

## Séminaire GESTE du 14/01/2014 (14h-17h)

### La dimension territoriale des situations de gestion

Nathalie Raulet-Croset

IAE de Paris et PREG-CRG (Centre de recherche en gestion) Ecole Polytechnique

Compte-rendu par Sara Fernandez

#### Références:

- Benoît Journé et Nathalie Raulet-Croset. Le concept de situation : contribution à l'analyse de l'activité managériale en contextes d'ambiguïté et d'incertitude. 2008/1. M@n@gement, Vol 11, p. 27-55.
- Nathalie Raulet-Croset. 2008. La dimension territoriale des situations de gestion. 2008/4, n°184. P. 137-150.

Remarque : plusieurs discussions se sont engagées durant la présentation.

#### 1- Présentation de N. Raulet-Croset :

Intérêt pour les concepts de situation de gestion, de territoires, etc.

Thèse sur le cas de Vittel de la qualité des eaux souterraines, dirigée par Jacques Girin.

CRG : centre de recherche dirigé par Hervé Dumez, construit à l'X au moment où la gestion se développait dans les écoles d'ingénieurs.

Maître de conférences à l'IAE.

#### A l'origine de la recherche :

- Constat de départ : les notions d'espace et de territoire peu mises en avant dans les recherches en gestion : l'espace était surtout considéré comme un contenant, sans réel effet sur la performance organisationnelle
- Deux terrains analysés, pour lesquels l'espace identifié comme un « contexte actif », comme une ressource pour l'action :
  - o Le problème traité a un ancrage spatial
  - o Les acteurs concernés sont présents sur un même espace
- Les cas :
  - o La protection d'une nappe d'eau minérale vis-à-vis de pratiques agricoles
  - o La prise en charge des incivilités urbaines dans des quartiers sensibles de la région parisienne

#### En quoi l'espace a-t-il une influence sur la manière dont l'action collective s'organise, se fait ?

Sur les deux cas : des situations de gestion très différentes :

- La nappe d'eau de Vittel :

Crainte d'une hausse du taux de nitrates d'origine agricole. Pour l'eau minérale, limite autorisée = 10 mg/L. Mais pour l'eau potable, norme = 50 mg/L. Crainte car le taux augmentait et on s'approchait de la limite de 10 mg/L. Le problème était peu construit : acteurs concernés, moyens, objectifs à atteindre, même s'il y avait des ingrédients. L'espace d'action s'est aussi progressivement construit.

- Incivilités urbaines :

Exemples : des tags, ordures sauvages, etc. elles troublent une relation à l'espace. La prise en charge du problème : une commune dans l'Essonne, par la mairie, via un dispositif public existant sur la sécurité, au sein duquel différents acteurs se rencontrent. Que fait ce dispositif ? Pour différentes situations, on a observé des coopérations inédites, avec des éléments organisés différenciés, à différentes échelles (commune, quartiers, hall d'immeuble, etc.)

Les points communs entre les cas :

- Les acteurs :
  - o Un ensemble d'acteurs à géométrie variable
  - o Des acteurs hétérogènes et autonomes amenés à coopérer, se coordonner autour d'un problème
  - o Pas d'acteur hiérarchique (différent d'une organisation classique)
  - o Apparition de dispositifs de coordination
- Des situations confuses, ambiguës :
  - o Entre intérêt générale et intérêts privés
  - o Nécessité de « cadrage » des situations
- Caractère émergent de la coopération/coordination
- Rôle des dispositifs, objets :
  - o Bougies poreuses pour le cas de l'eau minérale
  - o Barrières, ralentisseurs, pour les incivilités
- Partage du territoire

**= des situations de gestion en émergence et territorialisées.**

Pourquoi la notion de « situation de gestion » : cela paraît correspondre à quelque chose qui n'est pas vraiment une organisation (en construction, objectif qui crée la situation, pas institué, pas routinier), avec un rôle important de l'espace.

La « situation de gestion » :

Jacques Girin (1990) :

Polytechnicien, avec un doctorat en sociologie. Intérêt sur le langage dans les organisations, au contexte, etc.

- De la situation : « des participants, une extension spatiale (le lieu ou les lieux où elle se déroule, les objets physiques qui s'y trouvent), une extension temporelle (un début, une fin, un déroulement, éventuellement une périodicité) »
- A la « situation de gestion » : qui existe lorsque « des participants sont réunis et doivent accomplir, dans un temps déterminé, une action collective conduisant à un résultat soumis à un jugement externe ».

L'émergence de la situation de gestion :

- Travaux de Goffman (1964) : la « situation négligée », les cadrages
- Dewey (1938, 1993) : l'enquête pour construire la situation

Les participants sont réunis sur un espace (coprésence, ou autres moyens), pendant un temps donné, soumis à un jugement externe (hors de la situation) qui porte un jugement sur le résultat. A la différence de l'organisation : cela peut sortir de l'organisation, il y a des interactions entre différents acteurs, ...

La question du jugement externe : il peut aussi être produit par un acteur de la situation de gestion, celui qui cherche à faire exister une situation de gestion.

Comme Vittel par exemple : il n'y a pas à proprement parler d'évaluation extérieure en amont de la situation de gestion qui juge du taux de nitrates dès lors qu'il est inférieur à 50 mg/L. C'est Vittel qui va construire une forme de jugement extérieur par l'intervention des chercheurs, par les négociations avec les agriculteurs.

Vittel joue sur la définition du résultat, la temporalité (urgence de la situation).

Il y peut y avoir des mécanismes de resserrement du temps...

On sort de la situation de gestion quand il y a une forme de routine qui s'installe.

Exemple de la DCE.

La question du jugement externe : comment le qualifier, comment le définir, l'évaluer ? Le caractère « externe » de ce jugement signifie qu'il ne peut pas se circonscrire à une définition négociée par les parties-prenantes de la situation de gestion, il peut être le produit d'une mise en scène d'un extérieur, porteur d'un enjeu.

Le cas de Vittel :

Définition de la situation : une succession de cadres

Des acteurs et des actions

Référence à un espace, à un territoire

Définition de la situation	Acteurs et actions	Référence à un espace, un territoire
1 <sup>er</sup> cadrage : problème de pollution	Vittel fait appel à des acteurs en charge de la pollution selon une dimension légale	Pollution sur le territoire, périmètre de protection
Blocage de la négociation, discussion avec les agriculteurs qui mettent en avant l'enjeu économique du problème Complexification : réflexion selon une dimension économique	Proposition faite aux agriculteurs Acteurs dominants : chambres d'agriculture, syndicats agricoles	Prise de contact avec les agriculteurs Achat de terres
Mais Vittel ne peut pas acheter suffisamment de terres		
Nouvelle phase de complexification : ajout de dimensions techniques, scientifiques, réflexion sur l'évolution des pratiques agricoles	Vittel appelle une équipe de chercheurs de l'Inra (recherche sur l'évolution des pratiques	Recherche action, présence des chercheurs sur le territoire Travail scientifique sur des parcelles (bougies poreuses, tests de cultures)
Arrêt de l'enquête	Inra : production de cahiers des charges de bonnes pratiques Mise en place de contrats avec les agriculteurs (bonnes pratiques en échange de subventions) Mise en place d'une entreprise locale de certification, de gestion et de suivi des contrats	Changement de pratiques, de cultures sur le territoire, nappe gérée...

### Cas des incivilités urbaines

Actions collectives et organisées autour de la prise en charge d'incivilités urbaines

Formes d'organisations adaptées au phénomène :

- Organisations éphémères
- Organisations-réseaux liant des acteurs autonomes, sans hiérarchie

- Organisations qui traitent de la perturbation des relations à l'espace
- Organisations à géométrie variable (acteurs, espace)

Rejoint l'intérêt croissant en théorie des organisations portées aux organisations fragmentées, non hiérarchisées, etc.

Le travail a consisté à distinguer des types d'incivilités, les acteurs touchés, les lieux, les acteurs impliqués dans le traitement ou la prévention.

### **Premiers résultats :**

- Des situations de gestion en émergence et territorialisées
- Extension spatiale, une ressource pour la construction des situations
- Dimension territoriale des situations de gestion à travers deux dialectiques issues de différentes définitions de « territoire » (Lévy 2003):
  - o Territoire spatial et territoire symbolique
  - o Territoire prescrit et territoire construit

### **Première dialectique : entre « territoire spatial » et « territoire symbolique »**

Les territoires prennent du sens à travers leur inscription matérielle sur l'espace : objets, traces, frontières...

La coexistence de « territoires » d'usage/action autour d'un même espace matériellement délimité :

- Le cas de Vittel : exemple de parcelles où coopèrent des agriculteurs et des scientifiques
- Le cas des incivilités : exemple d'un hall, support d'une séquence d'action

Des « territoires » qui s'emboîtent et se confrontent autour d'espaces clé.

### **Deuxième dialectique : entre « territoire prescrit » et le « territoire construit »**

- Territoire prescrit : la délimitation d'un territoire désigne de facto des acteurs « concernés »

Exemple : le périmètre de protection de la nappe.

- Territoire construit : intervention d'autres acteurs
  - o D'autres acteurs, liés au territoire, sont amenés à intervenir
  - o Les acteurs construisent leur lien au territoire, à travers des liens d'usage et d'appartenance (territoires d'action, territoires d'usage)

### **Résultat 1 : les situations de gestion articulent...**

- Territoire prescrit et territoires construits

La délimitation d'un territoire prescrit désigne des acteurs concernés ; le territoire prescrit peut rencontrer des territoires construits d'autres acteurs

- Les dimensions matérielle et symbolique d'un territoire :

L'extension géographique de la situation de gestion joue comme ingrédient de la coordination, à la fois comme support matériel et comme porteur de sens (lié à des appropriations...)

### **Résultat 2: des actions à la croisée des territoires construits :**

Exemple d'un squat de hall (hall dégradé, bruit...): l'action collective s'appuie sur un espace « matériel » repéré comme étant « à la croisée » de territoires construits.

Ce choix d'échelle territoriale « engage » des acteurs dans l'action.

### **Discussion :**

Incivilités : traitement en surface du problème, pas de résolution de fond du problème.

Pour résoudre le problème de fond : extension du périmètre, du territoire, des acteurs concernés...

On peut imaginer alors que le jugement externe porte aussi sur le cadrage, que la définition du problème et de son périmètre sont aussi problématiques et méritent une analyse propre.

Dans le cas de Vittel, on a un acteur bien identifié à l'origine de la situation, dans le cas des incivilités, c'est plutôt un dispositif.

### **Pour poursuivre : l'espace, ressource pour la coordination dans les organisations éphémères**

Comment repérer des « natures d'espace » ?

La coordination, dans ces organisations éphémères qui se configurent et reconfigurent autour d'incivilités récurrentes et autour d'espaces donnés :

- S'adapte à la nature de l'espace
- S'appuie sur les pratiques mobiles de l'espace
- S'appuie sur le caractère performatif de l'espace : des espaces qui poussent à l'action

L'appui sur une littérature qui considère les pratiques dans l'espace : certaines approches s'intéressent à « *dealing with space* » (Lussault & Stok 2010), différent de « *being in space* » : *dealing with space* = quand les frontières sont transgressées, les choses de l'espace réarrangées

Lussault = géographe qui fait le lien entre les pratiques des acteurs et la notion d'espace, pour s'intéresser aux pratiques spatiales. L'espace n'est pas qu'un contenant mais un contexte actif, qui est une ressource pour l'action.

Un retour sur la méthodologie (parcours commentés).

### **2 Discussion finale :**

Les incivilités : dans quelles mesures ce sont vraiment des situations de gestion et pas plutôt une gestion routinière de suppression de tags par un dispositif existant ?

La question du jugement externe, de la remise en question des cadrages.

Il y a une différence de prise en charge des tags et des halls d'immeuble. La question de l'acteur/porteur et de l'action collective : il les faut pour qu'on parle de situations de gestion.

Paramétrage des situations de gestion et capacité à atteindre des objectifs ? Le nombre d'acteurs concernés, les ressources mobilisables, etc. En arrière-plan, il y a bien un enjeu d'évaluation, de performance des situations.

En gestion : l'objectif = penser la performance, mais la performance est toujours liée à un contexte donné. On peut par contre faire des typologies, identifier des variables importantes pour définir la situation de gestion, sa trajectoire...

Performance/jugement : dimensions à la fois analytique et normative.