

La pratique managériale peut-elle disparaître ? Enquête ethnographique d'un collectif au sein d'une simulation d'exploration spatiale

Bonnet, Emmanuel

Université Clermont Auvergne, Université d'Auvergne, CRCGM, EA 3849

emmbonnet@gmail.com

Godé, Cécile

Université de Lyon 2 Lumière, COACTIS, EA 4161

cecile.gode@univ-lyon2.fr

Résumé :

Cette communication étudie l'apport critique d'une définition performative de l'activité managériale en s'appuyant sur la description des pratiques organisationnelles ordinaires d'un collectif. La performativité est définie ici comme l'effort qui consiste à maintenir un collectif en existence (Latour, 2006). Ce positionnement nous permet d'aborder l'activité managériale sans la réduire à un rôle caricatural ou à une expertise technique (Alvesson et Willmott, 2012). Elle suggère également le renouvellement de certains présupposés épistémologiques et ontologiques associés au leadership (Crevani et al. 2010). Nous proposons d'étudier le cas d'un chef de mission d'une simulation d'exploration spatiale au sein d'une station située dans le désert de l'Utah. L'un d'entre nous a participé à cette mission en tant qu'observateur participant. Pendant la mission il a été confronté à une « situation de gestion » (Girin, 1990) inattendue : la pratique managériale du chef de mission semble disparaître dans le cours de la vie ordinaire du collectif. Nous considérons cet événement comme une énigme en nous posant la question de recherche suivante : *la pratique managériale peut-elle disparaître ?* En continuité avec la « perspective pratique » de l'activité managériale (e.g. Mintzberg, 2009 ; Tengblad, 2011) nous choisissons de placer « ce que font les managers » au premier plan. Nous avons réalisé une enquête (Dewey, 1938) à partir de matériaux ethnographiques collectés et construits pendant la simulation. Les résultats de l'enquête rendent manifeste une « stratégie émergente » (Chia et Holt, 2009) d'un collectif en voie de constitution. Cette stratégie est élaborée et maintenue par l'attention ou le soin portés aux pratiques domestiques, telles que cuisine ou le ménage, ainsi que par la distribution du leadership au sein de l'activité collective. L'apport d'une définition performative de l'activité managériale est évalué à partir de deux registres : l'attention portée aux situations ordinaires et la vulnérabilité inhérente d'un collectif en situation de confinement et d'interdépendance forte.

Mots-clés : Activité, collectif, Leadership, performativité, pratique

La pratique managériale peut-elle disparaître ? Enquête ethnographique d'un collectif au sein d'une simulation d'exploration spatiale

INTRODUCTION

Cette communication étudie l'apport critique d'une définition performative de l'activité managériale en s'appuyant sur la description des pratiques organisationnelles ordinaires d'un collectif. La performativité est définie ici comme l'effort qui consiste à maintenir un collectif en existence (Latour, 2006). Un collectif n'est pas simplement donné ou construit, il se constitue par un agencement de pratiques et d'artefacts qui contribuent à le faire exister. Ce positionnement nous permet d'aborder l'activité managériale sans la réduire à un rôle caricatural ou à une expertise technique incarnée par un individu (Alvesson et Willmott, 2012). Elle suggère également le renouvellement de certains présupposés épistémologiques et ontologiques associés au leadership (Crevani et al. 2010).

Cet article étudie le cas d'un chef de mission d'une simulation d'exploration spatiale au sein d'une station située dans le désert de l'Utah. L'un des auteurs a participé à cette mission en tant qu'observateur participant. Il a été confronté à une situation inattendue : il n'y a aucun moment dédié au pilotage de l'action collective, l'activité managériale se dissout dans le flux continu de la vie ordinaire sans qu'il soit possible d'en isoler les raisons. Adoptant la théorie de l'enquête de Dewey (1938/1993), cet événement est abordé comme une énigme, une « situation indéterminée ». Il s'agit d'une situation où l'accomplissement de l'action individuelle ou collective est remis en question : une situation à partir de laquelle il s'agit d'identifier les « problèmes » et les moyens qui permettront de lever l'indétermination de la situation initiale.

Revenant sur le déroulement de la mission et les pratiques managériales du chef de mission, cet article pose la question suivante : *comment rendre compte de l'activité managériale lorsque celle-ci semble se dissoudre dans les activités de la vie ordinaire ?*

En continuité avec la « perspective pratique » de l'activité managériale (par exemple, Mintzberg, 2009 ; Tengblad, 2011), cet article place « ce que font les managers » au premier plan en utilisant des « *méthodes qui donnent des descriptions détaillées de la vie professionnelle* » (Barley et Kunda, 2001, p. 84). Il ne s'agit pas seulement de décrire une situation mais de rendre visibles des pratiques qui « *peuple[nt] le monde de nouveaux phénomènes singuliers, d'objets d'enquête, de questions et de préoccupations* » (Nicolini, 2013, p. 14). Il s'agit de découvrir les pratiques et d'appréhender leur sens en adoptant une perspective processuelle (par exemple, Gherardi, 2012 ; Nicolini, 2013) c'est-à-dire en considérant les dimensions temporelles et situées qui les caractérisent.

Si le terrain de recherche n'est pas envisagé de façon neutre au plan théorique, il n'est pas non plus abordé d'un point de vue objectif sur le plan empirique, c'est-à-dire sans engagement dans la situation. Au niveau méthodologique, construire et mettre en œuvre des outils appropriés pour rendre compte de la dimension processuelle des pratiques représente un véritable enjeu (Nicolini, 2009). En orientant l'enquête sur des processus de création de sens (Yanow et al. 2012) enfouis dans la densité de la vie ordinaire (Geertz 1986/2012), la posture ethnographique (Van Maanen, 1988) offre des éléments de réponse.

La première section expose le cadre théorique en proposant une définition performative de l'activité managériale et en soulignant son intérêt pour une perspective critique. La deuxième section développe les présupposés épistémologiques et ontologiques de la performativité en insistant sur sa dimension collective (Latour, 2006). La troisième section présente ensuite l'enquête réalisée durant une mission de simulation d'exploration spatiale. Elle porte sur l'activité collective et ne privilégie pas exclusivement la pratique du chef de mission, rendant compte de l'évolution des pratiques associées au déroulement de l'activité collective. Les résultats de l'enquête rendent manifeste une « stratégie émergente » (Chia et Holt, 2009) du collectif. L'apport d'une définition performative de l'activité managériale est évalué à partir de deux registres : l'attention portée aux situations ordinaires et la vulnérabilité inhérente d'un collectif en situation de confinement et d'interdépendance forte. Enfin, la dernière section discute les résultats et conclue.

1. UNE DEFINITION PERFORMATIVE DE L'ACTIVITE MANAGERIALE

1.1. LE MANAGEMENT COMME PRATIQUE : UN DEFII THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE POUR UNE PERSPECTIVE CRITIQUE

Henry Mintzberg (1973 ; 2009) adopte une perspective pratique de l'activité managériale, l'abordant comme une « *pratique, initialement apprise à travers l'expérience, et enracinée dans un contexte* » (Mintzberg, 2009, p. 9). Ainsi, le management est avant tout considéré comme ce que les managers font en situant au niveau de leurs pratiques quotidiennes (Mintzberg, 2009). Les caractéristiques du management renvoient selon l'auteur aux pratiques, à l'environnement de travail, et aux contraintes qui lui sont associées. Rythmes soutenus, brièveté, variété des activités, fragmentation et discontinuité, propension à l'action sont le quotidien du manager (Mintzberg, 2009, p. 18). Ces caractéristiques malmènent certains clichés établis qui figent l'activité dans des principes considérés comme scientifiques ou dans des professions codifiées de façon péremptoire. Les caractéristiques de ce que « *les managers font dans la réalité* » s'éloignent ainsi de la vision toute faite de l'activité managériale harmonieuse et régulée.

Pour rendre compte des pratiques réelles des managers, et identifier leur contenu, Mintzberg utilise « *l'observation structurée* » et développe des catégories « *non a priori, mais pendant et après l'observation* » (Mintzberg, 1984, p. 38). L'objectif de cette investigation empirique est à la fois de mieux comprendre et d'améliorer les pratiques managériales : « (...) *si nous voulons faire des progrès significatifs dans l'amélioration de la pratique managériale, nous devons aligner la réalité cachée (covert reality) avec sa représentation (overt image)* » (Mintzberg, 2009, p.18).

L'activité de travail apparaît dans la théorie des organisations sous une forme « pétrifiée » générique et abstraite (Barley & Kunda, 2001), alors que ces théories se sont fondées initialement sur des observations systématiques du travail comme le montrent par exemple Frederick, W., Taylor ou Elton Mayo. Les différentes descriptions du travail véhiculées à cette époque par des champs disciplinaires émergents tels que la sociologie du travail, la psychologie industrielle et les relations industrielles étaient suffisantes pour rendre compte des pratiques professionnelles associées aux structures bureaucratiques. Néanmoins, ces

approches ne correspondent plus aux transformations des pratiques professionnelles associées aux nouvelles formes d'organisations qualifiées parfois de post-bureaucratiques. Barley et Kunda (2001) constatent « *une tendance de la théorie contemporaine des organisations à s'abstraire d'une compréhension détaillée du travail et de la façon dont il change. Cet écart produit une image de l'activité organisatrice (organizing) qui repose davantage sur l'effet convaincant d'une métaphore que sur des données* » (p. 79). Il y aurait par conséquent un intérêt à promouvoir une approche de ces changements ancrés (*grounded*) dans des données de terrain pour étudier ces nouvelles formes d'organisations que sont par exemple les réseaux ou les projets : « *Une approche compréhensive de l'activité organisatrice devrait alors attirer une plus grande attention aux dynamiques logistiques, techniques et temporelles de la vie des projets.* » (Barley et Kunda, 2001, p. 79). Les chercheurs sont alors appelés à investiguer l'activité de l'ensemble des acteurs affectant la dynamique de l'action collective et de s'écarter d'une vision abstraite et caricaturale de ces réalités.

La perspective pratique de l'activité managériale proposée par Mintzberg ne permet cependant pas de saisir l'enchevêtrement de la pratique managériale aux « situations de gestion » (Girin, 1990) à partir desquelles l'activité collective se déploie. Mettre l'accent sur le rôle du manager présuppose la capacité d'identifier un acteur à partir d'une expertise et d'une responsabilité individuelle. Ce rôle ne fait-il pas partie des « idées reçues » en management ? La perspective critique, notamment développée par Alvesson et Willmott (2012), insiste davantage sur l'interprétation permettant de remettre en question la neutralité axiologique et la naturalité des pratiques. La représentation du travail managérial a par exemple tendance à « *renforcer le managérialisme comme idéologie selon laquelle le savoir comment organiser se distille dans l'expertise attribuée au manager* » (Alvesson et Willmott, 2012, p. 33). Ces présupposés théoriques peuvent également se manifester au niveau de l'importance accordée à la responsabilité individuelle du manager que l'on n'évalue pas seulement à partir des résultats mais en se référant à cette expertise managériale dont il serait l'unique détenteur.

L'investigation empirique des pratiques permet-elle d'échapper aux « idées reçues » comme à l'ensemble des présupposés théoriques préalables à l'investigation ? Placer les pratiques au premier plan pour étudier l'activité managériale ne revient pas à adopter une posture purement descriptive à l'égard d'une réalité sociale. Il ne s'agit pas d'assimiler les pratiques à des

entités observables puis de rendre compte de ce que font les acteurs dans la réalité. L'alignement d'une réalité avec sa représentation (Mintzberg, 2009) ne va pas de soi. Ce point suggère d'interroger ses propres présupposés théoriques à propos des pratiques.

L'absence d'une « théorie unifiée » de la pratique a été soulignée par Nicolini (2013). Les théories de la pratique partagent cependant une approche processuelle de l'accomplissement qui ne réduit pas la pratique à une entité. Pour Silvia Gherardi (2012) la nature processuelle des pratiques renvoie à un présupposé ontologique selon lequel « *elles se déploient dans le temps, poursuivent une trajectoire en devenir, mobilisent des ressources pragmatiquement orientées* » (Gherardi, 2012, p. 204). Il ne s'agit pas de considérer ce processus comme une réalité qui se déroule de façon stable et homogène. Les pratiques relèvent à la fois de l'ordre et du désordre : simultanément sources d'activités stabilisées, reproductibles, institutionnelles et sources d'activités indéterminées, instables et temporaires (Gherardi, Ibid., p. 2). De ce point de vue, les pratiques sont des processus en train de se faire. Mais alors comment bâtir une théorie de la pratique qui ne serait pas le reflet descriptif d'une réalité extérieure (Eikeland et Nicolini, 2011) sans perdre pour autant l'objectivité pratique des situations (Suchman, 2007) ? Quelles sont les implications théoriques et empiriques d'une approche processuelle des pratiques (Nicolini, 2009) pour l'étude de l'activité managériale ?

1.2. LA PERFORMATIVITE COMME RENOUVELLEMENT DES PRESUPPOSES EPISTEMOLOGIQUES ET ONTOLOGIQUES DE L'ACTIVITE MANAGERIALE

La notion de performativité offre une perspective intéressante pour aborder ces questionnements, tout en permettant de renouveler les présupposés épistémologiques et ontologiques associés à la pratique managériale et au leadership (Crevani et al. 2010). Ces auteurs proposent en effet d'« *étudier le leadership en tant qu'interactions et que pratiques plutôt que comme des compétences ou des actions de managers individuels* » (Crevani et al. 2010, p. 79). Ils recommandent notamment d'explorer la définition du leadership à partir d'une ontologie processuelle et d'étudier la performativité du leadership à partir du discours. Les perspectives critiques ont de ce point de vue privilégié la dimension discursive de la performativité (Kärreman et Alvesson, 2004) dans le sillage notamment des travaux de Judith Butler (1999). Comme le revendique Karen Barad, la performativité est une perspective ontologique qui tourne le dos au « représentationnalisme » : l'idée selon laquelle « *les êtres*

existent avec leurs attributs inhérents, antérieurs à leur représentation » (Barad, 2007, p. 46). L'enjeu revient à opérer un « décentrement » de l'activité qui n'est plus seulement une pratique individuelle, mais « *quelque chose qui est partagé, distribué* » au sein d'un agencement collectif (Cooren, 2010, p. 38). Nous proposons ainsi de tenir compte de la dimension collective d'une définition performative de l'activité managériale. Nous visons en particulier une meilleure compréhension de sa nature ontologique : plutôt que de la définir à partir d'un ensemble d'attributs théoriques ou empiriques préalables, il s'agit de faire porter l'enquête sur ses modes d'existence dans un collectif d'actants humains et non-humains (Latour, 2006).

Strum et Latour (1987) abordent la performativité en confrontant deux modèles du lien social : un modèle ostensif et un modèle performatif. Selon le modèle ostensif, le social est une entité à laquelle les acteurs participent en adhérant à des règles et à des structures prédéterminées dont le scientifique peut découvrir les propriétés. Selon le modèle performatif le social est « *construit au travers de tous les efforts pour le définir ; c'est quelque chose d'accompli par tous les acteurs, y compris les scientifiques qui s'efforcent de définir ce qu'est la société* » (Strum et Latour, 1987, p.785). Les pratiques sont ainsi considérées comme des processus en train de se faire et non comme un fondement sur lequel les organisations seraient construites, c'est à dire un point de départ qui permettrait d'expliquer le social (Latour, 2006). Cette approche rejoint l'anti-essentialisme soutenu par William James selon lequel la pratique devient le critère déterminant de l'ontologie : « *ce qui existe ce ne sont pas les choses déjà faites, mais les choses en train de se faire* » (James, 1907). Autrement dit, nos présupposés ontologiques portent sur une réalité – *ce qui est* – qui n'a pas le statut de fondement, mais qui prend le statut d'un accomplissement, dont la pratique – *ce qui se fait* – devient le critère ontologique. Ce critère vaut pour un collectif qui existe sur le mode d'un accomplissement. Latour (2006, pp. 52-53) reformule les définitions ostensive et performative d'un collectif de la manière suivante :

- Définition performative : un collectif existe « *en vertu des différentes façons dont on affirme qu'il existe* ». Cette affirmation n'est pas relative à un acte de langage, mais à l'effort qui consiste à maintenir ce collectif en existence : « *lorsque vous cessez de faire ou de refaire des groupes, vous cessez d'avoir des groupes* ». Il n'y a aucune force sociale qui maintient ce collectif par lui même, on doit le faire exister pour qu'il existe. Il n'y a

que des regroupements, un réassemblage permanent qu'il faut maintenir et reconstruire. Les participants humains et non-humains d'un collectif « *laissent derrière eux des traces* » qui sont « *des ressources dont dispose l'observateur lui-même* ».

- Définition ostensive : un collectif existe par lui même, de façon stable et durable. C'est un ordre spontané auquel on adhère et qui sert de point de départ au chercheur qui n'a pas besoin de le maintenir. Le collectif dispose d'une certaine inertie, c'est un ordre donné pour lequel « *l'influence de l'observateur semble ne compter nullement – ou simplement comme un facteur de perturbation qu'il s'agit de minimiser autant que possible.* ». Le collectif est un ensemble de ressources dont le changement est l'exception. L'observateur est extérieur à ces ressources dont il explique seulement les propriétés.

Une définition performative de l'activité managériale oriente ainsi l'enquête au delà des actes de langage, et ne peut être dissociée de la genèse d'un collectif. Le mode d'existence d'un collectif n'est pas tributaire d'une analyse des concepts, ou d'une critique du langage, à moins de maintenir l'enquête sur les représentations du réel tel qu'il est, et non pas sur les relations qui définissent *le réel tel qu'il se fait*. La performativité n'a donc pas réhabilité le pouvoir de la représentation sur l'ordre des choses, elle a au contraire permis de contester ce « *pouvoir excessif attribué au langage à déterminer ce qui est réel* » (Barad, 2003, p. 802). Cette définition performative de l'activité managériale met l'accent sur les processus plutôt que sur les substances, sur les relations plutôt que sur les entités, et offre un ancrage intéressant pour rendre compte des pratiques organisationnelles ordinaires.

2. LA SIMULATION D'UNE EXPLORATION MARTIENNE : « VIVRE ET TRAVAILLER ENSEMBLE SUR UNE AUTRE PLANETE »

2.1. TERRAIN ET METHODOLOGIE

2.1.1. Une mission de simulation d'exploration spatiale dans le désert de l'Utah

Notre terrain de recherche est la simulation d'une mission d'exploration martienne au sein d'une station située dans le désert de l'Utah : la Mars Desert Research Station (MDRS). Des équipages de six membres sont formés chaque année par « campagne » et participent à des

rotations de quinze jours pour mener des recherches individuelles ou collectives relevant le plus souvent des sciences fondamentales et des sciences de l'ingénieur. Cette simulation concerne aussi bien les activités internes à la station que les activités extra véhiculaires (EVA), c'est à dire les sorties en dehors de la station.

La station appartient à la Mars Society, association indépendante qui se donne pour but « *de favoriser l'exploration et l'implantation humaine sur la planète Mars.* »¹. La station est « *un laboratoire pour apprendre à vivre et travailler sur une autre planète* », ² qui a « *pour but de prévoir et de tester des systèmes qui pourraient être employés pour la vie sur Mars* ». ³ La station est un habitat cylindrique à deux étages, de huit mètres de diamètre qui repose sur deux trains d'atterrissage. En tant que « Station de Recherche Analogue » elle est analogue à un module que l'on pourrait envoyer sur Mars. La station est isolée dans le désert de l'Utah. Le site de la simulation n'est pas éloigné d'une petite ville de 200 habitants (2012), Hanksville, où l'on trouve une station service et une épicerie appelée « *Hollow mountain* ». Le confinement est relatif à l'espace de vie à l'intérieur de la station, environ vingt mètres carrés pour un équipage de six personnes. Cet espace qui correspond au premier étage (*Upper Deck*) de la station inclut : un espace de vie collective, avec une cuisine, qui est aussi l'espace de travail des membres d'équipage ; et un espace individuel avec six couchettes avec un petit espace de travail personnel. Le confinement est un élément important de la simulation.

2.1.2. L'ethnographie organisationnelle : vivre, observer et décrire une action collective finalisée

L'approche ethnographique vise à investir le point de vue des membres d'une communauté sans le conceptualiser *a priori* (Geertz, 1983) pour comprendre les règles ou les concepts en usage au sein des activités ordinaires de cette communauté. Yanow et al. (2011) définissent l'ethnographie comme : « *un processus de recherche impliquant des méthodes de terrain qui rendent compte de l'extraordinaire dans l'ordinaire à partir d'une sensibilité particulière aux processus de création de sens le plus souvent dissimulés ou cachés, dans un écrit situant le lecteur et l'auteur dans la densité des choses, à travers une analyse sensible au contexte,*

¹ Source : www.marssociety.org

² Source : www.mdrs.marssociety.org

³ Synthèse réalisée par les élèves de l'Ecole de l'air participants à une campagne (2010)

centrée sur l'acteur, et une théorisation ancrée sur les données. ». L'ethnographe développe ainsi une posture à même de saisir et d'interpréter les processus de création de sens enfouis par la densité parfois énigmatique de la vie ordinaire : « *c'est l'explication que je recherche, l'interprétation des expressions sociales dans leur apparence énigmatique* » (Geertz, 1973). Pour investir cette réalité, le chercheur doit développer une sensibilité au contexte qui lui permet de donner du sens à la vie collective qu'il étudie et à laquelle il participe.

Les méthodes classiques en recherche qualitatives comme les entretiens ne sont pas « *fidèles à l'ontologie processuelle sous tendue par une approche ethnographique des pratiques* » (Nicolini, 2009, p. 121). Plus spécifiquement, elles ne permettent pas de rendre compte « *du faire et de sa temporalité* », des « *cadres d'interactions qui sont effectués par les pratiques* », de « *l'horizon du sens ou de l'intelligibilité (...) à l'intérieur desquels les pratiques se déploient* » ni « *du rôle des artefacts et d'autres pratiques dans l'accomplissement de l'activité* » (Nicolini, 2009 p. 122). L'ethnographie est ainsi une approche pertinente pour rendre compte de la dimension processuelle de l'activité organisante en mobilisant l'état d'esprit de l'enquête au sens proposé par Dewey (1938). Il ne s'agit pas simplement d'observer une situation et de la restituer dans un récit, mais de se confronter à une situation indéterminée, de l'articuler en situation problématique et d'envisager des solutions possibles pour lever l'indétermination.

L'ethnographie suppose un équipement conceptuel et méthodologique qui ne détermine pas à l'avance la nature de la situation étudiée mais qui permet cependant de l'investir d'un certain point de vue. La situation observée n'est pas simplement vue à nue : « *La théorie est aussi bien une ressource pour investir le terrain, que la finalité d'un processus de raisonnement qui est stimulé par le dialogue entre la théorie du chercheur et son expérience de terrain* » (Watson, 2012, p. 18). L'ethnographie peut ainsi revendiquer une démarche abductive qui ne consiste pas à éliminer les « *contaminations* » (Glaser et Strauss, 1967) inévitables entre les matériaux empiriques et conceptuels. Le terrain de recherche n'est pas envisagé de façon neutre au plan théorique, il n'est pas non plus abordé d'un point de vue objectif c'est-à-dire sans engagement dans la situation. En se fondant sur les données produites pendant l'investigation, le chercheur élabore une construction théorique. Si le statut fondé sur les données accordé par l'ethnographie à la théorisation semble de ce point de vue rejoindre la théorie ancrée de Glaser et Strauss (1967), il s'en écarte pourtant du point de vue de la posture

du chercheur et du statut accordé à la théorie. Selon une posture ethnographique l'engagement du chercheur dans une situation, avec les présupposés théoriques qu'il mobilise, n'est pas un biais qu'il s'agit d'éliminer pour atteindre un plus haut niveau d'objectivité. Le chercheur en ce sens, est toujours partie-prenante de la construction de la situation qu'il observe et à laquelle il participe (Lièvre et Rix-Lièvre, 2009).

L'ethnographie organisationnelle peut ainsi s'inscrire dans une approche plus étendue : les études basées sur les pratiques (Miettinen et al. Yanow, 2009), permettant de se tenir au plus près de l'activité de s'organiser (*organizing*) dans le sens donné par Karl Weick (1995). Il s'agit alors d'investiguer empiriquement l'organisation telle qu'elle se passe plutôt que de considérer l'organisation comme une réalité déjà faite. L'ethnographie apparaît ainsi comme l'orientation empirique des études basées sur les pratiques.

Cet article retient trois pratiques ethnographiques afin de construire les matériaux : une pratique d'engagement dans la situation, une pratique d'observation, une pratique d'écriture ethnographique.

- Une pratique d'engagement : le degré d'engagement sur le terrain et dans la vie collective est une caractéristique essentielle de la pratique ethnographique, ce qui signifie « *vivre avec et comme ceux que l'on étudie* » (Van Maanen, 1988, p. 2). Le chercheur ne peut être ni émotionnellement ni cognitivement détaché de cette réalité.
- L'observation : les pratiques ethnographiques supposent l'utilisation de dispositifs d'observation « *pour décrire et comprendre ce qui est mal connu* » (Journé, 2008, p. 154). Observer c'est produire un descriptible des activités de la vie ordinaire dont la finalité est de « *rendre visibles les scènes banales* » (Garfinkel, 1967, p. 67). Ce statut accordé à l'observation implique une certaine indépendance des situations et des pratiques observées sans leur substituer « des principes explicatifs » (Garetta, 2004, p. 116). L'observation est finalisée par un travail de description : les pratiques situées ne sont pas simplement données à voir, il s'agit comme le souligne Garfinkel de les rendre visibles.
- Un travail d'écriture : la production de matériaux ethnographiques correspond à un travail d'écriture (Van Maanen, 1988 ; Humphreys et Watson, 2009). Geertz (1973/1998) évoque une description dense de la situation vécue et observée : ces matériaux prennent la forme d'une « *multiplicité de structures conceptuelles complexes, (...) superposées les unes sur*

les autres et nouées entre elles » (p. 13). La description dense est à la fois une manière d'écrire et de conduire la recherche : une mise en forme et une analyse des matériaux.

Une démarche ethnographique s'arrête le plus souvent au niveau de la description d'une situation. Nous mobilisons cette démarche pour identifier les stratégies d'action d'un collectif. Cette perspective méthodologique nous paraît appropriée à la fois pour décrire les pratiques organisationnelles quotidiennes d'un équipage de simulation et pour identifier les stratégies d'action par lesquelles un collectif se déploie. C'est à partir des pratiques quotidiennes et des stratégies d'action du collectif que nous cherchons à rendre compte de l'activité managériale du chef de mission. Nous présentons les étapes de construction des matériaux ethnographiques dans le tableau suivant.

Tableau 1. Etapes d'élaboration des matériaux

	Avant la mission (2011-2012)	Pendant la mission de quinze jours (2012)	Après la mission (2012-2014)
Engagement	<ul style="list-style-type: none"> - Rencontre avec deux groupes d'élèves qui ont participé à deux missions précédentes - Encadrement de deux groupes d'élèves - Candidature à la mission de simulation - Participation à l'élaboration du patch de la mission 	<ul style="list-style-type: none"> - Observation-participante dans le cadre de la mission. 	
L'observation	<ul style="list-style-type: none"> - Échanges de mails avec l'équipage 	<ul style="list-style-type: none"> - Enregistrements vidéos de moments de 	<ul style="list-style-type: none"> - Travail de « description fine » :

	- Enregistrement de l'entretien avec un chercheur spécialisé sur les situations de confinement dans les bases antarctiques : 2h	vie et travail collectifs, de « sorties extravéhiculaires » : 25h40 - Enregistrements audio d'un journal de bord	mise en forme des observations
Travail d'écriture	- Construction du projet de recherche destiné à la Mars Society Journal de bord : 15p	- Journal de bord : 25p	- Description ethnographique du déroulement de la mission : 40p

2. 2. ENQUETER SUR UNE SITUATION INDETERMINEE : L'HISTOIRE DE LA MISSION

Un équipage de six personnes a été sélectionné par la Mars Society afin d'effectuer une rotation de quinze jours entre fin mars et début avril 2012. Un rôle fonctionnel au sein de l'équipage est attribué à chacun. Chaque membre d'équipage propose un projet de recherche qui sera mis en œuvre pendant la mission. Certains membres d'équipage se connaissent déjà, d'autres pas.

Lorena est le chef de mission. Suite au désistement d'un membre d'équipage, elle recrute un ami : Enzo. Elle propose à Emmanuel de prendre le rôle de second, alors qu'Enzo sollicite ce rôle auprès du chef de mission. Emmanuel accepte et du même coup conserve le rôle convoité par Enzo. En tant que second, il demande au chef de mission et au reste de l'équipage de réfléchir à la construction d'un objectif commun. Pour lui, la construction de cet objectif est impérative pour le bon déroulement de la mission. Pour Lorena c'est impossible, car nous n'avons pas les mêmes projets scientifiques. La préparation de la mission est essentiellement orientée, sous l'impulsion du chef de mission, par la planification du matériel nécessaire à la mise en œuvre des projets scientifiques. Dans le cadre du projet scientifique du chef de mission, Enzo et Lorena forment un binôme.

Pendant le déroulement de la mission, l'équipage rencontre des difficultés, dont certaines mettent le collectif à l'épreuve. D'abord la constitution de l'équipage et le contenu des rôles associés aux équipiers ne fait pas l'objet d'un consensus. Ces rôles changent en cours de route, pendant le déroulement de la mission. Dans un premier temps, ce changement ne semble pas affecter le bon déroulement de la mission. Ensuite, la question de la construction d'un objectif commun est loin de faire l'unanimité. Si le second est préoccupé par ce qu'il considère au départ comme un impératif, il en va tout autrement pour le reste de l'équipage. Le second se rend compte finalement que cet impératif ne vaut que pour lui. Enfin, depuis le début de la mission, la pratique managériale du chef de mission est énigmatique pour les membres de l'équipage. Dans la phase de préparation, Lorena oriente clairement le style de la mission vers la réalisation de projets scientifiques. Il s'agit d'une pratique managériale évidente qui ne pose pas de difficultés au reste de l'équipage. Pendant la mission, lors de situations assez banales mais classiques qui nécessitent un arbitrage, ou lors des rares réunions de briefing de l'équipage, la pratique du chef de mission semble se dissoudre dans le cours de la vie ordinaire. Rien ne différencie son rôle de chef de mission de celle d'un autre membre d'équipage. Les « moments » dédiés à la coordination de l'équipage sont des moments de vie collective pendant lesquels le chef de mission demande aux membres d'équipage ce qu'ils veulent faire pendant la journée. Pendant une séance de gymnastique matinale, Steeve refuse de continuer l'exercice et part s'isoler dans le local technique. Lorena lui demande pourquoi il ne veut pas faire ce que tout le monde fait, mais Steeve réagit très vivement à cette question. Elle demande au second d'aller discuter avec Steeve pour le calmer et comprendre ce qui ne va pas.

Le chef de mission demande conseil au second qu'elle associe à une expertise en facteur humain : elle se demande ce qu'il faut savoir pour résoudre ces problèmes humains. Par exemple : quand faut-il être directif ? Le chef de mission n'impose pas un style de mission qui est le sien : la science. Ce laisser-faire permet de faire émerger un autre style de mission : l'exploration, en partie sous l'impulsion du second et d'un autre membre de l'équipage. Ces deux styles coexistent sans provoquer de conflits mais reposent sur des visions radicalement opposées de la simulation. En revanche, l'absence d'arbitrage et le binôme que forme le chef de mission avec Enzo dans le cadre de son projet scientifique, posent beaucoup plus de difficultés à l'équipage. Pendant la deuxième semaine, les conflits disparaissent peu à peu, en

laissant place à des moments de vie collective plus conviviaux, en particulier autour des repas et d'échanges plus sereins et moins sérieux au sein de l'équipage. Enzo, l'ami du chef de mission, ne participe plus à ces situations de vie collective domestique. Alors que le binôme avec Lorena ne fonctionne plus, Enzo s'isole de plus en plus, jusqu'à quitter la station le dernier jour de la simulation en partant seul dans le désert. L'objectif déclaré de la Mars Society « *vivre et travailler ensemble sur une autre planète* » apparaît pour l'équipage comme une « situation indéterminée ».

3. LA STRATEGIE EMERGENTE D'UN COLLECTIF AU SEIN D'UNE SIMULATION D'EXPLORATION SPATIALE

La transformation de cette situation indéterminée en situations problématiques doit permettre, selon la théorie de l'enquête de Dewey (1938), d'envisager des moyens pour lever l'indétermination initiale. Ces moyens sont à la fois des conjectures pour rendre compte de l'action collective et des stratégies d'action mises en œuvre pour lever l'indétermination. Trois résultats de l'enquête ont été identifiés. Le premier est relatif au mouvement même de constitution du collectif qui oscille entre des moments de rupture et des moments de stabilisation. Ces deux moments permettent de comprendre le déroulement de la mission comme une stratégie émergente d'un collectif en voie de constitution. Le second rend compte de l'importance des activités domestiques comme manifestation d'un « vivre ensemble » qui donne une orientation normative à l'action collective. Le troisième consiste à faire émerger une pratique distribuée du leadership sans pour autant faire disparaître la pratique managériale du chef de mission. Nous montrerons que la disparition de cette dernière aurait des conséquences importantes en termes d'apprentissage et de mise en œuvre d'une mission d'exploration spatiale.

3.1. UN COLLECTIF EN VOIE DE CONSTITUTION : ENTRE RUPTURE ET STABILITE

L'enquête menée à partir du cas d'une simulation d'exploration spatiale nous révèle une absence d'orientation stratégique de l'action collective. Tout d'abord le chef de mission n'est pas le concepteur du projet de mission. Il a été recruté comme les autres membres d'équipage. Il n'est pas en charge de la conception du projet, mais de sa réalisation. Ensuite, la Mars Society définit les grandes lignes de la mission, souligne l'importance stratégique des

simulations, mais elle n'oriente pas les finalités que peuvent éventuellement incarner les chefs de mission ou d'autres membres de l'équipage. Peut-on alors parler d'un défaut d'orientation stratégique à l'égard des simulations d'exploration spatiale? Quelles sont les conséquences en termes d'apprentissage ?

Dans le cas de l'action collective que nous avons étudiée et à laquelle nous avons participé, seul le second est dans l'attente d'un objectif commun. Mais l'ensemble de l'équipage se soucie du déroulement au jour le jour de la simulation qui est vécue comme une situation de rupture avec le cours de la vie ordinaire. La rupture signifie qu'il s'agit par exemple de construire un équipage en situation et que les instructions de départ sont insuffisantes à stabiliser le collectif. L'enjeu consiste à se défaire d'une vision caricaturale d'une action collective qu'il s'agisse de la construction d'un objectif commun ou du contenu associé aux rôles au sein d'un équipage. Ce collectif est d'abord en mouvement, c'est à dire en voie de constitution, à la recherche des moyens qui lui permettent de se stabiliser.

L'enjeu pour le collectif de simulation ne consiste pas seulement à s'adapter aux contraintes de l'environnement confiné mais à transformer ces contraintes en capacités d'action qui rendent cette expérience vivable. Nous sommes ici dans le registre de la performativité souligné par Latour (2006) et Butler (2014). Butler propose de ne pas réduire les actions performatives aux seules actions mises en œuvre pour assurer la survie individuelle ou collective, mais de les étendre aux actions qui permettent d'assurer une « *vie bonne* ». Selon Licoppe (2010) la vulnérabilité d'un collectif renvoie au risque d'échec qui est constitutif de sa performativité : « *Le risque d'échec de l'action n'est pas d'ordre contingent. Il est structurel et constitutif de toute opération performative.* » (Licoppe, 2010, p. 292). En situation de confinement, la dépendance et l'interdépendance d'un équipage rendent le collectif vulnérable. Il s'agit ainsi d'écarter l'idée selon laquelle des collectifs vivent en autonomie uniquement en garantissant leurs moyens d'autosubsistance. La vie du collectif ne peut se réduire à l'alimentation, aux caractéristiques physiologiques de la vie en situation de confinement, aux capacités de résistance au stress sur lesquelles des recherches en facteur humain dans l'exploration spatiale ont mis l'accent (Rivolier, 1998). Pour autant, les détails de la vie ordinaire comptent parce que les participants ont tout à faire pour construire un collectif dont l'accomplissement n'est jamais garanti. Le sentiment d'appartenance semble se fragmenter par la diversité des projets scientifiques mis en avant dans l'organisation aval de la

mission. Autrement-dit, le collectif de simulation étudié est par définition vulnérable et dépourvu d'orientation stratégique.

Chia et Holt (2009) analysent de façon critique la tendance dominante en occident qui consiste à théoriser la stratégie comme un acteur individuel ou collectif orienté par un projet, une stratégie visible visant à rationaliser et à contrôler l'environnement extérieur en faisant abstraction de « *l'existence d'une tendance plus discrète et latente, qui donne une consistance à l'action, qui est nécessaire pour que la stratégie émerge à partir d'actions qui ne sont pas localement coordonnées. Une telle stratégie émergente est effectivement matérialisée à chaque occasion d'un « faire face » apparemment ordinaire et insignifiant* » (Chia et Holt, 2009, p. 23). Selon cette perspective de la stratégie comme émergence, il s'agit bien de ne pas se laisser impressionner par le caractère spectaculaire, évènementiel et parfois dramatique de l'action stratégique (Jullien 2009) et d'accorder de l'importance à la manière dont la stratégie est « *vécue (experienced) dans la vie de tous les jours des praticiens ordinaires* » (Chia et Holt, 2009, p. 23). L'expérience vécue, passée et présente, devient une source d'apprentissage pour un collectif en voie de constitution et augmente ainsi son pouvoir d'agir.

Cette approche de la stratégie émergente nous permet de voir autrement le mouvement par lequel un collectif se déploie, en insistant sur la nécessaire stabilisation de ce processus (Hernes, 2014). La construction d'une stratégie émergente devient ainsi une obligation pour les participants d'une action collective qui n'ont pas d'autres choix que de chercher des sources de stabilité. Une fois que ces sources sont identifiées, le collectif doit les « *maintenir en existence* » (Latour, 2006) pour garantir sa stabilité.

3.2. L'IMPORTANCE DES ACTIVITES ET DES ARTEFACTS DOMESTIQUES : LE « VIVRE ENSEMBLE » COMME ORIENTATION NORMATIVE DE L'ACTION COLLECTIVE

Durant les deux semaines de simulation de la vie martienne, les activités domestiques, tels que les repas, l'hygiène, ou les activités ménagères, représentent une source de stabilité dans la constitution du collectif. Ces activités sont généralement appréhendées du point de vue des moyens de subsistance qui permettent à un collectif de vivre en autonomie : comment en effet envisager un vol spatial habité vers Mars sans prendre soin de la vie quotidienne ? Il serait cependant réducteur de résumer la vie du collectif aux seules dimensions physiologiques et

psychologiques généralement privilégiées par les recherches en facteur humain. Il s'agit de mettre en avant la pertinence des sciences de gestion pour l'étude de ces collectifs en émergence, de mieux comprendre les pratiques organisationnelles ordinaires, et les stratégies d'action qui stabilisent un collectif. Les activités domestiques donnent une orientation normative de l'action collective : le vivre ensemble. La formule n'est pas neutre. Pour l'équipage, l'enjeu ne consiste pas seulement à vivre en autonomie ni à survivre en s'adaptant mais à bien vivre ensemble en développant un art de vivre en environnement confiné.

Pendant la mission, les membres de l'équipage sont amenés à vivre une situation indéterminée : vivre et travailler ensemble pendant quinze jours en situation de confinement. Ce n'est pas tant la durée qui est importante dans ce cas, mais la difficulté qui consiste à travailler la frontière qui sépare le chez soi à une situation de travail. Nippert-Eng, dans son ouvrage ethnographique « *Home and Work* » (1995), évoque un travail frontière (*boundary work*) en définissant le « *processus à travers lequel on organise des domaines potentiellement importants, les personnes, les objets, et les aspects du soi, entre le « chez soi » et le « au travail » ainsi que leurs relations en mondes possibles* » (Nippert-Eng, 1995, p. 7). L'auteur nous renvoie à la manière dont chacun organise ou réorganise la frontière entre la maison et le lieu professionnel. Ce « travail frontière » est une pratique organisationnelle importante dans le contexte d'une simulation d'exploration spatiale, où lieux personnel et professionnel font l'objet d'un agencement permanent. Cet agencement n'est pas donné, ne va pas de soi et fait l'objet d'un travail d'organisation à partir de régimes d'engagements (Thevenot, 2005) dans une situation.

- Dès le début de la mission, un des membres d'équipage, Sarah, responsable de la santé et de la sécurité, établit une planification des rotations des tâches ménagères et de la cuisine par binôme : Du pain fait maison, des pizzas, des œufs au bacon, des tartines de beurre de cacahouète, font partis des plats que l'équipage a l'autorisation de préparer dans le cadre d'une « étude sur la nourriture » de l'Université de Cornell. Cette étude prévoit d'alterner des jours sans préparation alimentaire avec de la nourriture lyophilisée peu savoureuse et des jours de préparation de plats ordinaires mais plus savoureux. Lors de ces « *cooking days* », en plus de la saveur, il s'agit de partager un moment convivial.

- Les séances de gymnastique matinales sont des activités domestiques qui contribuent au bien être de l'équipage. Ces séances font parties des rares contraintes imposées par le chef de mission. A l'exception d'un membre d'équipage, ces pratiques bénéficient à l'ensemble de l'équipage. Avec l'effort, ce sont aussi des moments de rire voire de jeu qui sont partagés. Les postures à prendre, souvent ridicules, transforment un exercice physique imposé par le chef de mission en moment de détente et de distraction dans un contexte qui a plutôt tendance à renforcer la monotonie.
- Le ménage, la propreté de la station et l'hygiène corporelle ont permis de transformer un ensemble de contraintes en un travail d'organisation et d'agencement de la vie ordinaire. La propreté est la première priorité de Sarah. En effet, la station est très poussiéreuse, beaucoup de membres d'équipage se plaignent. L'un d'entre eux est victime d'une crise d'allergie à la fin de la mission. Le ménage est aussi une priorité pour l'équipage. Vivre à six en situation de confinement suppose de la rigueur dans le rangement quotidien des affaires personnelles qui sont au même endroit que les objets domestiques, ustensiles, livres, procédures etc. Enfin l'hygiène est tributaire d'une contrainte : seule une douche tous les trois jours est autorisée. En situation de promiscuité, il n'est pas souhaitable d'imposer aux autres un manque d'hygiène. L'usage de lingettes est privilégié.

Ces activités domestiques traduisent un « travail frontière » (Nippert-Eng, 1995) permettant d'agencer les lieux personnel et professionnel. Cet agencement traduit par un travail d'appropriation temporaire les activités et les artefacts domestiques. Cependant, l'enjeu de ce « mieux vivre ensemble » n'est pas seulement celui d'une adaptation ; il renvoie également à l'émergence d'une norme collective et à des régimes d'engagement (Thevenot, 2005).

3.3. LA DISTRIBUTION DU LEADERSHIP AU SEIN DU COLLECTIF

En axant l'enquête sur la disparition de la pratique managériale du chef de mission et sa dilution dans le cours de la vie quotidienne, le travail de démarcation, voire d'abstraction, qui consiste à identifier la pratique managériale du chef de mission est difficile. Comment différencier une pratique managériale si l'on tient compte du régime d'engagement familial dans lequel « bascule » le collectif ?

Lorena se considère comme une novice en matière de management. C'est son expérience qui la guide et la conforte au départ dans le fait de tenir ce rôle. Elle adopte une attitude de questionnement, demandant leurs avis à certains membres d'équipage (au second notamment) et aux anciens « commanders » des missions auxquelles elle a participé. Son attitude fondée sur son expérience passée et sur sa capacité à mettre en doute le savoir ou les qualités dont elle dispose est fort éloignée d'une vision péremptoire, voire caricaturale du « manager ». Lorena adopte la posture de l'enquête à l'égard de sa pratique managériale. A la fin de la mission, elle rédige un rapport final de mission traduisant bien son questionnement : « *Je suis le commander de l'équipage 116 et il s'agit de ma première expérience en tant que leader. L'expérience acquise lors de mes missions passées m'a convaincue que je pouvais tenir ce rôle et j'ai cherché à accomplir mon devoir de la meilleure façon possible. J'ai surtout essayé de comprendre où se trouve la frontière entre attitude stricte ou laxiste vis-à-vis de l'équipage. J'ai trouvé utile de pouvoir discuter avec différents membres de l'équipage, des qualités et de la conduite qu'un commander est supposé avoir. Echanger avec les anciens commanders, réfléchir et analyser leurs conduites et leurs capacités de leadership m'a aidée.* »

Les incertitudes de départ sur la possibilité de construire un équipage, de réaliser un objectif commun, ou sur la pratique managériale du chef de mission se dissipent au fur et à mesure où la mission se déploie dans le temps. Ces questions sont sans doute indécidables avant de faire et de vivre cette expérience. Ces ambiguïtés sont endogènes au collectif et ne sont pas perçues comme des décalages par rapport à des critères extérieurs à son déploiement. Il faut faire porter l'enquête sur la façon les membres de l'équipage s'y prennent pour vivre une expérience et organiser leur mission. « *Vivre et travailler ensemble sur une autre planète* » tel est l'objectif déclaré par la Mars Society pour cette mission d'exploration martienne. Mais il y a une différence entre vivre et travailler ensemble et vivre la même expérience. Chaque membre d'équipage exprime des aspirations différentes.

Ainsi, les différentes manières de vivre la mission permettent d'identifier des styles de mission (Lièvre, 2007). L'enquête permet de mettre en avant deux styles distincts de missions : la science et l'exploration. Les membres de l'équipage proposent des sorties extravéhiculaires généralement orientées « science » ou « exploration ». Steve et le second privilégient l'exploration. Steve délaisse, en partie pour des raisons techniques, son projet

scientifique initial pour vivre pleinement ce style de mission. Lorena organise les sorties orientées sur la science. La préparation et le déroulement de ces missions sont différents :

- Une sortie d'exploration est une question de carte et de GPS : le but est d'atteindre des points intéressants dont les coordonnées ne sont pas répertoriées sur la carte. Le plaisir de la découverte et du parcours de longue distance en quad est associé à ce style de mission. Ces sorties sont généralement longues : deux à trois heures.
- Une sortie scientifique est une question de matériels et de nouveaux lieux de prélèvement : le but est de prélever des échantillons géologiques pertinents tout en respectant les règles strictes de l'Utah et de la Mars Society. Le plaisir est celui de faire de la recherche en situation de simulation.

Pendant la rédaction des rapports journaliers les membres d'équipage ne racontent pas les mêmes histoires. Il y a d'inévitables tensions entre ces différents styles de missions. Ces tensions ne sont pas bloquantes pour le déroulement de la mission et n'ont pas besoin d'être arbitrées par Lorena. La pratique managériale ne peut pas être quelque chose d'extérieur à cette expérience singulière : d'une part, parce que les équipages de sorties sont nécessairement pilotés par une seule personne et d'autre part parce que Lorena n'impose pas son style. La pratique managériale n'est pas simplement diffusée dans la cours de la vie ordinaire, elle se distribue en fonction des styles de missions que les membres de l'équipage accomplissent.

CONCLUSION

Au terme de cet article, la dissolution de la pratique managériale d'un chef de mission dans l'activité collective semble moins indéterminée qu'elle ne l'était au début de l'enquête. Cette dissolution est l'expression même d'un collectif toujours en voie de constitution (Latour, 2006) et non d'une entité qui nous servirait de point de départ. Le rôle du manager participe d'une situation que construisent les acteurs, dès la phase de préparation, et qui sera toujours mis en tension pendant le déroulement de la mission, y compris par le chef de mission lui-même. Nous identifions trois résultats susceptibles de rendre compte de l'apport d'une définition performative de l'activité managériale.

- Le premier résultat rend manifeste une « stratégie émergente » (Chia et Holt, 2009) dans le processus d'élaboration du collectif. D'abord perçue comme une désorientation dans

l'expression des objectifs et des attentes de l'équipage, cette orientation émergente ne repose pas uniquement sur le chef de mission, ni sur la construction d'un objectif commun préalable à la mission.

- Le second résultat porte sur la vulnérabilité du collectif. L'équipage de simulation est un collectif vulnérable, toujours en voie de constitution, entre une situation de rupture et la recherche d'un équilibre. Nous identifions une source de stabilité dans la constitution du collectif au niveau des activités domestiques : par exemple les repas, l'hygiène, ou les activités ménagères. Le point que nous souhaitons mettre en avant est que les activités domestiques donnent une orientation normative qui est endogène à l'élaboration d'un collectif : l'attention portée aux situations ordinaires devient discriminante pour les participants de l'action collective.
- Le troisième résultat lève l'indétermination associée à la disparition de la pratique managériale du chef de mission. Cette dernière ne disparaît pas, elle se pluralise et se distribue en fonction des styles de missions. La coordination de l'équipage s'opère avec des styles de missions – la science et l'exploration - en l'absence d'orientation normative de la part du chef de mission. Une pratique managériale trop normative, voire caricaturale, n'aurait sans doute pas pu stabiliser un collectif dont les tensions – entre rupture et équilibre - s'expriment dès la phase de préparation. Mais dans le même temps, la distribution du leadership ne peut faire disparaître la pratique managériale du chef de mission. Il s'agit de faire coexister une pratique minimale du chef de mission et différentes manières de vivre une simulation d'exploration spatiale qui sont propres au déploiement du collectif.

L'exploration martienne dans le désert de l'Utah n'est pas une simulation de situation, c'est une situation de simulation qui demande d'aborder différemment ce qui est observé. Selon Béguin la situation simulée repose sur une logique qui substitue « à l'opérateur un modèle de son activité » alors que dans une situation de simulation « il s'agit de mettre l'activité des sujets au premier plan » et de considérer ces simulations comme une « classe de situation organisée » (Béguin, 2005, p. 61). L'absence de représentativité d'un référent unique servant de modèle permet de mieux comprendre la façon dont les pratiques individuelles se dispersent dans la vie collective. Une « stratégie émergente » à partir de laquelle un collectif vulnérable se déploie la distribution continue des rôles et de la pratique managériale, sont des caractéristiques de cette « situation de simulation ». L'apport en termes d'apprentissage

semble pertinent par ce qu'il porte sur des situations vécues et partagées et non sur la définition d'une pratique managériale extérieure au déploiement du collectif.

Mais compte tenu de la définition performative de l'activité managériale présentée dans cet article, notre question de recherche porte à confusion. En effet, si nous nous détournons d'une définition ostensive de l'activité managériale comment celle-ci pourrait-elle disparaître ? N'est-elle pas inmanquablement toujours quelque chose d'autre qu'une représentation préalable correspondant ou non à nos attentes ? L'étude de l'activité managériale du chef de mission ne vise pas à préjuger de sa définition, mais à décrire ses pratiques. Les deux styles de mission donnent du sens à l'action collective. Ils coexistent en diminuant les conflits au sein de l'équipage. Les pratiques domestiques donnent une orientation normative à l'action collective, orientation potentiellement discriminante pour ceux qui n'y participent pas. Il semble ainsi impossible de séparer l'activité managériale de ce qui contribue à maintenir le collectif en existence. L'objet de cet article ne consistait pas à expliquer l'absence de pratique managériale d'un chef de mission mais plutôt à rendre visibles ses modes d'existence ou de présence au sein d'un collectif.

Références

- Alvesson, M., et Willmott, H., (2012) *Making Sense of Management. A Critical Introduction*. Second Edition, Sage Publications Ltd.
- Barad, K., (2003) « Posthumanist Performativity: Toward an Understanding of How Matter Comes to Matter » in *Signs: Journal of Women in Culture and Society* 2003, vol. 28, no. 3.
- Barad, K., (2007) *Meeting the Universe Halfway*. Duke University Press.
- Barley, S., et Kunda, G., (2001) « Bringing Work Back In » *Organization Science* January/February 2001 vol. 12 no. 1 76-95
- Béguin, P., (2005) « La simulation entre experts : double jeu dans la zone proximale de développement et construction du monde commun » in *Apprendre par la simulation. De l'analyse aux apprentissages professionnels*, Pastré, P., (Ed.) Octares Edition.
- Butler, J., (2014) *Qu'est-ce qu'une vie bonne ?* Manuels Payot.
- Chia, R., et Holt, R., (2009) *Strategy Without Design*, Cambridge University Press.
- Cooren, F., (2010) « Ventriloquie, performativité et communication » in *Réseaux*, Août Septembre 2010.

- Crevani, L., Lindgren, M., et Packendorff, J., (2010) “Leadership, not leaders: On the study of leadership as practices and interactions” *Scandinavian Journal of Management* (2010) 26, 77—86
- Dewey, J., (1938/1993) *Logique : La théorie de l'enquête*. (Tr. Deledalle, G.,) PUF.
- Eikeland, O., et Nicolini, D., (2011) «Turning practically: broadening the horizon » *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 24 Iss: 2, pp.164 - 174
- Garreta, G., (2004) « Enquête et observation. Dewey et les ressources de l'observable. » in : *La croyance et l'enquête*. Paris, Éditions de l'EHESS.
- Garfinkel, H., (1989/2007) *Recherches en ethnométhodologie*. PUF.
- Geertz, C., (1986/2012) *Savoir local, savoir global. Les lieux du savoir*. PUF.
- Gherardi, S., (2012) *How To Conduct a Practice-Based Study: Problems and Methods*, Edward Elgar Publishing.
- Glaser, B., et Strauss, A., (1967/2010) *La découverte de la théorie ancrée : Stratégies pour la recherche qualitative*, Armand Colin.
- Girin J. (1990), « L'analyse empirique des situations de gestion: éléments de théorie et de méthode », in *Épistémologies et sciences de gestion*, coordonné par Alain-Charles Martinet, Paris, Economica.
- Hernes, T., (2014) *A Process Theory of Organization*, Oxford University Press.
- James, W. (1909/1977) *A pluralistic Universe, The Works of William James*, Harvard University Press.
- Humphreys, M., et Watson, T., (2009) « Ethnographic practices : From 'writing-up ethnographic research' to 'writing ethnography' » in In Ybema et al. (eds) *Organizational Ethnography. Studying the complexities of Everyday Life*. Sage Publications Ltd.
- James, W., (1912) *Essays in Radical Empricism*. Longmans, Green
- Journé, B., (2009) « Collecter des données par l'observation » in *Méthodologie de la recherche en Sciences de gestion*, Gavard-perret, M-L., et al. (Ed.)
- Jullien, F., (2009) *Les transformations silencieuses*. Grasset.
- Karreman, D., & Alvesson, M. (2004). « Cages in tandem: Management control, social identity, and identification in a knowledge-intensive firm. » *Organization*, 11(1), 149—175.
- Latour, B., (2006) *Changer la société, refaire de la sociologie*, La découverte, Paris.
- Licoppe, Ch., (2010) « Michel Callon et le « tournant performatif » de la théorie de l'acteur-réseau. Vers une anthropologie des objets techniques en situation » in Akrich et al. (2010).
- Lièvre, P., (2007) *La logistique*, Paris la découverte.

Lièvre, P., & Rix, G., (2009) « L'observatoire de l'organisant. Mode d'interprétation des matériaux qui en sont issus. » in Rispal, H., et al. (Ed.) *Interprétations et méthodes qualitatives. La quête d'un point de vue fondé.* Edition ESKA.

Mintzberg, H., (1973) *The Nature Of Managerial Work*, Publisher Harper & Row

Mintzberg, H., (1984) *Le manager au quotidien, les dix du rôle du cadre.* Editions d'organisations. Paris.

Mintzberg, H., (2009) *Managing*, Berrett-Koehler Publishers

Nicolini, D., (2009) « Zooming in and Zooming out: A package of method and theory to study work practices » In Ybema et al. (eds) *Organizational Ethnography. Studying the complexities of Everyday Life.* Sage Publications Ltd.

Nicolini, D., (2013) *Practice Theory, Work, & Organization. An Introduction.* OUP.

Nippert-Eng, Ch., (1995) *Home and Work*, University of Chicago Press

Rivolier, J., (1998) *L'homme dans l'espace*, Paris. PUF.

Strum, S., et Latour, B., (1987) "The Meanings of Social: from Baboons to Humans."

Information sur les Sciences Sociales/Social Science Information 26: 783-802

Suchman, L., (2007) *Human-Machines Reconfigurations: Plans and Situated Actions* (Learning in Doing: Social, Cognitive and Computational Perspectives) Cambridge UP.

Tengblad, S., (Ed.) (2012) *The Work of Managers. Towards a Practice Theory of Management.* OUP.

Thévenot, L., (2005) « Pragmatic regimes governing the engagement with the world » in Schatzki, Th., et al (2005) *The Practice turn in Contemporary Theory*, Routledge.

Thévenot, L., (2011) *L'action au pluriel. Sociologie des régimes d'engagement.* Editions la découverte.

Watson, T., (2012) « Making organisational ethnography », *Journal of Organizational Ethnography*, Vol. 1

Weick, K., (1995) *Sensemaking in organisations.* London sage

Yanow, D., Ybema, S., et van Hulst, M, (2012) « Practising Organizational Ethnography » In Gillian Symon and Catherine Cassell, (eds), *The Practice of Qualitative Organizational Research: Core Methods and Current Challenges.* London: Sage