

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

Benoît Journé . Nathalie Raulet-Croset

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

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

INTRODUCTION

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

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

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

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