformant. Nous sommes alors confrontés à une tâche de découverte/invention qui peut être aussi considérable que celle de la recherche d'une nouvelle loi naturelle. Si Newton put découvrir la loi de la gravitation, c'est parce qu'il avait précédemment trouvé un nouveau mode de représentation, le calcul différentiel. (...). La plupart du temps, les problèmes de représentation sont de difficulté intermédiaire entre la simple adaptation d'une représentation connue et l'invention d'un nouveau mode de représentation » (Simon 1969/2004 : 108).

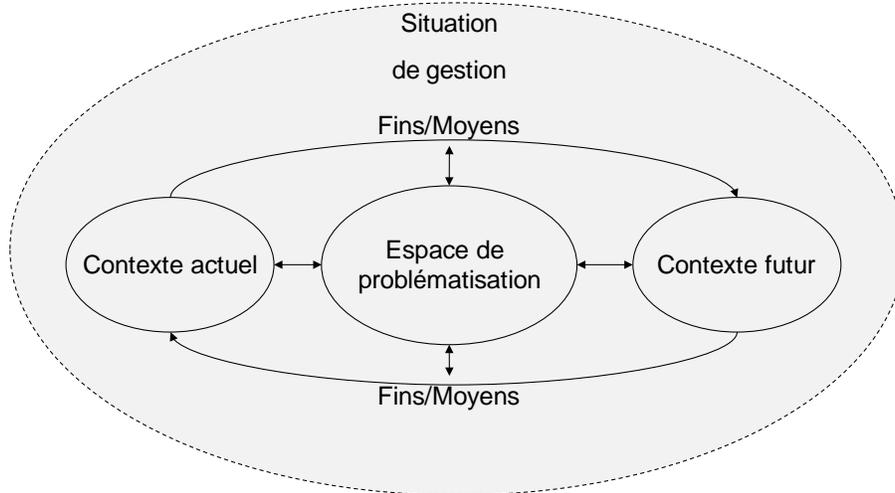


Figure 1 - La place de la problématisation dans la situation gestion

La difficulté réside bien souvent dans le fait que l'approche dominante se focalise principalement sur la résolution de problèmes. Dans le domaine du management public, cela se retrouve dans le développement d'outils, de démarches et de structures autour de la résolution de problèmes. Dans ce cas de figure, les acteurs liés au processus de gestion font comme si le problème était donné et qu'il ne reste plus qu'à le résoudre, alors que bien souvent le problème est à construire. Pour reprendre les travaux d'Argyris et Schön (1978), il est possible d'avancer que ces outils sont à envisager comme supports d'apprentissage en simple boucle. Dans ce cadre, on observe une boucle simple de rétroaction fruit de l'investigation organisationnelle, reliant l'erreur détectée aux stratégies organisationnelles d'action ainsi que leurs paradigmes sous-jacents. Ces stratégies et leurs paradigmes sont alors modifiés dans les limites fixées par les valeurs et normes organisationnelles en vigueur. Ce faisant dans les apprentissages en simple boucle, les valeurs directrices de l'organisation ne sont pas modifiées. Seule la stratégie d'action et parfois certains paradigmes seront modifiés.

A l'opposé, force est de constater la relative faiblesse des outils dédiés à la construction de problèmes (Schmitt, 2005), par rapport à l'abondance des outils dédiés à la résolution de problèmes. Bien souvent cette phase est faite de façon empirique, or problématiser ne s'improvise pas. Ces outils seraient quand à eux d'avantage générateurs d'apprentissages en double boucle (Argyris et Schön, 1978). Suite à l'expérience vécue, l'organisation peut être amenée à questionner les valeurs directrices sur lesquelles elle se fonde. L'apprentissage en

double boucle induit donc un changement des valeurs de la théorie d'usage mais aussi des stratégies d'action et de leurs paradigmes. Le changement peut alors être consécutif ou simultané au changement de valeurs.

Ces différents constats nous amènent à avancer qu'une grande partie des difficultés rencontrées par les acteurs dans les organisations publiques est plus liée à la construction de situations qu'à la résolution de problèmes, c'est-à-dire à la mise en place de solutions.

Se dégagent alors des voies de réflexions intéressantes pour la recherche en management public autour notamment de la compréhension plus approfondie de la création des espaces de problématisation et de la contribution de ces espaces à la résolution des problèmes. Le management public s'apparente alors à une activité de conception au sens de Simon (1969/2004) qui correspond aux « [...] *dispositions visant à changer une situation existante en une situation préférée* » (Simon 1969/2004 : 201). Cette activité de conception est une autre piste de recherche qu'il conviendrait d'explorer plus en avant dans le domaine du management public. Elle a déjà fait l'objet d'un grand nombre de travaux dans le cadre des problématiques liées au management de projet (Garel, Giard, Midler, 2004), mais elle est encore peu étudiée au niveau de la recherche en management public.

Au terme de cette première partie, nous avons donc montré en quoi le réel expérimenté permettait d'aborder les situations de gestion. Cela nous a amené à faire émerger un certain nombre de concepts, que nous avons proposé à la discussion : espace de problématisation, construction de sens commun et apprentissages. Dans une seconde partie, nous avons cherché à rendre actionnable au sens d'Avenier et Schmitt (2007) ces différentes notions, autour d'une méthode qui a fait l'objet d'une quinzaine d'interventions dans le management publique.

2. Proposition d'une méthode de construction de situations de gestion dans les administrations publiques en problématisant

A partir de ces éléments de réflexion, il nous importe maintenant de nous intéresser à la manière d'aider les administrations publiques à délimiter leur espace de problématisation, afin de construire une situation de gestion permettant une construction commune de la « réalité actuelle » de l'administration et une vision commune de la « réalité future », en prenant en compte la dialectique fins/moyens.

Dans cette partie, nous présenterons la méthode « programme amélioration continue » dans les administrations publiques, en détaillant les principales étapes de la méthode ainsi conçue. Nous montrerons en quoi la méthode favorise la création d'espaces de problématisation permettant de construire un sens commun de la réalité actuelle et future en prenant en compte la dialectique fin/moyen. Ces éléments seront discutés à la lumière de différentes expériences dans les administrations publiques centrales luxembourgeoises.

2.1 Le contenu de la méthode « programme amélioration continue » dans les administrations publiques

La méthode « programme amélioration continue » est le fruit d'un projet plus global nommé LPO : Lean Public Organization. Il a été initié par le Centre de Recherche Public Henri Tudor du Luxembourg à partir de 2006, en collaboration avec le Ministère de la Fonction publique et de la Réforme administrative, le groupement européen des administrations publiques (EIPA) et plusieurs directeurs d'administration. Il a pour objectif de « promouvoir, soutenir et développer l'amélioration continue des organisations publiques et l'innovation dans le secteur public luxembourgeois afin d'atteindre une meilleure productivité des organisations publiques, une qualité de service conforme aux besoins des citoyens/clients » et ceci en tenant compte des réflexions menées à l'échelle européenne.

La méthode « programme amélioration continue » est présentée en figure 2. Elle se décompose en trois étapes permettant aux administrations publiques de déployer des plans d'actions.

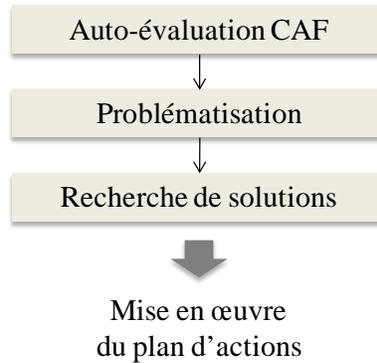


Figure 2 : contenu de la méthode « programme amélioration continue » dans les administrations publiques

La première phase, celle de l’auto-évaluation CAF, permet au groupe de travail de l’administration de se représenter les points à améliorer en l’état actuel de l’organisation, tout en le sensibilisant aux concepts de l’amélioration continue. La seconde phase conduit à réfléchir à la manière de réduire le nombre de points à améliorer et à construire le problème, par une logique de cause à effet. L’étape suivante constitue la construction commune de la réalité future de l’administration. S’en suit alors la phase de déploiement et d’appropriation des actions d’amélioration ou plan d’actions.

- L’auto-évaluation sur base du référentiel CAF:

Dans la méthode « programme amélioration continue », l’auto-évaluation n’est pas l’outil central. En effet, l’objectif du projet d’amélioration étant d’obtenir un plan d’actions, le but du projet est ainsi recentré. Néanmoins, l’auto-évaluation devient la première étape du processus et va jouer plusieurs rôles :

- Initier l’administration publique aux principes du management par la qualité totale. Nous reprenons ici un des objectifs de l’outil tel qu’il est décrit dans la présentation officielle de la méthode. Cet élément permet de familiariser le groupe de travail à un ensemble de concepts qui sont pour la plupart des acteurs du groupe de travail assez nouveau.
- Mettre à disposition du groupe du travail, un lieu d’échange sur le fonctionnement actuel de l’organisation. Cette phase d’auto-évaluation permet au groupe représentatif de l’administration de se concentrer et d’échanger sur le fonctionnement global de l’administration.

- Pouvoir permettre au personnel de donner un avis libre. Lors de cette première partie, la direction de l'organisation n'est pas invitée aux réunions du groupe de sorte que chacun puisse s'exprimer librement sur sa vision actuelle de l'organisation. Il est demandé au groupe de travail de respecter trois règles : « ne jamais montrer du doigt quelqu'un », se baser sur des faits avérés et construire des phrases simples (sujet, verbe, complément).

- La problématisation :

Lors de cette seconde étape, le groupe de travail s'enrichit de la présence du directeur de l'administration. Cela permet d'y intégrer un volet politique d'une part et d'autre part de construire un sens commun entre les acteurs de l'organisation et la direction.

Bernoux et coll.(1996) posent la question des conditions à partir desquelles les acteurs d'une situation quelconque peuvent se retrouver en convergence autour d'un changement et d'une innovation. Selon eux, la réponse à cette interrogation passe par une exigence de traduction, permettant de rendre intelligible les situations à gérer. Ils proposent dans un premier temps, une définition courante de la notion de traduction : traduire renvoie, à une opération qui consiste à transformer un énoncé intelligible en un autre énoncé intelligible, pour rendre possible la compréhension de l'énoncé initial par un tiers. La traduction est réussie si elle n'a pas engendré un détournement de sens. Mais, pour rendre intelligible les activités, Bernoux et coll. (1996) mettent également en exergue une phase préalable, qui consiste à problématiser. La phase de problématisation, conduit nécessairement à la formulation d'une question suscitant la convergence des différentes parties prenantes. « Par problématisation, il faut entendre cette opération de repérage, indispensable à toute action de changement, à toute introduction d'innovation, consistant à faire la part, dans une situation, de ce qui unit et de ce qui sépare » (Bernoux et coll., 1996, page 156). Ainsi, la problématisation permet de faire passer chaque entité d'un contexte, c'est-à-dire d'une position singulière et isolée, à une acceptation de coopération.

Une première étape de la phase de problématisation de la méthode « programme amélioration continue » consiste donc à construire un artefact commun au groupe de la situation actuelle de l'administration. Pour ce faire, il est demandé au groupe de se prononcer et de définir un but commun à tous. Cet exercice est important car il permet à chacun de voir sa contribution à l'atteinte du but final de l'administration. Cette étape permet de commencer à construire une

représentation commune de l'administration. Dans un second temps, le groupe est invité à se prononcer sur ce qui limite l'administration dans l'atteinte de son but. On y intègre les éléments de la direction ainsi que les éléments obtenus lors de la phase d'auto-évaluation. Chaque élément est discuté et doit être reformulé le cas échéant. A la fin de l'exercice, l'ensemble du groupe doit être en accord avec chaque point relevé. La dernière étape de la problématisation consiste à hiérarchiser les points à améliorer, en déterminant ceux qu'il faut supprimer, pour entraîner, par une logique de cause à effet, la suppression d'un maximum de points à améliorer. A la fin de cette partie, le groupe a construit une représentation commune de l'état actuel. Cette représentation se traduisant par un but commun et une liste d'une dizaine de points à améliorer (ces points étant des causes primaires d'autres problèmes).

- La recherche de solutions :

Les points améliorables étant identifiés et partagés par le groupe, il reste maintenant à trouver les solutions à mettre en œuvre, pour les supprimer. Ces solutions doivent être partagées par tous. L'approche mise en œuvre est basée sur les mêmes concepts que précédemment : la construction d'un sens commun des solutions à mettre en œuvre ou réalité future. Dans cette étape des divergences peuvent apparaître dans le groupe et le rôle du chercheur est celui du facilitateur au sens de Caillé (1991). En ce sens, il doit amener l'ensemble du groupe à déterminer les solutions les plus propices à l'atteinte du but défini préalablement en vue d'arriver à un consensus.

2.2 Protocole et conditions d'intervention de la méthode « programme amélioration continue » dans les administrations publiques

L'émergence de la méthode « programme amélioration continue » s'appuie sur une méthodologie de type « recherche-intervention ». Elle se base également sur des groupes de travail de type groupe d'experts ou méthode Delphi.

S'agissant de la recherche intervention, nous nous positionnons dans une perspective large de celle-ci, c'est-à-dire dans le sens des travaux de David (2000). Selon l'auteur, pris au sens large, ce type de recherche reprend, en les généralisant, des principes qui fondent d'autres approches qu'il s'agisse d'action research, d'action science, de science de l'aide à la décision ou de méthodes de structuration de problèmes. Notamment « l'objectif est de comprendre en

profondeur le fonctionnement du système, de l'aider à définir des trajectoires possibles d'évolution, de l'aider à en choisir une, à la réaliser, à en évaluer le résultat » et « la production de connaissance se fait dans l'interaction avec le terrain » David (2000). De cette façon, la recherche intervention fait progresser de manière interactive formalisation¹¹ et contextualisation¹² de modèles et d'outils de gestion. La recherche intervention prise au sens large, permet donc une progression en escalier avec des phases de formalisation et de contextualisation alternées, de durée et d'intensité variables. En cela, elle constitue selon David (2000) un modèle de conception et de pilotage du changement particulier, dans lequel conception et implémentation des nouveautés sont gérées en simultané, contrairement à d'autre type de recherche comme la conception en chambre où la formalisation se fait sans contextualisation ou encore la recherche action où la contextualisation se fait sans formalisation. Dans cette perspective, le chercheur intervient en tant que facilitateur (au sens de Caillé, 1991) pour aider le groupe de travail dans la construction de problèmes complexes et dans la traduction d'un sens commun de l'action, éventuellement en proposant/concevant lui-même un certain nombre d'outils (David, 1999).

La méthode Delphi se prête bien à la problématique des situations de gestion, telles que décrites dans cette proposition. Elle a en effet pour but de mettre en évidence des convergences d'opinion et de dégager certains consensus sur des sujets précis, en vue d'une aide à la décision et afin d'obtenir de l'innovation. Dans la méthode « programme amélioration continue », le chercheur guide le groupe de travail à travers la méthodologie en animant les réunions et en structurant la réflexion des personnes présentes. Son rôle est de permettre à chaque personne du groupe de faire partager sa vision de l'organisation de son état actuel, son état futur et de la façon de passer de l'état actuel vers l'état futur. Ainsi, le groupe va peu à peu construire avec le facilitateur un sens commun de l'organisation. Pour ce faire, le facilitateur dispose d'outils très simples qui sont présentés dans la partie 2.3 « mise en perspective de la méthode ». Concrètement, les personnes vont construire une représentation de l'organisation (à différentes périodes temporelles) à l'aide de post-its sur un paperboard (figures 4&5).

¹¹ Au sens de David (2000), le degré de formalisation indique le degré de définition formelle des changements produits ou à produire par la recherche.

¹² Au sens de David (2000), le degré de contextualisation indique le *degré d'intégration au contexte* des changements produite par la recherche.

Une demande d'intervention émanant de l'administration publique conduit à la présentation de la méthode « programme amélioration continue ». En amont, un premier groupe de travail réalise l'auto-évaluation sur la base du référentiel CAF. L'approche est ensuite organisée autour des étapes définies dans le cycle PDCA¹³ ou roue de Deming, qui vise à établir un cercle vertueux par l'amélioration continue de la qualité d'un produit, d'un service, des processus... dans l'organisation. L'approche qui découle de la méthode est représentée dans la figure 3 et est précisée dans la suite du paragraphe.

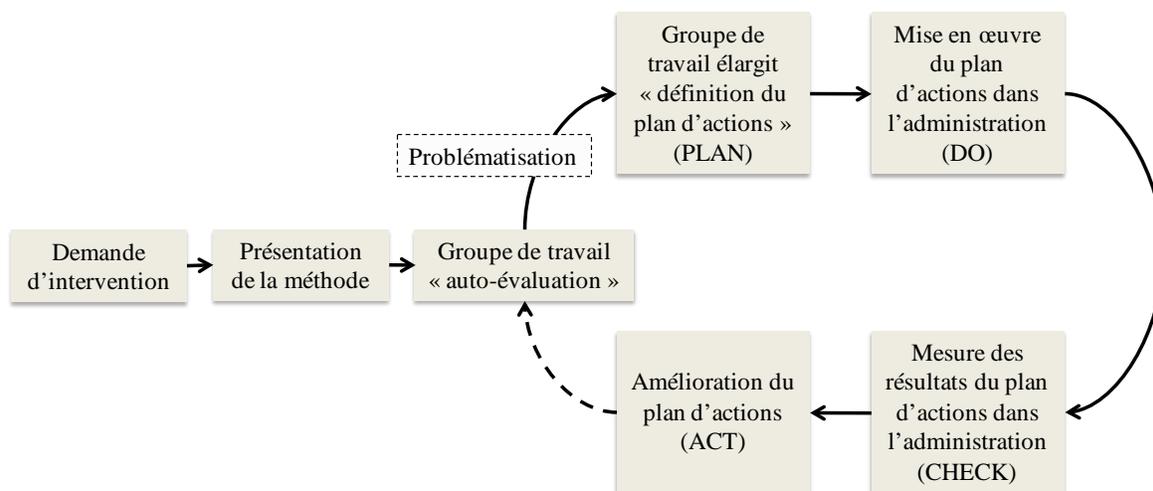


Figure 3 – Protocole d'intervention de la méthode « programme amélioration continue »

- La demande d'intervention.

Dans le cadre du projet LPO, les interventions ont toutes été au préalable, le fruit d'une collaboration avec le Ministère de la Fonction publique et de la Réforme administrative. Sur base de volontariat, un directeur d'administration émet un intérêt à déployer de la méthode dans son administration auprès du Ministère, qui mandate alors le Centre de Recherche Publique Henri Tudor pour intervenir.

- Présentation de la méthode « programme amélioration continue ».

Lors d'une première entrevue, le directeur est rencontré pour lui préciser la méthode, son implication et celle de son personnel. Celui-ci doit s'engager à mettre à disposition les moyens humains nécessaires à la mise en œuvre du plan d'actions qui découle de la méthode. Il identifie

¹³ Plan : définition du plan d'actions, Do : mise en œuvre du plan d'actions dans l'administration, Check : mesure des résultats du plan d'actions dans l'administration, Act : amélioration du plan d'actions.

alors un chef de projet et les acteurs qui pourraient constituer le groupe de travail. Il s'en suit une réunion avec l'ensemble du personnel de l'administration. Dans ce cadre le directeur présente ses motivations à déployer la méthode ainsi que le groupe de travail. Les chercheurs sont également présents pour expliquer la méthode. L'objectif est d'impliquer dès le départ l'ensemble de l'administration dans le projet d'amélioration.

- Groupe de travail « auto-évaluation ».

La constitution du groupe de travail joue un rôle primordial sur la réussite du projet. Il ne doit pas excéder douze personnes pour une grosse organisation (120 personnes). Il est constitué à minima de la direction, d'un représentant de chaque service de l'organisation, d'un représentant de chaque niveau hiérarchique et doit comporter quelques personnes ayant un contact direct avec le citoyen. Le groupe de travail identifié se réunit durant trois jours (sur trois semaines) pour analyser l'organisation à la lumière du modèle d'auto-évaluation CAF. Durant ces trois journées, le directeur de l'administration n'est pas présent. La rédaction du rapport d'auto-évaluation se fait selon des règles strictes qui permettent l'enrichissement direct de l'étape suivante.

Cette étape conduit à une première représentation de la réalité actuelle de l'administration. Le passage à la phase suivante amène à la construction de la situation de gestion par les mécanismes de problématisation.

- Groupe de travail élargit « définition du plan d'actions » (PLAN).

Dans cette étape, le directeur de l'administration rejoint le groupe de travail et se réunissent à raison de trois fois deux jours. Cela permet ainsi de compléter la vue définie dans l'étape précédente en y intégrant des éléments plus politiques et sa vision des points à améliorer de l'administration ou réalité actuelle. D'autre part, cette étape doit permettre un partage de la vision actuelle de l'administration, ainsi que de la vision future de celles-ci à travers la recherche de solutions consensuelles et la façon de l'atteindre.

- Mise en œuvre du plan d'actions (DO).

La phase de mise en œuvre des actions relève de la responsabilité de l'administration publique mais elle peut bénéficier du soutien d'experts chercheurs au Centre Henri Tudor ou externes, en fonction des besoins et types d'actions définis dans la phase précédente.

- Mesure des résultats du plan d'actions dans l'administration (CHECK).

Lors de la phase de définition des actions à réaliser, le groupe de travail définit une série d'indicateurs de suivi des différentes actions. Au fur et à mesure du déroulement des actions, ces indicateurs sont mesurés et suivis par l'administration. Néanmoins, il est convenu de plusieurs rendez-vous entre les chercheurs du Centre et les administrations pour réaliser un suivi externe de l'évolution des actions. Cette activité peut prendre la forme d'un comité de pilotage au sein de l'administration ou être réalisée de façon moins formelle sous forme d'une journée de travail. L'objectif de ce suivi est de permettre de réajuster les activités du plan d'actions si le besoin s'en fait sentir. Cette étape est également importante car elle permet parfois d'éviter un « retour en arrière » des administrations (les anciennes habitudes reprennent le dessus).

- Amélioration du plan d'actions (ACT).

L'étape précédente de mesure des résultats du plan d'actions conduit l'administration à améliorer le plan d'actions en modifiant certaines stratégies d'action et paradigmes (génération d'apprentissages en simple boucle au sens d'Argyris et Schön (2002)) ou le sens du projet par ré-interrogations de ses valeurs directrices (génération d'apprentissages en double boucle au sens d'Argyris et Schön (2002)). Dans ce cas de dernier cas de figure, les administrations opèrent alors une boucle de rétro-action débouchant sur une nouvelle auto-évaluation.

Ainsi, de 2006 à 2009, la méthode « programme amélioration continue » a fait l'objet de quinze applications dans les administrations centrales du Luxembourg. Celle-ci a été déployée à différents niveaux ; de la définition d'un plan d'action, jusqu'à l'amélioration de celui-ci par le re-bouclage sur une nouvelle auto-évaluation, en passant par la mise en œuvre et la mesure des résultats du plan d'actions. Le tableau 1 présente le profil des administrations dans lesquelles la méthode a été déployée, ainsi que le niveau de déploiement pour chacune. Par souci de confidentialité, les administrations seront recensées selon leur ministère d'appartenance.

Nombre d'administrations	Ministère d'appartenance	Niveau de déploiement de la méthode*
2	Ministère de l'agriculture, de la viticulture et du développement rural	AC-DO AC-PL
2	Ministère de l'éducation nationale et de la formation professionnelle	AC-DO AC-PL
2	Ministère de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative	AC-PL AC-PL
2	Ministère de la sécurité sociale	AC-PL AC-ACT
1	Parquet général (Service Central d'Assistance sociale)	AC-ACT
1	Ministère de l'Economie et du Commerce Extérieur	AC-PL
1	Ministère du travail et de l'emploi	AC-CH
1	Administration des Contributions directes	AC-PL
1	Ministère des sports	AC-DO
2	Ministère de la famille et de l'intégration	AC-CH AC-PL
1	Ministère des transports	AC-DO

* AC - Pl : Auto-évaluation CAF et définition du plan d'actions,

AC - Do : Auto-évaluation CAF, définition et mise en œuvre du plan d'actions,

AC -Ch : Auto-évaluation CAF, définition, mise en œuvre et mesure des résultats du plan d'actions,

AC - Act : Auto-évaluation CAF, définition, mise en œuvre, mesure des résultats et amélioration du plan d'actions débouchant sur une nouvelle auto-évaluation.

Tableau 1 - profil des administrations et niveau de déploiement de la méthode

2.3 Mise en perspective de la méthode « programme amélioration continue » avec les notions de situation de gestion et d'espace de problématisation.

Dans ce dernier point, nous revenons sur les différentes notions évoquées dans la première partie, en matière de problématisation, de construction de sens commun et de dialectique fins/moyens, en s'appuyant sur quelques expériences relatives au déploiement de la méthode « programme amélioration continue » dans les administrations publiques luxembourgeoises.

Comme décrit préalablement, la méthode permet aux administrations publiques de représenter les situations de gestion par la construction d'un sens commun des points à améliorer (réalité actuelle), ainsi que la recherche et la validation de solutions partagées par tous (réalité future).

Nous présentons dans la figure 4 un exemple simplifié de la hiérarchisation des points à améliorer.

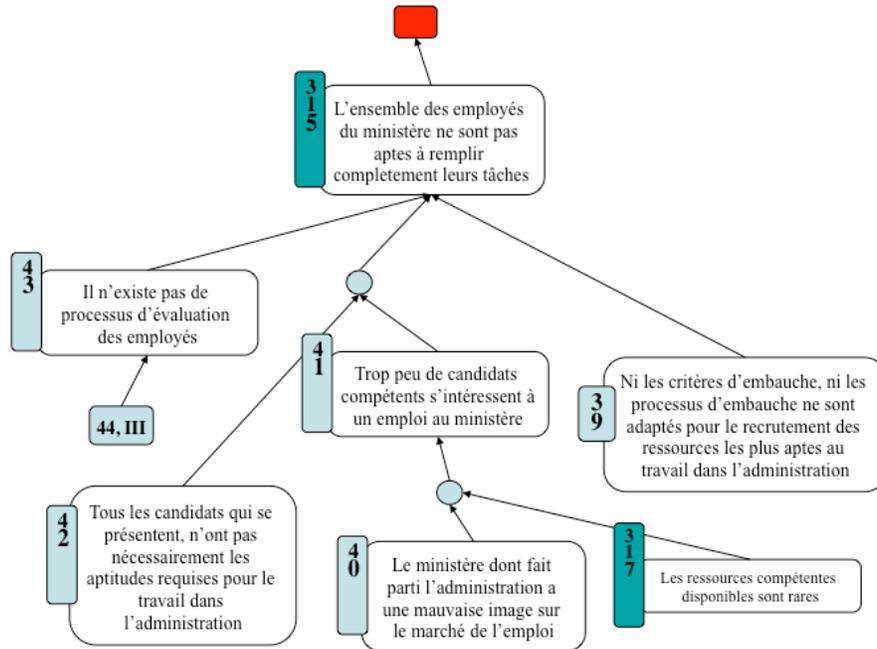


Figure 4 - Représentation et hiérarchisation des points à améliorer obtenues par la méthode « programme amélioration continue »

Légende : Cet exemple présente l'outil qui permet de hiérarchiser les points à améliorer de l'administration. Il permet par logique de cause à effet, de construire un sens commun des points à améliorer de l'administration. Si nous prenons les cases 317, 40 et 41 ; nous faisons la lecture suivante du diagramme :

- « SI le ministère dont fait parti l'administration a une mauvaise image sur le marché de l'emploi (case 40)
- ET SI les ressources compétentes sont rares (case 317)
- ALORS trop peu de candidats compétents s'intéressent à un emploi dans l'administration (case 41) ».

Dans cet exemple, il suffit de supprimer soit la case ou cause 40 soit la 317 pour supprimer l'effet 41. Du coup, trois points à améliorer peuvent être supprimés en en supprimant un seul (le 40 ou le 317).

Cette représentation permet de problématiser la situation de gestion en hiérarchisant les problèmes de l'administration et ainsi de soulever les « causes primaires » (éléments à la racine de la représentation). Cet outil nous permet d'aborder la réalité de l'organisation (Avenier & Gavart-Perret, 2008) par la hiérarchisation simplifiée (logique de cause à effet) des problèmes de l'organisation. Sur base des causes racines, le groupe de travail va rechercher les solutions à mettre en œuvre. Pour s'assurer que ces solutions sont partagées de tous, pour chacune d'entre elles, le groupe de travail va chercher à déterminer tous ses effets bénéfiques sur l'atteinte du but de l'organisation. Cette activité se représente selon la figure 5 ci-dessous et se dénomme « arbre de la réalité future ».

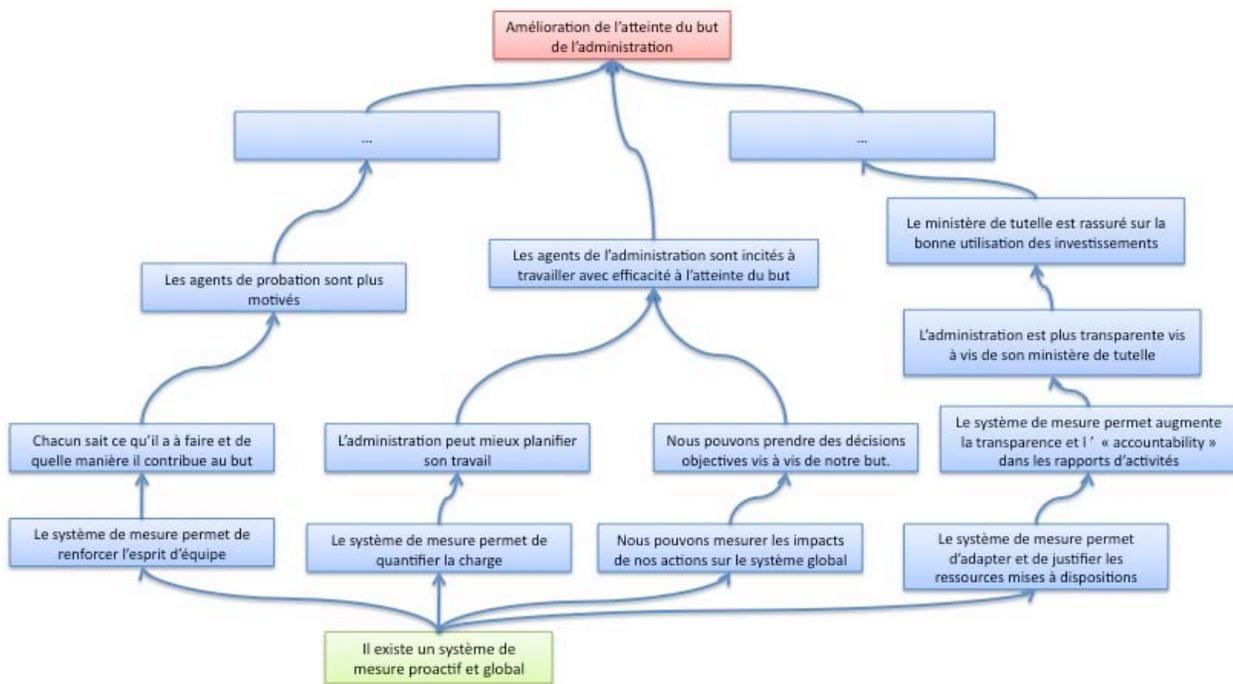


Figure 5 – Exemple d'arbre de la réalité future

Il est important de retenir que les visuels ainsi obtenus ne constituent pas une représentation de la réalité de l'administration, mais bien une projection des croyances du groupe de travail sur leur situation future par rapport à leur situation actuelle, leur vision et la façon d'y arriver, c'est-à-dire ce que nous avons appelé la dialectique fins/moyens.

La méthode permet de délimiter des espaces de problématisation dans les administrations publiques. Elle intervient en effet en amont du projet d'amélioration pour aider le directeur et le groupe de travail à représenter la situation de gestion et à construire le problème. Elle permet

dans une première étape, de construire un sens commun des points à améliorer (réalité actuelle), dans un second temps de construire un but commun à atteindre (réalité future) et finalement de déterminer une série d'actions à mettre en œuvre qui sont partagées par tous.

Par cette approche, nous nous positionnons dans le cadre paradigmatique du réel expérimenté (Glaserfeld, 1988, Lemoigne, 1990) en affirmant que le réel ne peut être appréhendé et que pour faciliter la création d'un sens commun de l'organisation, nous utilisons une expression extrêmement simplifiée de cette réalité. De fait, nous assumons que la représentation ainsi construite est éloignée de la réalité mais a l'avantage d'être partagée car construite par tous le groupe.

Afin de mieux positionner l'apport de la méthode pour les administrations centrales luxembourgeoises, nous revenons sur deux exemples en particulier.

Le premier concerne une administration du Ministère de la Famille. Lors de la phase de problématisation, il est apparu que chaque personne du groupe avait une vue focalisée sur son travail propre et non sur le but global de l'administration. En effet, cette administration était divisée en plusieurs services et chaque service considérait que sa contribution à l'atteinte du but de l'administration était en fait le but même de l'administration. L'administration était en fait une somme de petites organisations dont chaque but divergeait. La somme de ces buts individuels ne correspondait pas à un but global. Localement chaque service était efficace mais globalement l'administration prenait de plus en plus de retard dans le traitement de ses dossiers. Une discussion sur le but à atteindre a permis à chacun de recentrer l'apport de son travail sur le but global de l'administration. Ce but peut être défini de manière globale comme « une augmentation des unités de but généré par le système, aujourd'hui et demain ». Par exemple pour un service de protection de la jeunesse, le but peut se traduire comme « augmenter la protection des mineurs dans leur environnement, aujourd'hui et demain ». Il est alors apparu évident au groupe de modifier l'organisation basée sur une approche métier par une organisation basée sur le flux des dossiers. Le plan d'actions a ainsi mené à une réorganisation du travail. Le groupe constitué pour l'étude était en accord sur le fonctionnement actuel de l'administration, sur la vision future mais pas sur la façon de l'atteindre. Un groupe considérait qu'il était nécessaire de traiter chaque cas individuellement alors que le second pensait qu'il était plus pertinent de standardiser le traitement des dossiers. Après avoir échangé sur les différents points de vues, le groupe a décidé de standardiser le traitement des dossiers de manière à être plus équitable

(traiter chaque cas de manière individuelle entraînait que l'agent devenait partie prenante et perdait en objectivité). Cette décision a permis de réduire de 75% le nombre de dossiers en attente en moins de trois mois sans perte de qualité dans le traitement.

Le second exemple concerne une administration du Ministère des Transports. Celle-ci a construit son problème, en mettant en exergue qu'une grosse partie de ses difficultés ne venait pas tant de compétences métiers mais bien plutôt d'un problème de visibilité vis à vis de ses partenaires externes. Dans cette logique, chaque personne du groupe a pris conscience de la manière dont il pouvait contribuer à proposer de nouveaux services à l'état luxembourgeois.

Conclusion

Dans cet article, nous avons cherché à mettre en évidence une approche différente des organisations en sciences de gestion à travers ce que nous avons appelé le réel expérimenté. Dans une première partie, nous avons présenté non seulement ce que nous entendons derrière cette notion de réel expérimenté, mais aussi les fondements épistémologiques liés à cette notion. En effet, porter un regard différent sur les organisations nécessite d'utiliser un autre cadre. Le cadre retenu renvoie au paradigme épistémologique constructiviste radical (Glaserfeld, 1988). Ce changement de cadre nous a amenés à nous interroger sur les modalités permettant d'aborder ce réel expérimenté. Pour cela, nous nous sommes rapprochés d'une notion largement mobilisée en sciences humaines : la logique des situations. À travers les situations de gestion, nous avons soulevé la question des représentations des acteurs et de leur lien avec la création d'espace de problématisation. Les représentations facilitent l'accessibilité au réel expérimenté. La seconde partie présente des repères méthodologiques pour aborder les situations de gestion. Ils s'inscrivent dans une logique d'intervention dans les organisations publiques. La seconde partie a ainsi permis de mettre en action les notions de situations de gestion et d'espace de problématisation.

Les situations de gestion ne peuvent plus être qu'un simple postulat de recherche. Elles correspondent à une approche différente des organisations en sciences de gestion à travers ce que nous avons appelé le réel expérimenté. Elles nécessitent non seulement de relier, de contextualiser, de globaliser car ces situations ne correspondent plus à l'entendement habituel, mais aussi de concevoir des outils et des démarches favorisant l'action. La complexité des

situations à gérer est donc une réalité incontournable dans les organisations. Dans cette perspective, les apports de notre recherche s'articulent autour de deux points :

- le développement de nouvelles connaissances en portant un regard différent sur les actions menées dans les organisations. Les situations de gestion renvoient à ce que nous avons appelé le réel expérimenté où l'espace de problématisation et la dialectique fin/moyen jouent un rôle important dans la délimitation des situations de gestions. L'intérêt est donc de prendre en considération sa présence amenant à mettre en place de nouvelles grilles d'analyse pour aborder les organisations.
- la proposition d'une démarche afin de rendre intelligible les situations de gestion dans les organisations à partir d'un cadre épistémologique constructiviste. L'originalité de notre proposition repose sur le fait que nous proposons un cadre d'intervention axé sur l'articulation entre situations de gestion, espace de problématisation et dialectique fin/moyen. La méthode mobilisée permet de recadrer la situation, c'est-à-dire de changer le niveau de regard des acteurs par rapport à une situation donnée. Ce qui implique que « l'acteur doit faire preuve de cette forme d'intelligence qui consiste moins en la résolution d'un problème qu'en la mise en forme d'un monde partageable » (Martinet, 1993).

L'expérience d'intervention présentée dans cet article, ainsi que le témoignage des personnes ayant participé au projet, chercheurs et praticiens, confirme que la méthodologie utilisée va dans le sens d'une meilleure connaissance des situations de gestion dans les organisations. Il apparaît donc vital de continuer à mettre en place des démarches permettant la construction de ces situations et une meilleure représentation de celles-ci, comme le rappelle Delorme (1999).

En conclusion, le développement d'une recherche ingénierique dans les organisations doit favoriser l'articulation entre les connaissances à propos de l'action et les connaissances pour l'action afin de comprendre la réalité d'aujourd'hui et construire celle de demain.

Bibliographie

- Abric J.-C. (1987), *Coopération, compétition et représentations sociales*, Del-val : Cousset-Fribourg.
- Argyris, C. et D.A. Schön (1978), *Organizational learning: a theory of action perspective*, Addison-Wesley publishing company.
- Avenier M.-J., Gavard-Perret M.-L. (2008), « Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique », dans M.-L. Gavard-Perret, D. Gotteland, C. Haon, A. Jolibert, *Méthodologie de la recherche*, Pearson Education, p. 5-45.
- Avenier M.-J. (2007), « Repères pour la transformation d'expérience en science avec conscience », dans Avenier M.-J. et C. Schmitt (dirs.), *La Construction de Savoirs pour l'Action*, L'Harmattan, pp. 140-170.
- Avenier M.-J., Schmitt C. (2007), « Elaborer des savoirs actionnables et les communiquer à des managers », *Revue Française de Gestion*, vol 33, n°174, mai, p.25-42.
- Avenier, M.-J. (1996), « La stratégie tâtonnante : des interactions récursives entre vision et action stratégique », 6^{ème} Conférence de l'AIMS, Lille.
- Barwise J. (1989), *The Situation in Logic*, CSLI, Stanford.
- Bernoux, P., Amblard H., Herreros G., Livian Y.-F (1996), *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Seuil, pp. 127-178.
- Boltanski, L., Thévenot, L. (éd.), (1989), *Justesse et justice dans le travail*, Cahiers du centre d'études de l'emploi, PUF, Paris.
- Boltanski, L., Thévenot, L. (1991), *De la justification. Les Economies de la Grandeur*, Editions Gallimard
- Caillé P. (1991), *Un et un font trois*, ESF, Paris.
- Cossette, P. (2001), « A Systematic Method to Articulate Strategic Vision: An Illustration with a Small Business Owner-Manager », *Journal of Enterprising Culture*, vol. 9, no 2, p.173-199.
- David A. (1999), « Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion », VIIIème Conférence Internationale de Management Stratégique, mai 1999
- David A. (2000), « La recherche intervention, un cadre général pour les sciences de gestion ? », IXème Conférence Internationale de Management Stratégique, Montpellier, 24 au 26mai 2000
- Delorme, R. (1999), « De l'emprise à l'en-prise. Agir en situations complexes », dans *Entre systémique et complexité, chemin faisant . . .*, Paris, P.U.F., p. 27-46.
- Dewey J. (1938/1993), *Logique, la théorie de l'enquête*, PUF, Paris.
- Fabre M., (1999), *Situations-problèmes et savoir scolaire*, Paris, PUF.
- Filion L.J., (2008), « Les représentations entrepreneuriales : un champ d'études en émergence », dans Filion, L.J. et Bourion, C. (sous la dir.), *Revue Internationale de psychosociologie*, volume XIV, n°32, Printemps, p. 13-43.
- Fornel M. de, Quéré L. (1999), *La logique des situations, nouveaux regards sur l'écologie des activités sociales*, Paris, Éditions de l'École des Hautes Études en sciences sociales.
- Giard, V., C. Midler et G. Garel (2004), *Faire de la recherche en management de projet*,
- Girin J. (1990), « L'analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthodes », dans A.-C. Martinet (coordination), *Epistémologies et Sciences de Gestion*, Editions Economica, Paris, p. 141-181.
- Glaserfeld E. von, (1988), « Introduction à un constructivisme radical », in P. Watzlawick (ed.), *L'invention de la réalité. Contributions au constructivisme*, Paris, Seuil, pp. 19-43
- Goffman E. (1991), *Les cadres de l'expérience*, Paris, Minuit.

- Heidegger M. (1964), *L'Être et le temps*, Paris, Gallimard.
- Jonnaert P. (2006), « Action et compétence, situation et problématisation », dans M. Fabre et E. Vellas (dir.), *Situations de formation et problématisation*, Bruxelles, De Boerck.
- Le Moigne J.-L. (1990), *La modélisation des systèmes complexes*, Dunod, Paris.
- Martinet, A.-C. (1993), « Stratégie et pensée complexe », *Revue Française de Gestion*, n° 93, mars-avril-mai, p. 64-72.
- Morin E., (1990), *Introduction à la pensée complexe*, E.S.F., Paris.
- Sarasvathy S. D. (2008), « Designing Organizations that Design Environments: Lessons from Entrepreneurial Expertise », *Organization Studies*, 29, n° 3, 2008, p. 331-350.
- Schmitt C. (2009), « Les situations entrepreneuriales : une nouvelle grille d'analyse pour aborder l'entrepreneuriat », *Revue Economie et Sociale*, n°3, p. 11-25.
- Schmitt C., Gallais M., Bourguiba M. (2008), « Aider l'entrepreneur à concevoir une vision : besoins des entrepreneurs et proposition d'une démarche », dans SCHMITT C. (dir), *Regards sur l'évolution des pratiques entrepreneuriales*, Presses de l'Université du Québec, Collection Entrepreneuriat et PME, p. 175-192.
- Schmitt, C., (2005), « Quand savoir entreprendre, c'est savoir concevoir : réflexions autour de différentes expériences », *Colloque Cerisy « Intelligence de la complexité ? Épistémologie et pragmatique »*, juin.
- Simon H.A., (1969), *The sciences of the artificial*, 1st edn. ; 1981, 2nd edn. ; 1996, 3rd edn., 2004, 4th edn Cambridge: MIT Press. Trad. française de la 1ère édit., 1974, *La science des systèmes, science de l'artificiel*, édition de l'Epi, Trad. française de la 3ème édit., 2004, *Les sciences de l'artificiel*, Paris, Gallimard.
- Suchman L.A., (1987), *Plans and situated actions: The problem of human-machine communications*, Cambridge, UK.
- Weick K. E., (1999), « Theory Construction as Disciplined Reflexivity: Tradeoffs in the 90's », *Academy of Management Review*, 24/4, pp. 797-806. Vuibert/FNEGE.