



La gouvernance des organisations temporaires contraintes à de forts enjeux de sécurité

Florie Mazzorana-Kremer

► To cite this version:

Florie Mazzorana-Kremer. La gouvernance des organisations temporaires contraintes à de forts enjeux de sécurité. Gestion et management. Université Paris sciences et lettres, 2016. Français. NNT : 2016PSLEM020 . tel-01534845

HAL Id: tel-01534845

<https://pastel.hal.science/tel-01534845>

Submitted on 8 Jun 2017

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

THÈSE DE DOCTORAT

de l'Université de recherche Paris Sciences et Lettres
PSL Research University

Préparée à MINES ParisTech

La gouvernance des organisations temporaires contraintes à de forts enjeux de sécurité

Ecole doctorale n°432

SCIENCE DES METIERS DE L'INGENIEUR

Spécialité SCIENCES ET GÉNIE DES ACTIVITÉS À RISQUES

Soutenue par Florie
MAZZORANA-KREMER
le 16 décembre 2016

Dirigée par Franck GUARNIERI

COMPOSITION DU JURY :

M. Didier VAN CAILLIE
Professeur, Université de Liège,
Rapporteur

Mme Aude DEVILLE
Professeur, Université de Nice,
Rapporteur

M. Dominique PECAUD
Professeur, Université de Nantes,
Président

M. Franck GUARNIERI
Directeur de Recherche, Mines Paristech,
Examineur

M. Christophe MARTIN
Titulaire de la Chaire Résilience et
Sécurité, Mines Paristech,
Examineur



REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier chaleureusement toutes les personnes qui m'ont aidée pendant l'élaboration de ma thèse.

En premier lieu, je remercie mon Directeur de thèse, Franck Guarnieri, qui m'a accordé sa confiance au long de ces trois années, pour son intérêt, pour la précision et l'efficacité des conseils qu'il m'a donnés.

Je remercie, au même titre, Christophe Martin, titulaire de la Chaire Résilience et Ingénierie, sans laquelle et lequel ces travaux n'auraient également pas pu être initiés. Je le remercie pour son soutien, ses conseils, son enthousiasme et pour les lectures riches et intéressantes vers lesquelles il m'a orientée. Cette thèse ayant été réalisée au sein de la Chaire, j'attache une importance toute particulière à remercier ses partenaires industriels – les Groupes Engie, Afnor, Total et SNCF – sans lesquels ces travaux n'auraient pu être possibles.

Je remercie également Didier Van Caillie de s'être rendu disponible pour la soutenance et d'avoir accepté la fonction de rapporteur, pour son temps et son attention qui l'ont conduit à me prodiguer des remarques et des conseils très pertinents qui seront d'une grande utilité pour mes rédactions futures. Je remercie également Aude Deville et Dominique Pécaud, d'avoir accepté malgré les délais courts qu'ils avaient, d'être respectivement rapporteur et examinateur, de s'être intéressés à mes travaux, ce qui m'a permis de bénéficier de leurs remarques originales et pertinentes, avant comme pendant la soutenance.

Un grand merci également à mon conjoint, à ma famille et à mes amis, pour s'être intéressés à ma thèse. A Guillaume pour les soirées passées à visionner des reportages et à discuter mon analyse des accidents comme le Titanic ou Challenger. A mon père, et à mon associé et ami Olivier, pour leurs relectures de nombreux passages de mes écrits. A Irène pour son accueil chaleureux et son soutien sur mon terrain de recherche, lequel m'a permis de compléter et d'affiner méthodiquement mes analyses au moyen d'entretiens ciblés et pertinents. A Brice, pour les déjeuners qui m'ont permis de bénéficier de l'expérience qu'il avait de plusieurs de ses salariés mobilisés sur des missions temporaires.

Un grand merci également à toute l'équipe du Centre de Recherche des Risques et des Crises, notamment à Sandrine Renaux et Myriam Lavigne-Perrault pour leur travail quotidien à l'appui de nos travaux. Et enfin, à Isabelle Liotta pour ses formations et sa présence toujours extrêmement positive au sein de l'Ecole.

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION	7
CHAPITRE 1 : ORIGINE DE NOTRE INTÉRÊT POUR L'ORGANISATION TEMPORAIRE ET SES RISQUES	15
1.1 CONTEXTE & GENÈSE DE LA THÈSE	17
UN CAS D'ÉTUDE INDUSTRIEL DE CHANGEMENT PROPICE AUX QUESTIONNEMENTS EN MATIÈRE D'ORGANISATION ET DE SÉCURITÉ	18
A LA DÉCOUVERTE D'UNE AUTRE PERSPECTIVE D'ANALYSE QUE LE SIMPLE CHANGEMENT : L'ENTRÉE EN SCÈNE D'UNE ORGANISATION DE NATURE TEMPORAIRE	18
1.2 VERS UNE MEILLEURE COMPRÉHENSION DE L'ORGANISATION DE NATURE TEMPORAIRE : DE QUOI PARLE-T-ON ?	20
LE CARACTÈRE TEMPORAIRE : QUEL SENS LUI DONNER DANS L'ORGANISATION ? EN FAIT-IL UNE ORGANISATION À PART ENTIÈRE ?	20
ÉTAT DE L'ART DE LA RECHERCHE SUR L'ORGANISATION TEMPORAIRE	22
DÉFINITION DE L'ORGANISATION TEMPORAIRE	23
CONCEPTS CLEFS ET TYPOLOGIE DE L'ORGANISATION TEMPORAIRE	25
L'incertitude et le caractère planifiable de l'organisation temporaire	25
Le concept de temps	27
Les liens entre organisation temporaire et organisation « mère » permanente, et son degré d'autonomie	29
1.3 PREMIÈRES RÉFLEXIONS ET RÉFÉRENCES RELATIVES AUX SPÉCIFICITÉS ORGANISATIONNELLES DE L'ORGANISATION TEMPORAIRE	31
L'ADHÉSION DES INDIVIDUS À L'ORGANISATION	32
L'adhésion des individus sur une durée qu'ils savent limitée	32
L'adhésion des individus dans un système collaboratif lié à une organisation pérenne	33
L'adhésion des individus en l'absence de « culture collective »	34
Résumé	34
LA DÉFINITION ET LA COORDINATION DES TACHES	35
Des structures normatives légères axées sur des compétences interpersonnelles	35
Un formalisme peut exister, bien souvent lorsqu'une organisation pérenne-mère est fortement liée à l'organisation	38
Une coordination formelle héritée de l'organisation mère et plus fréquente dans les organisations temporaires amenées à se renouveler	39
Réflexion – entre structure normative légère et système formel mis en place par des organisations pérennes ?	39
Une coordination cherchant à gérer et réconcilier des divergences de culture et de perception	40
Résumé	42

LE MANAGEMENT ET LE RESPECT DE L'AUTORITÉ	42
Un management fondé sur la fixation d'objectifs clairs possible lorsque l'organisation est devenue moins incertaine	43
L'organisation temporaire peut faire collaborer des parties ayant des perceptions du temps différentes, ce qui rend nécessaire une unité de management pour maintenir la cohésion et les objectifs	44
Le management perd son importance lorsque des normes, règles, codes précis et acceptés de tous suffisent à coordonner les activités	44
Résumé	45
LA COMMUNICATION ET L'INFORMATION DANS L'ORGANISATION TEMPORAIRE	45
Résumé	47
CONCLUSION SUR LES SPÉCIFICITÉS DES ORGANISATIONS TEMPORAIRES VUES À TRAVERS LA LITTÉRATURE	47

1.4 | PROBLÉMATISATION DE LA THÈSE ET INTÉRÊT DU TERRAIN **49**

NOTRE CAS D'ÉTUDE INDUSTRIEL : UNE ORGANISATION TEMPORAIRE DANS UN CONTEXTE AUX FORTS ENJEUX DE SÉCURITÉ	49
Notre cas d'étude industriel vu comme une organisation temporaire	49
Description plus détaillée du terrain d'étude (i) : l'organisation du site de stockage (l'organisation pérenne)	50
Description plus détaillée du terrain d'étude (ii) : le projet de rénovation des installations et ses acteurs associés (l'organisation temporaire)	51
Intérêt du terrain : une organisation temporaire, en lien avec une organisation pérenne, présentant de forts enjeux de sécurité	52
LES ORGANISATIONS TEMPORAIRES, DES ORGANISATIONS PLUS OU MOINS RISQUÉES QUE LES ORGANISATIONS PÉRENNES ?	52
LA PRÉCISION DE NOTRE DOMAINE DE RECHERCHE : LA SÉCURITÉ DANS L'ORGANISATION TEMPORAIRE	53
CONCLUSION DU CHAPITRE	54

CHAPITRE 2 – EXAMEN DU PROBLÈME | TEMPS ET SÉCURITÉ : COMMENT L'INDUSTRIE ET LA RECHERCHE DANS LES SAFETY SCIENCES ADRESSENT LA QUESTION DU TEMPS ? **57**

2.1 | L'ORGANISATION TEMPORAIRE PRÉSENTE-T-ELLE DES RISQUES ET DES ACCIDENTS DIFFÉRENTS DES AUTRES ORGANISATIONS ? **59**

CAS D'ACCIDENTS LIÉS À DES ORGANISATIONS TEMPORAIRES	59
Tchernobyl	59
Le cas Mann Gulch	60
Le festival de Roskilde	60
Challenger	62
Le Titanic	63
Conclusion partielle	64
RETOUR SUR LES CARACTÉRISTIQUES ATYPIQUES DES ORGANISATIONS TEMPORAIRES : PEUVENT-ELLES ÊTRE SOURCE DE RISQUES ?	65
Des risques liés aux spécificités de l'organisation temporaire	65
Des risques soulevés par des relations atypiques entre acteurs	68

2.2 LE TEMPS ET LA SÉCURITÉ : COMMENT L'INDUSTRIE ET LA RECHERCHE DANS LES SAFETY SCIENCES ADRESSENT LA QUESTION DU TEMPS ?	71
EST-CE QUE LES ENSEIGNEMENTS ACADÉMIQUES S'APPLIQUENT AUX ORGANISATIONS TEMPORAIRES ?	71
Reason : l'erreur humaine et « le Swiss Cheese Model »	71
Charles Perrow et la Théorie de l'Accident Normal	73
Vaughan	74
Le mouvement des HRO (« High Reliability Organisations » ou, en français : « Organisations à Haute Fiabilité »)	75
La théorie du sensemaking, élaborée par l'un des chercheurs sur les HRO	76
Hollnagel et l'Ingénierie de la Résilience, un champ à mi-chemin entre le courant des HRO et la Théorie de l'Accident Normal	77
COMMENT L'INDUSTRIE RÉPOND-ELLE À LA QUESTION DU PILOTAGE DE LA SÉCURITÉ EN LIEN AVEC L'ORGANISATION TEMPORAIRE ?	79
CONCLUSION DU CHAPITRE	80

CHAPITRE 3 – SYNTHÈSE DES ÉLÉMENTS THÉORIQUES INITIAUX & MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

3.1 SYNTHÈSE DES ÉLÉMENTS THÉORIQUES INITIAUX DE NOTRE RECHERCHE	83
BILAN DES PROPOSITIONS ISSUES DE NOTRE LITTÉRATURE ET RELATIVES AU FONCTIONNEMENT ET À LA SÉCURITÉ DANS LES ORGANISATIONS TEMPORAIRES	83
Propositions concernant le fonctionnement de l'organisation temporaire et l'atteinte de ses objectifs	83
Les propositions portant sur l'organisation temporaire et la sécurité : que nous disent les auteurs sur les risques et la résilience de ce type d'organisation ?	86
Synthèse des thèmes clefs extraits de notre littérature	90
ABSENCE DE CONSENSUS SUR LE FONCTIONNEMENT TYPE D'UNE ORGANISATION TEMPORAIRE OU SUR SON IMPACT SUR LA SÉCURITÉ	90
PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE : LA GOUVERNANCE D'UNE ORGANISATION TEMPORAIRE CONTRAINTE À DE FORTS ENJEUX DE SÉCURITÉ	91
La notion gouvernance dans le cas d'une organisation	91
Origine et l'évolution de cette notion	92
Signification de la notion de gouvernance en sociologie des organisations	93
Redéfinition de notre axe de recherche : la gouvernance de l'organisation temporaire contrainte à de forts enjeux de sécurité	94
3.2 MÉTHODOLOGIE APPLIQUÉE À NOTRE CAS D'ÉTUDE INDUSTRIEL AINSI QU'À LA POURSUITE DE NOS RECHERCHES	95
EXPLICATION ET DESCRIPTION DE NOTRE MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE	95
Justification d'une approche de recherche empirique compréhensive visant à produire de nouveaux éléments théoriques	95
Le choix d'appliquer la méthode de la théorie ancrée	98
Rappel descriptif de la méthode de la théorie ancrée	98
LIMITES DE LA THÉORIE ANCRÉE ET DESCRIPTION DE NOTRE MÉTHODE SPÉCIFIQUE	100
Les limites de la méthode de la théorie ancrée	100
Explication de notre méthode et de notre application de la théorie ancrée	101
CONCLUSION DU CHAPITRE	103

4.1 | ETUDE SUR SITE DU CAS INDUSTRIEL DE RÉNOVATION D'UN SITE DE STOCKAGE DE GAZ : DÉROULEMENT DU TERRAIN & RÉSULTATS INTERMÉDIAIRES 107

RAPPEL DESCRIPTIF DU TERRAIN, DÉROULEMENT DU TRAVAIL ET TYPE DE DONNÉES RÉCOLTÉES	107
Bref rappel de la nature du terrain étudié et de son intérêt dans le contexte de nos recherches	107
Démarrage du terrain et objectifs initiaux	107
Déroulement du travail et données récoltées	108
TRAITEMENT DES DONNÉES & ANALYSE	110
Traitement des données : Une première phase de lecture et relecture, assortie d'annotations faites de constats	110
Analyse : La recherche de récurrences et de liens entre les différents textes et entretiens	111
RÉSULTATS INTERMÉDIAIRES : PRÉSENTATION DES PHÉNOMÈNES ÉMERGEANTS DE NOTRE TERRAIN D'ÉTUDE	111
La nature hétérogène de l'organisation temporaire	115
Le problème de l'incertitude : une question particulièrement présente dans l'organisation temporaire	118
Une gouvernance négociée et adaptative, articulée autour d'un groupe pivot, et caractérisée par des décisions d'arbitrage, y compris dans les mesures de sécurité	120
L'observation d'un temps de latence dans le transfert de la culture de sécurité depuis l'organisation pérenne vers l'organisation temporaire	124
Une pression exercée par l'horizon temporel et par l'orientation action de l'organisation temporaire	125
Conclusion partielle	126
Analyse intermédiaire de ces premiers résultats	127

4.2 | ÉVOLUTION DE L'ÉCHANTILLON THÉORIQUE : CONFRONTATION DES RÉSULTATS À LA THÉORIE DE L'ACCIDENT NORMAL ET AUX PRINCIPES DE LA RATIONALITÉ LIMITÉE 130

ORGANISATIONS TEMPORAIRES ET HORIZON TEMPOREL LIMITÉ : UN EFFET QUI TEND À FAVORISER L'ACCIDENT NORMAL ?	130
Existe-t-il des similitudes entre les organisations temporaires et les systèmes complexes et à couplage serré dans lesquels Charles Perrow prétend les accidents inévitables ?	130
Notre terrain d'étude, vu comme « hétérogène » et « incertain » serait-il un système complexe ?	132
Notre cas d'organisation temporaire est-il également caractérisé par ce que Perrow décrit comme « un couplage serré » ?	132
La théorie de l'accident normal est-elle une théorie conçue exclusivement pour s'appliquer aux cas de <i>process</i> industriels ou est-il fondé de voir également certaines organisations temporaires comme des systèmes plus propices aux accidents normaux ?	133
ESSAI THÉORIQUE INTERMÉDIAIRE	134
LES PROCESSUS DE DÉCISION DES ACTEURS : UNE RATIONALITÉ D'AUTANT PLUS LIMITÉE QUE L'HORIZON TEMPOREL DIMINUE	137
Rappel des principes de la rationalité limitée de H.A. Simon	138
De la rationalité limitée à la rationalité procédurale	142
Effet de la complexité et du temps sur la prise de décision selon le principe de rationalité limitée	143
Effet de la complexité et du temps sur la prise de décision selon le principe de rationalité procédurale	145
Le problème de l'ajustement des aspirations dans un contexte de sécurité	148
SYNTHÈSE THÉORIQUE INTERMÉDIAIRE	152

4.3 MOBILISATION DE NOUVELLES SÉRIES COMPARATIVES	153
POINTS SUR NOS RÉSULTATS ET BESOIN D'EXEMPLES COMPARATIFS D'ACCIDENT	153
ANALYSE DE CAS D'ORGANISATIONS TEMPORAIRES ACCIDENTÉES, CIBLÉE SUR LES QUESTIONS DE RATIONALITÉ ET SUR LES AJUSTEMENTS ET ARBITRAGES QUI EN DÉCOULENT	154
L'accident de Tchernobyl	154
Le cas Mann Gulch	155
L'explosion de la navette Challenger	156
Titanic	157
Le festival de Roskilde	157
CONCLUSION DU CHAPITRE	158
 CONCLUSION GENERALE	 161
 5.1 DISCUSSION	 163
RETOUR SUR NOTRE REVUE DE LITTÉRATURE : COMMENT INTERPRÉTER LES PROPOSITIONS QUI EN ONT ÉMERGÉ SUITE À NOS RÉSULTATS ?	163
Des définitions initiales qui mettent en avant, pour certaines, les notions de complexité et d'horizon temporel limité	163
La complexité et l'incertitude : des phénomènes également présents dans les organisations temporaires planifiables	164
L'ORGANISATION TEMPORAIRE SOUMISE À DE FORTS ENJEUX DE SÉCURITÉ : DES FONCTIONNEMENTS QUI VISENT À COMPENSER LA DÉGRADATION DE LA RATIONALITÉ DES INDIVIDUS ?	166
AXES D'APPROFONDISSEMENT POSSIBLES	167
Recherches sur les moyens mis en œuvre pour renforcer la fiabilité dans la « zone rouge » concernée par l'ajustement du niveau d'aspiration	167
Approfondissement théorique au moyen d'une comparaison avec des organisations et des systèmes différents de l'organisation temporaire telle que nous l'avons définie	168
Approfondissement par l'exploitation des ouvrages et des théories complémentaires à celles de Simon sur la prise de décision rationnelle	168
 5.2 CONCLUSION	 170
 BIBLIOGRAPHIE	 173
 RESUME & MOTS CLEFS / ABSTRACT & KEY WORDS	 181

FIGURES ET ILLUSTRATIONS

FIGURE 1 : DIFFÉRENCIATION DE L'ORGANISATION TEMPORAIRE SELON SON DEGRÉ D'INCERTITUDE OU, INVERSEMENT, SON CARACTÈRE PLANIFIABLE	26
FIGURE 2 : CONFIGURATION POSSIBLE DE L'ORGANISATION TEMPORAIRE SELON LA PRESSION EXERCÉE PAR LE TEMPS	28
FIGURE 3 : DIFFÉRENCIATION DE L'ORGANISATION TEMPORAIRE SELON SON DEGRÉ D'AUTONOMIE VIS À VIS D'UNE ORGANISATION PÉRENNE	30
FIGURE 4 : IMPACT DU DEGRÉ D'AUTONOMIE DE L'ORGANISATION TEMPORAIRE SUR SON MODE DE COORDINATION	37
FIGURE 5 : MODE DE COORDINATION POSSIBLE DE L'ORGANISATION TEMPORAIRE CONFRONTÉE À UNE FORTE INCERTITUDE CONCERNANT SON ENVIRONNEMENT ET SES TÂCHES	38
FIGURE 6 : SCÉNARIOS D'IMPROVISATION DANS LES ORGANISATIONS SELON CROSSAN ET AL. (2005)	40
FIGURE 7 : FACTEURS CLEFS D'EFFICACITÉ DE L'IMPROVISATION DANS UNE ORGANISATION	41
FIGURE 8 : REPRÉSENTATION DU « SWISS CHEESE MODEL » DE REASON (2000)	72
FIGURE 9 : ILLUSTRATION DU TRAVAIL DE RECHERCHE D'OCCURRENCES DANS LA MÉTHODE DE LA THÉORIE ANCRÉE	99
FIGURE 10 : SCHÉMA SYNTHÉTISANT LES PHÉNOMÈNES MIS EN EXERGUE SUR LA BASE DE NOTRE TERRAIN INDUSTRIEL	129
FIGURE 11 : IMPACT DE L'HORIZON TEMPOREL SUR LA DURÉE DES TÂCHES ET LES ARBITRAGES	133
FIGURE 12 :	136
SCHÉMA SYNTHÉTISANT LES PHÉNOMÈNES-CLEF DE L'ORGANISATION TEMPORAIRE SUITE À LA CONFRONTATION AVEC LA THÉORIE DE L'ACCIDENT NORMAL	136
FIGURE 13 : EFFET DU TEMPS SUR LA RATIONALITÉ DES CHOIX DES INDIVIDUS ET DE L'ORGANISATION	147
FIGURE 14 : IMPACT DE L'HORIZON TEMPOREL SUR LA DURÉE DES TÂCHES, SUR LA RATIONALITÉ DES INDIVIDUS ET DE L'ORGANISATION ET SUR SES ARBITRAGES	148

TABLES

TABLE 1 : SÉLECTION DE DÉFINITIONS RELATIVES À L'ORGANISATION TEMPORAIRE ET AU PROJET	23
TABLE 2 : CALENDRIER ET ÉTAPES DU PROJET DE RÉNOVATION DES INSTALLATIONS DE STOCKAGE DE GAZ ÉTUDIÉ	51
TABLE 3 : ÉTAPES D'IMMERSION SUR LE TERRAIN DE RECHERCHE ET DONNÉES RÉCOLTÉES	108
TABLE 4 : PRÉSENTATION DES PHÉNOMÈNES LES PLUS PERTINENTS (CATÉGORIES) AYANT ÉMERGÉ DE NOTRE TERRAIN	112

INTRODUCTION

Les théories classiques des organisations sont fondées sur l'hypothèse que celles-ci sont ou devraient être permanentes. Ainsi, les théories économiques et les analyses sociologiques s'intéressent principalement à l'individu, à ses actions, ses objectifs et ses stratégies au sein d'organisations qui durent.

Néanmoins, l'entreprise et les organisations ont évolué depuis le 19^{ème} siècle. On est tout d'abord passé de structures familiales et à taille humaine à des entreprises intégrant les processus de production, divisant les tâches, augmentant et employant le capital au service de leur expansion et de leur croissance. Cette évolution née de la révolution industrielle s'est accompagnée d'une importante réflexion sur l'organisation du travail, les rapports sociaux, et la création d'une hiérarchie managériale (Taylor, 1911 ; Fayol, 1916 ; Weber, 1924). Une deuxième phase de transformation s'est opérée au milieu du 20^{ème} siècle, avec l'avènement de lois sociales et la création d'une « société salariale » (Etienne *et al.*, 2004 ; Kunvari, 2006) que certains sociologues qualifient de « compromis fordiste ». Enfin, depuis les années 1980, on assiste à une crise voire une fin de ce « compromis fordiste ». André Gorz (1997) met même en avant une société du travail qui se meurt : « Il ne faut rien attendre des traitements symptomatiques de la "crise", car il n'y a plus de crise : un nouveau système s'est mis en place qui abolit massivement le travail ».

Plus précisément, même si le travail reste au cœur de la vie sociale, les modes de travail, eux, semblent avoir évolué : les individus cherchent davantage d'autonomie dans leurs activités, y compris en dehors de leur emploi ; les nouvelles technologies, en dématérialisant l'information et sa transmission, la communication et la finance, ont modifié la valeur du temps et de l'espace dans notre société.

Dans ce nouveau contexte, les entreprises ont évolué vers davantage d'externalisation, vers plus de flexibilité et vers des modes de coordination des tâches et de la production réalisés dans des lieux dispersés ou sur la base de structures juridiquement indépendantes. On constate aussi que, même si le chiffre d'affaires des plus grandes entreprises tend aujourd'hui à augmenter, le nombre de personnes qu'elles emploient, lui, diminue (Gorz, 1997). En parallèle, de nombreuses entreprises plus petites, indépendantes et flexibles émergent, parfois simplement en réponse à un besoin ponctuel. Comme le mettent en avant Malone et Laubacher (1999), « nous allons entrer dans l'âge de l'entreprise temporaire ». Les nouvelles technologies permettent ce changement : elles donnent à des organisations petites ou « jeunes » l'accès à des réservoirs d'information, d'expertise, de finance en effaçant la nécessité d'une unité centralisée au sein des organisations, comme cela l'était jadis nécessaire.

Pour cette raison, on assiste à une « désintégration » des organisations industrielles traditionnelles. Certains groupes, tel que la British Petroleum (Malone & Laubacher, 1999), sont désormais morcelés en petites unités indépendantes, qui ont quasiment des relations commerciales entre elles. Ce nouveau type d'organisation s'explique parce que,

l'information pouvant être désormais échangée de façon instantanée à longue distance, la valeur de la décision centralisée impliquant des coûts de bureaucratie élevés diminue. De même, de nombreux groupes énergétiques (Enel, Eolfi, Véolia, Engie, ...) tendent à désormais segmenter leurs activités à travers des sociétés juridiquement indépendantes. En particulier, dans le secteur de la production électrique, chaque centrale est généralement logée dans une société ad-hoc, favorisant ainsi les réorganisations sur les marchés, ainsi que les cessions et acquisitions entre grands groupes du secteur.

Ces observations reflètent sans doute, selon nous, une nouvelle forme d'économie, dans laquelle de grandes structures – voire des « méga-structures » – pérennes et « étendues » se développent et grossissent, appuyant leur activité sur une myriade de structures plus petites, PME filialisées ou externes, de nature pérenne ou même temporaire lorsqu'il s'agit de répondre à un besoin ou un marché éphémère. Elles mettent aussi en exergue l'intérêt d'une recherche axée sur deux types d'organisations de plus en plus présentes : d'une part, **l'organisation étendue**, qui semble correspondre à l'évolution des grands groupes industriels du 20^{ème} siècle en « méga-organisations » morcelées en petites unités indépendantes et faisant appel ponctuellement à des structures ad-hoc externes, pour bénéficier d'une plus grande flexibilité ; d'autre part, **l'organisation temporaire**, variable d'ajustement de ces organisations étendues qui, même si elle a toujours été présente dans notre économie, y occupe désormais une place clef car elle constitue, entre autres, une réponse aux besoins d'adaptation rapide de ces mégastructures sur le marché.

C'est cette organisation temporaire qui constitue l'objet de recherche de cette thèse.

A l'origine, c'est en réalisant que certains projets industriels n'étaient plus développés en interne mais relevaient désormais de l'association de plusieurs entreprises réunies sur une durée limitée, que nous nous sommes intéressés à ce type d'organisation encore assez absent de la recherche en Economie et en Sociologie des organisations. Pour être plus exact, notre objet d'étude est né d'un terrain de recherche industriel proposé à la Chaire Résilience et Sécurité des Mines de Paris, à laquelle nous sommes rattachés, par l'un de ses partenaires. Ledit terrain, qui devait être étudié sous l'angle du changement, consistait en l'analyse de l'impact sur la sécurité et sur le rôle du management de proximité d'un projet de rénovation complet d'installations de stockage de gaz naturel. Ce projet, comme la plupart des projets industriels aujourd'hui, n'était pas développé en interne mais était porté de manière temporaire par plusieurs entreprises et piloté par un maître d'œuvre externe.

Face à ce cas d'étude, les premières questions que nous nous sommes posées ont été : peut-on analyser cette organisation comme une organisation classique ? Comment en appréhender le caractère temporaire ?

Pour tenter d'y répondre, l'objectif de notre thèse a donc tout d'abord été d'effectuer une revue de littérature portant sur l'organisation temporaire, ce qui nous a permis de mieux la comprendre et de la définir. Précisons que, sur la base de lectures en grande partie d'origine scandinave, nous avons également recherché quelles en étaient les caractéristiques et nous en avons dressé une typologie.

Ce recensement des travaux existants sur notre objet d'étude nous a permis de mettre en exergue que l'incertitude portant notamment sur leur process, leurs services et leur environnement (Turner & Keegan, 2001 ; Howle *et al.*, 1996 ; Turner & Müller, 2003), le rapport au temps, qui est caractérisé par une pression plus ou moins importante selon les cas (Yakura, 2002 ; Packendorff, 2002 ; Crossan *et al.*, 2005), ainsi que la dépendance à une organisation pérenne (Turner & Keegan, 2001 ; Modig, 2007 ; Oerlemans *et al.*, 2009) pouvaient constituer des critères pertinents de distinction des organisations temporaires entre elles. Notre typologie a donc été établie selon ces trois notions.

De plus, dans de nombreux articles analysés au cours de cette première phase de recherche, les organisations temporaires sont apparues comme étant caractérisées par un environnement incertain et par des règles de coordination informelles (Keith, 1978 ; Meyerson *et al.*, 1996 ; Janowicz-Panjaitan *et al.*, 2007). Plusieurs d'entre elles, selon certains auteurs (Modig, 2007 ; Oerlemans *et al.*, 2009), ont un fonctionnement qui repose sur les procédures, sur l'expertise et sur la connaissance d'une organisation pérenne. D'autres, plus indépendantes, parviennent à se coordonner et à atteindre leurs objectifs grâce à des normes ou une mémoire collective (Malone & Laubacher, 1999 ; Crossan *et al.*, 2005), ou encore grâce à des structures de rôles (Bigley & Roberts, 2001 ; Bechky, 2006) et à de bonnes qualités relationnelles et interpersonnelles de la part de leurs membres (Ravidat, 2009).

Il ressort néanmoins de ces premiers travaux qu'il existe une grande incertitude quant aux moyens par lesquels les acteurs des organisations temporaires interagissent et parviennent à concilier leurs intérêts pour atteindre l'objectif collectif. Cette incertitude, tout comme certaines spécificités des organisations temporaires, en font des systèmes fragiles dans lesquels certains risques atypiques sont susceptibles d'émerger. L'organisation temporaire s'avère donc être également un sujet intéressant vis à vis des enjeux de sécurité.

Il apparaît également que les organisations temporaires ont des effets non neutres sur leur environnement et sur les individus qui les côtoient. En effet, et tout d'abord, leur fonctionnement peut être à l'origine d'un certain nombre d'effets vertueux :

- elles peuvent répondre à un besoin de flexibilité dans un monde fluctuant et incertain (Lundin & Söderholm, 1995 ; Bahrami, 1996 ; Malone & Laubacher, 1999 ; Roy & Audet, 2002 ; Lundin *et al.*, 2003 ; Modig, 2007 ; Ravidat, 2009 ; Muller *et al.*, 2013) ;
- elles présentent aussi, du fait de la diversité des horizons professionnels qui y sont réunis, une vivacité et flexibilité plus grande qu'une organisation qui serait construite sur « une monoculture aveugle à ses propres faiblesses » (Laroche & Steyer, 2012).

Sous cette dernière perspective, une organisation peu inscrite dans la durée pourrait présenter moins de risque d'accoutumance à de mauvaises pratiques et donc de « persévérance dans l'erreur » comme c'est le cas dans l'accident de la navette spatiale Challenger de la NASA où la décision de maintenir des joints défectueux a été réitérée pendant les cinq années qui ont précédé son lancement (Morel, 2014 – Les décisions absurdes ; Vaughan, 1997 – The Challenger Launch Decision).

Néanmoins, l'organisation temporaire est également sujette aux accidents : à titre illustratif, les projets de construction en présentent de nombreux cas (en Grande-Bretagne, pendant les 20 dernières années, 27% des accidents mortels et 10 % des plus graves accidents concernaient l'industrie de la construction¹). D'autres types d'organisations temporaires, comme celles, par exemple, constituées par les interventions de pompiers, les constructions pétrolières offshore, ou encore les manifestations publiques de loisir, forment également des organisations sujettes aux accidents (c'est le cas de la catastrophe de l'incendie de Mann Gulch², de l'accident de Deep Water Horizon, de l'explosion de la navette Challenger cité précédemment, ou encore du festival de hard-rock de Roskilde aux Pays-Bas³, ...).

En conséquence, une question que nous nous sommes posée en second lieu au cours de notre thèse a été : quels sont les moyens de piloter une organisation temporaire en toute sécurité ? Précisons que cette problématique initiale a ensuite évolué et que la notion plus large de gouvernance a été préférée à celle de pilotage, comme nous l'expliquons plus loin.

Notre deuxième objectif a donc consisté à regrouper et à recenser les travaux de recherche qui ont déjà été réalisés et qui sont en lien avec les organisations temporaires et la sécurité. Plus précisément, il a s'agi pour nous d'effectuer une seconde revue de littérature portant, cette fois, sur les principaux courants des *Safety Sciences* (Les *Safety Science* désignent les théories et les recherches qui ont pour objectif d'assurer, au sein des systèmes, la sécurité des hommes) afin de déterminer si la question du temps et de l'organisation temporaire y était adressée. Ce faisant, nous avons pu constater que la nature temporaire de l'organisation n'y faisait pas l'objet d'un examen particulier. Pourtant, plusieurs cas amplement étudiés par ces courants de recherche comme nous venons tout juste de le voir concernent ce type d'organisation.

Cette deuxième revue de littérature nous a conduit à faire évoluer notre problématique. En effet, la notion de gouvernance, qui ressort davantage de ces lectures que celle de pilotage, nous a semblé plus pertinente car elle s'intéresse également à la façon dont les organisations fonctionnent grâce aux phénomènes culturels, aux règles informelles de coordination et de comportement nées des interactions entre acteurs. Or, la sécurité n'est pas seulement l'affaire de règles édictées par la Direction (de Terssac & Mignard, 2015 ; Bigley & Roberts, 2001). En effet, si les acteurs, même aux niveaux hiérarchiques les plus bas, manquent de vigilance et ne réagissent pas aux situations imprévues et non écrites, le risque d'accident peut devenir important. Nous en avons conclu que c'est donc avant tout à travers son mode de gouvernance que l'organisation temporaire est fiable ou résiliente.

A ce stade de nos travaux, notre problématique de recherche a donc été modifiée pour porter, en définitive, sur la gouvernance des organisations temporaires contraintes à de fort enjeux de sécurité. Les questions qui nous ont ensuite orientés ont été : Comment

¹ <http://www.hse.gov.uk/STATISTICS/industry/construction/index.htm> ; www.parliament.uk/briefing-papers/sn01432.pdf

² L'incendie de Mann Gulch est un feu de forêt en 1949 sur lequel une intervention de sapeurs-pompiers a mal tourné et s'est traduite par la mort de 13 d'entre eux.

³ Il s'agit d'un festival de rock qui a tourné au désastre suite à une défaillance de la sécurité. Ce cas est présenté et développé plus tard dans cette thèse.

fonctionne la gouvernance d'une organisation temporaire ? Quels enjeux de sécurité spécifiques pose-t-elle ? De fait, comment gérer une telle gouvernance quand l'horizon temporel est limité et les enjeux de sécurité importants ?

De cette deuxième revue de littérature nous avons également conclu que, d'une part, les *Safety Sciences* prennent peu en compte la dimension temporelle des organisations et que, d'autre part, aucun consensus n'émerge entre les auteurs analysés sur ce qui caractérise le fonctionnement d'une organisation temporaire. Ces deux constats nous ont encouragé à poursuivre nos recherches, certes, mais en renonçant à le faire en retenant une hypothèse issue de la littérature – vu l'absence de consensus obtenu – pour la tester sur plusieurs cas particuliers. Au contraire, nous avons opté pour une analyse qualitative à partir du terrain d'étude qui nous était proposé par notre partenaire industriel en tentant d'y porter un regard neutre et neuf.

C'est donc à partir d'une approche qualitative inspirée de la Méthode de la Théorie Ancrée (Glaser & Strauss, 1967) que nous avons tout d'abord traité et analysé des données extraites de notre projet de rénovation d'installations de stockage de gaz, puis émis des premières hypothèses concernant le fonctionnement et les sources de risque qu'il présentait. En effet, ce terrain d'étude, outre le seul fait qu'il s'agissait bien, selon nous, d'une organisation temporaire, nous semblait particulièrement intéressant parce qu'il avait connu beaucoup de retard, parce que des problèmes étaient remontés au siège du Groupe concernant les relations avec le management de proximité et enfin, parce que son environnement, classé Seveso par la réglementation européenne, présentait de forts enjeux en matière de sécurité.

Les premiers résultats obtenus par l'application de cette méthode ont été que l'organisation temporaire étudiée, qui est pourtant associée dans notre cas d'étude à un projet planifié à l'avance, présente une nature complexe. Cette complexité se caractérise à la fois par son hétérogénéité (plusieurs sociétés, cultures, rythmes de travail et hiérarchies y collaborent) et par un environnement incertain (l'organisation peine à anticiper précisément les tâches qu'elle doit réaliser, à les coordonner et elle doit s'adapter continuellement à l'imprévu). Notre organisation subit également une pression par rapport au temps qui en influence la gestion, encourage les arbitrages entre les tâches et qui impacte le comportement de ses acteurs.

Notons que d'autres catégories conceptuelles⁴ ont également émergé de notre analyse qualitative. Celles-ci décrivent des phénomènes tels que : une coordination des tâches ajustée au jour le jour ; une conciliation des différences entre sociétés grâce à un groupe pivot entre l'organisation temporaire et l'organisation pérenne ; l'introduction de flexibilité dans la coordination ; un besoin de flexibilité conduisant à des arbitrages, y compris dans la gestion de la sécurité ; un minimum de formalisme dans la gestion de la sécurité qui rend

⁴ Dans nos travaux de recherche, nous définissons une catégorie conceptualisante comme étant la « production textuelle se présentant sous la forme d'une brève expression et permettant de dénommer un phénomène perceptible à travers une lecture conceptuelle d'un matériau » (Paillé & Mucchielli, 2012, p.316).

possible ces arbitrages ; un temps de latence dans le transfert de la culture de sécurité depuis l'organisation pérenne vers l'organisation temporaire...

Néanmoins, selon nous, ces autres phénomènes constituent avant tout des réponses organisationnelles apportées par les acteurs à (i) la complexité de l'organisation temporaire (c'est-à-dire ici sa nature incertaine et hétérogène) et à (ii) la pression qu'exerce son horizon temporel limité. Pour cette raison, nous avons choisi de focaliser la suite de nos recherches sur ces deux dernières catégories et nous les avons développées en les confrontant à deux théories majeures de la sociologie : la théorie de l'accident normal (Perrow, 1984) et la théorie de la rationalité limitée (Simon, 1955).

Il en ressort que la nature la plus souvent complexe et limitée dans le temps de l'organisation temporaire en fait un système potentiellement générateur d'accident. Plus précisément, d'après nos résultats, ces deux phénomènes propres à ce type d'organisation pourraient être à l'origine d'une dégradation de la rationalité⁵ des individus qui y interagissent. En effet, selon le principe de rationalité procédurale de Simon (1976), la rationalité limitée des individus, associée à un horizon temporel fixe, pourrait les conduire à revoir leurs critères de décision et leurs exigences en matière de sécurité. Cette révision des critères qui conditionnent leurs actions prend la forme, dans notre terrain d'étude, d'arbitrages entre les tâches y compris de sécurité. Dans d'autres organisations temporaires considérées, l'incertitude qui porte sur l'agencement et la nature des tâches, parce qu'elle entraîne des modifications et négociations continues, rend l'identification des bonnes actions à effectuer difficile pour les individus. Elle les accoutume également à des révisions fréquentes des plannings, ce qui baisse leur vigilance et les encourage parfois à revoir leurs exigences habituelles en matière de sécurité, lorsqu'ils ne perçoivent pas de solution satisfaisante, plutôt que d'opter pour un report d'échéance, même lorsque cela est possible.

Ainsi, la complexité inhérente à l'organisation temporaire et la pression qu'exerce son horizon temporel limité pourrait faire de l'organisation temporaire un système propice aux accidents de type « normaux », au sens de Perrow (1984), c'est-à-dire difficiles à anticiper et à éviter.

Nous présentons ci-après la structure de la thèse et le contenu des différents chapitres qui suivent.

Au sein du premier chapitre : Nous présentons tout d'abord notre terrain industriel d'étude et nous expliquons quelle est l'origine de notre intérêt pour les organisations temporaires. Ensuite, nous exposons notre premier travail de revue de littérature portant sur l'organisation temporaire, que nous définissons et que nous caractérisons. A l'issue de ce premier chapitre, constatant qu'elle apparaît comme un système atypique et fragile dans lequel certains risques sont susceptibles d'émerger, nous amenons notre problématique initiale : peut-on, et par quels moyens, piloter une organisation temporaire en toute sécurité ?

⁵ Le sens que nous donnons ici à la rationalité est celui de la capacité à prendre les bonnes décisions pour permettre à l'organisation d'atteindre ses objectifs et pour limiter les risques.

Dans le second chapitre : Nous nous intéressons, en conséquence, à plusieurs cas d'accidents liés à des organisations temporaires. Suite à ces quelques exemples, nous tentons de généraliser notre réflexion à l'ensemble des organisations temporaires. Plus précisément, nous réfléchissons en quoi les caractéristiques de ces-dernières, telles qu'elles sont apparues au chapitre 1, sont susceptibles de générer des accidents. Nous nous interrogeons également dans ce chapitre : (i) aux réponses apportées par l'industrie pour gérer ce type d'accident et (ii) à la façon dont les différents courants des *Safety Sciences* adressent la question du temps.

Au troisième chapitre : Nous synthétisons tout d'abord les différentes propositions émergeant de nos lectures qui pourraient constituer ces éléments de réponse à notre problématique. Cette synthèse nous permet de faire évoluer notre problématique vers les questions de gouvernance des organisations temporaires, toujours dans un contexte de sécurité. Elle nous permet également d'orienter et d'enrichir la suite de nos recherches. En effet, aucun consensus n'étant ressorti de ces différentes propositions, nous présentons et justifions notre choix de faire appel à la méthode de recherche de la théorie ancrée (Glaser & Strauss, 1967) qui va, dans un premier temps, consister à exploiter les données de notre cas d'étude industriel pour en faire émerger des catégories. Cette méthode, telle que nous la présentons et telle que nous l'appliquons ensuite, va également consister à confronter les catégories et résultats obtenus par l'analyse qualitative de notre terrain (i) avec des théories pertinentes et (ii) avec d'autres cas d'organisations temporaires.

Au quatrième chapitre : Nous présentons nos résultats. Plus précisément, nous détaillons, dans un premier temps, les résultats obtenus par l'analyse qualitative de notre terrain industriel d'étude. Ensuite, nous sélectionnons deux des catégories les plus pertinentes (la complexité et la pression temporelle) qui en ont émergé et, suivant notre intuition, nous les confrontons aux théories de l'accident normal (Perrow, 1984) et de la rationalité limitée (Simon, 1955 ; Simon, 1976). À l'issue de cette confrontation, nous présentons nos nouveaux résultats. Puis nous tentons de les faire eux-mêmes évoluer en les comparant aux différents cas d'organisation temporaire ayant connu des accidents que nous avons présentés au chapitre 2.

Au cinquième et dernier chapitre, nous discutons ces résultats notamment à la lueur des propositions qui avaient émergées de notre revue de littérature et nous présentons quelques pistes de réflexions pour les recherches futures.

CHAPITRE 1 : Origine de notre intérêt pour l'organisation temporaire et ses risques

1.1 | Contexte & Genèse de la thèse

Comment commencer cette thèse ? Comment expliquer la logique qui se trame derrière la multitude d'ouvrages et d'articles choisis, analysés ou au contraire mis de côté ?

C'est une entreprise difficile que de présenter la logique qui nous amène à développer un sujet, à choisir une approche, à exposer les éléments identifiés, à en justifier la pertinence, tout en restant focalisé sur ce qui fait aujourd'hui l'essentiel d'un travail de recherche : démontrer le caractère innovant de la thèse – qui a pourtant pris trois ans à se formaliser au sein d'un environnement qui lui préexistait – expliquer pourquoi et en quoi les travaux entrepris ont alimenté les recherches, et détailler comment ils ont permis d'obtenir les résultats présentés, résultats dont on ne pressentait absolument pas l'existence avant la fin.

La thèse est donc faite d'allers-retours entre théorie, ouvrages et terrains d'enquête. Mais où commence-t-elle vraiment ?

Commençons donc par expliquer qu'à l'origine, notre thèse est rattachée à une Chaire portant sur la sécurité et sur la résilience, ce qui a naturellement orienté nos réflexions sur les questions de fiabilité organisationnelle. Cette Chaire a ses partenaires industriels qui la sollicitent régulièrement. Ces derniers sont préoccupés par la production, par sa compatibilité avec les exigences de sécurité (sinon il ne s'agirait pas de partenaires) et ils sont confrontés chaque jour à des choix et à des changements qui mettent à mal leurs convictions... A l'origine, il y a donc, d'une part : des ouvrages et des théories sur l'organisation, la résilience, la sécurité, qui contribuent à structurer les travaux des laboratoires comme le nôtre et, d'autre part : la vie industrielle, ses surprises, ses choix difficiles et ses craintes de l'accident, desquels naît un besoin de compréhension.

Entre ces deux mondes, que tant pourrait opposer, existe en réalité une dépendance constructive : celle qui les incite à confronter des événements vécus sur le terrain, à des concepts et des théories de l'organisation et de sa sécurité. En effet, la recherche ne peut fonctionner en vase clos et se complaire de l'aval de ses paires (quoique !) : ses théories demandent à émerger, à évoluer et à gagner en légitimité en se confrontant à des cas industriels concrets. L'industrie, elle, ne peut rester focalisée sur elle-même et sur des procédures, même si celles-ci ont pu prouver leur solidité à un moment donné. La réalité est toujours là pour lui rappeler que ses savoirs n'en sont pas vraiment. L'épreuve du changement et de l'accident lui montre les limites de ses connaissances et l'oblige à chercher ailleurs des pistes de réflexion.

C'est donc de cette dépendance constructive et d'une de ses manifestations qu'est né notre sujet de thèse.

Un cas d'étude industriel de changement propice aux questionnements en matière d'organisation et de sécurité

Un site industriel à l'épreuve d'un projet de changement majeur soulève toujours des questions en matière d'organisation et de sécurité.

En effet, tout changement, en particulier lorsqu'il est partiellement porté par des entreprises extérieures, impacte l'entreprise, ébranle son organisation, ses procédures et génère des inquiétudes quant au maintien de conditions viables de sécurité. Même lorsqu'il fait l'objet d'un important travail de préparation et d'anticipation, il conduit à son lot de surprises et de questions :

- Pourquoi les interventions anticipées ne se déroulent pas comme prévu ?
- Quelle est l'origine des retards et des réticences à avancer observées au niveau des différentes parties en place ?
- Comment être certain (lorsque l'on constate que de nombreuses tâches doivent être revues sur une durée courte et que de nombreux rôles ont été redéfinis) que les procédures de sécurité restent adaptées et font bien toujours l'objet de la même prévenance ?

Les travaux de cette thèse trouvent leur source dans un cas d'étude de cette nature : un site de stockage de gaz qui a fait l'objet d'une attention particulière dans le cadre de la collaboration menée entre la Chaire Résilience et Sécurité de l'Ecole des Mines de Paris et l'un de ses Partenaires Industriels. Ce site, ayant été sujet à un projet de renouvellement de ses installations, a dû cohabiter avec un groupe d'entreprises extérieures, pilotées par un maître d'œuvre (également extérieur) rattaché au siège du Groupe. Plus précisément, ce projet, qui devait initialement durer 4 ans, a vu ses délais de réalisation s'allonger considérablement tandis que des inquiétudes sont remontées auprès du siège et que la coordination entre équipes internes et externes sur place a fait l'objet de nombreux ajustements.

La sécurité étant un enjeu majeur sur ce type d'ouvrage, notre partenaire industriel a mis à profit la collaboration en place avec la Chaire et a proposé que ce site accueille un ou deux doctorant(s) afin de travailler sur la question du changement technique et organisationnel ainsi que de ses éventuels impacts sur la sécurité.

A la découverte d'une autre perspective d'analyse que le simple changement : l'entrée en scène d'une organisation de nature temporaire

Les premières démarches entreprises ont consisté à rencontrer la direction opérationnelle du site pour :

- d'une part, valider l'intervention du groupe de recherche,
- d'autre part, préciser sa problématique en discutant ouvertement du projet de changement et de ses effets ressentis.

Cette rencontre fut particulièrement étonnante à deux titres. Le premier est que, par un hasard fortuit, il s'avéra que la directrice du site, à laquelle était soumis le projet de terrain en vue de sa validation, était une amie et ancienne camarade de classe. Ces retrouvailles inopinées furent une agréable surprise et elles permirent de discuter plus ouvertement du projet et de ses impacts. Il a été de plus aisé de bénéficier, une fois sur le terrain, de souplesse dans l'organisation des entretiens et de poser les questions les plus pertinentes pour mes recherches doctorales.

La seconde source d'étonnement fut la nature de l'organisation à étudier.

L'objet d'intérêt de notre partenaire était l'impact qu'avait eu le changement technologique de ce site de stockage de gaz sur son fonctionnement et sur sa gestion de la sécurité. Il était envisagé que nous menions plusieurs entretiens et observations. L'objectif était (i) d'analyser les impacts de ces importantes modifications technologiques sur l'organisation et sa sécurité, (ii) de comprendre le rôle et l'attitude qu'avait eu le management de proximité pour s'adapter et (iii) de tenter de retenir quelques bonnes pratiques pour la gestion de projets de même nature.

Néanmoins, nous restions encore neutres quant à l'approche à adopter pour notre investigation future. Certes, nous allions tenter de répondre à cette demande, mais ce cas d'étude industriel nous semblait également intéressant à plus d'un titre :

- (i) Il mêlait des entreprises externes et des agents du Groupe, aux objectifs différents, en les amenant à collaborer sur un même site industriel ;
- (ii) Il plaçait ces mêmes acteurs dans une logique de coopération à court terme, qui n'avait pas vocation à durer une fois les installations livrées ;
- (iii) Il nous présentait une organisation finalement assez atypique : il ne s'agissait ni d'étudier l'unité d'exploitation du site de stockage, ni la direction du projet qui était assumée par le siège du Groupe, ni le seul projet mais l'entité regroupant toutes ces parties mobilisées autour du projet.

Ainsi, qui devons-nous interroger sur le changement et ses impacts ? Les agents du groupe ? les sociétés impliquées dans le projet ? La direction du projet ? Tous ces acteurs ?

L'objet d'étude était finalement un mélange d'acteurs internes et externes coexistant le temps des travaux de renouvellement. La question qui s'est alors posée pour nous, en parallèle du projet de recherche affiché avec notre partenaire, était : Peut-on analyser cette organisation comme n'importe quelle organisation ? Comment appréhender ce caractère temporaire ?

C'est pour répondre à cette interrogation, et mieux comprendre notre terrain d'étude, que nous avons décidé de d'abord chercher, dans la littérature, ce qui pouvait faire référence à des organisations de nature temporaire.

1.2 | Vers une meilleure compréhension de l'organisation de nature temporaire : de quoi parle-t-on ?

Nous venons d'évoquer notre souhait, avant de revenir vers notre cas d'étude, de mieux comprendre les organisations de nature temporaire. C'est ce que nous nous attachons à faire dans cette partie où nous réfléchissons tout d'abord au sens que le caractère temporaire peut prendre pour une organisation. En effet, de quoi parle-t-on exactement ?

Il semblerait que des organisations de nature temporaire aient toujours existé (Packendorff, 1995 ; Bakker, 2010 ; Bechky, 2006). La construction des grandes pyramides, comme l'évoque Packendorff, en est d'ailleurs un des exemples anciens les plus parlants. Pour autant quel sens leur donner ? Peut-on et doit-on les appréhender comme des organisations à part entière ?

Le caractère temporaire : quel sens lui donner dans l'organisation ? en fait-il une organisation à part entière ?

Le qualificatif de « temporaire », lorsqu'il est associé à une organisation, semble pouvoir signifier plusieurs choses.

Il peut traduire le constat que la durée d'une organisation, quelle qu'elle soit, est limitée en référence à la durée traditionnelle des autres organisations. Sous cette perspective, on pourrait dire qu'un chantier ou une mission d'audit sont des organisations de nature temporaire puisqu'elles ne durent que quelques semaines, voire quelques années, tandis que la plupart des entreprises ont vocation à durer nettement plus longtemps et affichent une certaine forme de pérennité tant qu'elles restent profitables.

Dans un tel cas, **le caractère temporaire se rattacherait donc à la notion de durée**, lorsque celle-ci diffère de la durée moyenne des entreprises qui, dans le cas d'une organisation contemporaine et occidentale, peut être de 10 ans voire beaucoup plus.

Si la durée « de vie » d'une organisation est facilement mesurable a posteriori, elle n'est en revanche pas systématiquement aisée à anticiper. Pour autant, on peut, dès la création d'une organisation, ou dès sa formation naturelle – comme c'est le cas dans notre site industriel d'étude – la qualifier de temporaire. Le qualificatif « temporaire » traduit alors le fait qu'on envisage, dès le départ, que sa durée sera limitée, bien souvent parce que son existence est liée à un objectif ponctuel et qu'une fois celui-ci atteint, l'organisation sera dissoute ou, se transformera considérablement (au point qu'il ne s'agira plus de la même organisation). C'est le cas d'un chantier dont l'objectif est la mise en exploitation d'une usine ou encore d'une cellule de gestion de crise. L'atteinte de l'objectif de ce type d'organisation coïncide généralement avec sa date de dissolution. **Ces organisations peuvent donc être qualifiées de temporaires au sens où leur durée dépend de la poursuite d'un objectif précis.** Ledit objectif étant généralement fixé par une ou des organisations de nature plus pérenne.

Quel que soit, à ce stade, le sens précis donné au caractère temporaire d'une organisation, remarquons que ce caractère traduit le fait que l'organisation se trouve placée dans une logique temporelle différente de la plupart des organisations. Pour autant, cela pose-t-il problème ? Cela doit-il modifier notre regard sur les risques et sur le fonctionnement d'un site industriel particulier ?

Là est notre enjeu : les théories classiques des organisations et des risques semblent fondées sur l'hypothèse sous-jacente que celles-ci sont ou devraient être permanentes. Du moins, elles ne font pas de différence selon qu'une organisation est sujette à une durée courte et à un objectif imminent, ou selon qu'elle fonctionne de façon continue sur la base de routines qu'elle adapte au gré des stratégies et des conditions de marché.

Ces théories figent le plus souvent le temps pour définir leurs concepts et les valider, et s'intéressent principalement à l'individu, à ses actions, ses objectifs et ses stratégies au sein d'organisations qui durent.

Or, intuitivement, et cela a été étayé par plusieurs chercheurs (Zaheer, 1999 ; Bergson, 1934), les phénomènes et théories peuvent être valables à long terme, mais pas pour autant se vérifier à court terme. De même, la plupart des théories des sciences positives font abstraction du temps, le figent pour faciliter la définition de concepts et de règles.

Pourquoi alors s'attendre à ce qu'une organisation au caractère temporaire ait un fonctionnement différent d'une organisation inscrite dans la durée, de façon indéfinie ?

Pour conforter l'importance d'une analyse à part entière des organisations de cette nature, les travaux de Zaheer *et al.* (1999) nous semblent pertinents. En effet, dans un article sur l'échelle de temps et les théories organisationnelles, les auteurs ont mis en avant l'importance de tenir compte du temps pour définir et valider une théorie de l'organisation. Plus précisément, selon eux, certaines théories apparemment valables à une échelle d'observation et de temps donnée peuvent se retrouver erronées à une autre échelle. Le premier exemple qu'ils développent pour illustrer leur thèse est celui de la confiance. A court terme, où l'on parle d'« instant trust », la confiance repose souvent sur des critères culturels, sociaux, de genre ou encore ethniques. Il s'agit d'une confiance fragile et limitée. En revanche, la construction de la confiance, sur le long terme, repose sur l'expérience d'interactions répétées. Cet exemple illustre à quel point le choix des échelles de temps sur lesquelles des phénomènes sont observés ou mémorisés altère leur signification. En effet, un phénomène peut s'expliquer par certains facteurs, être valable à long terme, mais ne pas pour autant se vérifier à court terme.

Aussi, **la nature temporaire d'une organisation nous semble être plus qu'une simple caractéristique. Elle en fait une organisation à part entière que nous qualifierons par la suite d'organisation temporaire**, susceptible d'avoir sa propre logique, et que nous allons chercher à définir et à mieux appréhender, notamment, au moyen d'un premier travail de revue de littérature.

Etat de l'art de la recherche sur l'organisation temporaire

Une revue de la littérature universitaire fait état de premiers écrits portant sur l'organisation de nature temporaire en 1964 (Miles), en 1965 (Bennis), en 1972, 1976 (Goodman & Goodman) et en 1977 (Miles). Le concept de système temporaire, ou d'organisation temporaire, y apparaît tout d'abord principalement pour des cas précis tels que l'enseignement (Miles, 1964) ou encore le théâtre (Goodman & Goodman, 1972 ; Miles, 1977). Dans le cas de Warren Bennis, en revanche, l'organisation temporaire ne décrit pas une organisation existante, à proprement parler, mais est mise en avant par l'auteur – déjà en 1965 – comme une vision « futuriste » de l'organisation, qu'il voit axée sur la résolution de problèmes, et qu'il pense comme plus efficace, à terme, que l'organisation bureaucratique.

L'intérêt pour les organisations temporaires s'est ensuite accéléré avec une édition spéciale du *Scandinavian Journal of Management* en 1995 réunissant des articles de Lundin, Lundin et Söderholm, et Packendorff, portant explicitement sur l'organisation de type temporaire, les autres articles restant pour leurs parts axés sur l'organisation-projet ou en réseau. Cette mouvance des pays scandinaves s'est étendue aux Pays-Bas et s'est poursuivie les années suivantes et jusqu'à nos jours, à travers des articles individuels (Packendorff, 2002 ; Modig, 2007 ; Bakker, 2010), collectifs (Lundin *et al.*, 2003 ; Bakker *et al.*, 2009 ; Lindgreen & Packendorff, 2012 ; Müller *et al.*, 2013 ; Oerlemans & Pretorius, 2014) ou encore des éditions spéciales telles que l'ouvrage « *Temporary Organizations : Prevalence, logic and effectiveness* » (Kenis *et al.*, 2009). Ces derniers travaux font le point sur les publications académiques relatives aux organisations temporaires et tentent d'en définir certaines caractéristiques.

D'autres auteurs plus isolés, tels que Turner (Turner & Müller, 2003) ou encore Grabher (2002, 2004), se sont intéressés à l'organisation temporaire comme une généralisation, ou une vision complémentaire, de l'organisation de type projet.

Il nous semble pertinent de citer également l'auteur californien Bechky (2006), qui s'est intéressé à l'organisation temporaire comme réponse à un besoin de flexibilité des entreprises et a mis en avant ses caractéristiques en matière de coordination. De même, en France, un groupe de travail (Raulet-Croset *et al.*, 2013) s'est intéressé non pas à l'organisation temporaire mais à l'organisation dite « éphémère » dont la définition donnée, selon nous, est celle d'une organisation temporaire créée de façon à répondre à un problème précis. Leur champ de recherche est ciblé sur la prise en charge des incivilités urbaines dans des quartiers sensibles de la région parisienne.

En parallèle, certains articles en management et en économie, faisant intervenir des consultants en management ou stratégie, s'intéressent à l'organisation temporaire en tant que véhicule de transformation permettant à une société de tester un nouveau modèle économique, une nouvelle stratégie, sans perturber le fonctionnement courant de ses affaires (Howle *et al.*, 1996).

La plupart des publications que nous avons identifiées, portant sur le thème spécifique des organisations temporaires, sont donc assez concentrées dans les pays scandinaves. Il nous est apparu, en outre, que les thèmes qui y sont mis en avant par les auteurs – temps, équipe, tâche, objectif, transition... – sont souvent repris d’un article à l’autre. Dans nos recherches, nous avons donc cherché à étendre et à changer l’angle d’analyse. En particulier, nous nous sommes intéressés, notamment dans la partie 1.3 qui procède à une lecture guidée de la littérature parcourue, également à des articles portant sur le temps et l’organisation et qui nous semblaient pertinents.

Ainsi, même si la littérature peut paraître mince si on se focalise sur le terme de « temporaire », elle devient plus dense si on s’intéresse au concept de temps au sein des organisations ou encore si on l’étend au concept de projet qui, pour certains auteurs, est une manifestation de l’organisation temporaire (Lundin & Söderholm, 1995 ; Modig, 2007 ; Oerlemans, 2014 ; Packendorff, 1995 ; Turner & Müller, 2003). La littérature sur les projets et le temps contribue également aux connaissances sur les organisations temporaires. Nous en tiendrons compte dans les parties suivantes dans lesquelles, nous tentons, d’une part, de définir l’organisation temporaire et, d’autre part, d’en dresser les caractéristiques et la typologie.

Définition de l’organisation temporaire

Bien que nous ayons trouvé quelques références à l’organisation dite « temporaire » dans la littérature, force est de constater, à la lecture de la plupart des ouvrages économiques, sociologiques ou encore managériaux, qu’encore peu d’auteurs s’attachent à la définir. En revanche, de nombreux travaux portent sur l’organisation de type « projet ». Aussi, afin d’affiner notre compréhension et pour nous aider à définir le concept d’organisation temporaire nous sommes-nous intéressés tant aux ouvrages et articles relatifs aux projets qu’à ceux portant sur les organisations temporaires à proprement parler.

De ces premières lectures, nous avons sélectionné l’échantillon de définitions ou de descriptions suivant.

Table 1 : Sélection de définitions relatives à l’organisation temporaire et au projet

Référence	Définition ⁶
Bennis (1965)	Selon l’auteur, la structure sociale de l’organisation du futur changera. Le mot clef sera “temporaire” : ces organisations temporaires seront “adaptives”, elles changeront rapidement. “Elles seront des forces de travail organisées autour de problèmes à résoudre. Les problèmes seront résolus par des groupes d’étrangers qui représentent un ensemble de compétences diversifiées.”
Goodman and Goodman (1976)	Les organisations temporaires font intervenir “un lot d’individus aux compétences diverses travaillant ensemble sur une tâche complexe

⁶ Les extraits ont été traduits en anglais par les auteurs afin de faciliter la lecture.

	pendant une période de temps limitée.”
Keith (1978)	“Les systèmes temporaires sont des structures d’une durée limitée qui fonctionnent avec et au sein d’organisations permanentes.”
Cleland and Kerzner (1985)	Un projet est “une combinaison de ressources humaines et non humaines mises en commun dans une organisation temporaire en vue d’atteindre un but spécifique.”
Turner (1990)	Un projet est “une entreprise dans laquelle des ressources humaines, matérielles et financières sont organisées d’une façon nouvelle, pour entreprendre une tâche unique, spécifique, sous des contraintes de coût et de temps, et afin d’obtenir un changement bénéfique défini par des objectifs quantitatifs et qualitatifs.”
Lundin and Söderholm (1995)	“les organisations temporaires sont presque toujours motivées par le besoin de réaliser des actions spécifiques afin d’atteindre des objectifs immédiats.”
Packendorff (1995)	Un projet est “une tâche donnée, planifiable et unique, limitée dans le temps, complexe dans son implémentation et sujette à évaluation.”
Lundin et al. (2003)	“Un projet a un début et une fin, et n’a rien de l’aspiration à la continuité d’une organisation ordinaire.” “Un projet a tendance à passer par une série de phases durant son existence.”
	“Les projets ont généralement deux traits très caractéristiques : ils ont été conçus pour un objectif de fait que leur existence est limitée dans le temps dès le moment de leur création, et ils se focalisent sur une tâche principale.”
Turner and Müller (2003)	“Un projet est une organisation temporaire à laquelle des ressources sont allouées pour entreprendre une action unique, nouvelle et transitoire en gérant leur inhérente incertitude et besoin d’intégration afin d’atteindre des objectifs de changement bénéfiques.”
Janowicz-Panjaitan et al. (2009)	Les projets sont “l’une des nombreuses manifestations tangibles des organisations temporaires.” Selon les auteurs, “malgré la grande diversité des formes et activités que les organisations temporaires peuvent prendre (...) la temporalité est le seul facteur qui leur est réellement caractéristique, tandis que les autres facteurs n’en sont simplement que les conséquences ou la corrélation.”
Bakker et al. (2009)	Les auteurs définissent une organisation temporaire comme “un groupe d’au moins deux organisations parentes collaborant vers l’accomplissement d’une tâche commune, pour une durée de collaboration explicitement fixée à l’avance, soit par une date spécifique ou par l’atteinte d’un état ou d’une condition prédéfinie.”
Bakker (2010)	La forme organisationnelle temporaire peut être définie comme un “groupement d’acteurs travaillant ensemble sur une tâche complexe sur une période de temps limité” (p.6)
Raulet-Croset et al. (2013)	Les organisations éphémères « apparaissent en réponse à un problème donné, disparaissent une fois celui-ci résolu, puis réapparaissent si la situation le nécessite »
Oerlemans and Pretorius (2014)	Un système ou une organisation temporaire dans les affaires et dans les sciences est typiquement définie comme “des efforts collaboratifs consciemment planifiés de façon à atteindre un objectif spécifique.” Il

La plupart des auteurs que nous avons lus, qui n'apparaissent pas tous dans le tableau ci-dessus, mettent surtout en avant les caractéristiques de certaines organisations temporaires et en dressent paradoxalement assez rarement la définition.

De ces différentes approches du projet et de l'organisation temporaire, nous retenons que l'organisation a une dimension collective, c'est-à-dire qu'elle fait intervenir plusieurs individus voire entités, et que bien souvent ses objectifs sont ponctuels. Nous retenons également que, naturellement, elle a une durée limitée dans le temps. Nous proposons pour notre part de définir l'organisation temporaire comme étant « **une organisation, établie pour une durée limitée liée à l'atteinte d'un objectif ponctuel, et qui a vocation à être dissoute ou transformée une fois cet objectif atteint.** »

Nous développons ci-après en quoi certains phénomènes ou situations caractéristiques de l'organisation temporaire apparus au cours de nos lectures et réflexions, peuvent permettre de distinguer différents types d'organisations temporaires.

Concepts clefs et typologie de l'organisation temporaire

Bien que pouvant reposer sur une même définition, l'organisation temporaire correspond-elle à un système homogène ? Ou au contraire existe-t-il des critères permettant de différencier les organisations temporaires entre elles ?

Il nous semble difficile de nous intéresser à l'organisation temporaire comme s'il n'en existait qu'un seul modèle. Dans cette partie, nous analysons dans quelle mesure certains caractères, émergeant en partie de notre littérature, peuvent permettre de distinguer les organisations temporaires entre elles et d'en dresser une typologie.

L'incertitude et le caractère planifiable de l'organisation temporaire

L'une des caractéristiques particulièrement mise en avant dans la littérature sur les organisations temporaires est l'incertitude, qui porte, selon les auteurs, sur les services délivrés et les process (Turner & Keegan, 2001 ; Turner & Müller, 2003) ou encore sur leur environnement (Howle *et al.*, 1996). Pour autant, peut-on considérer qu'une organisation temporaire soit nécessairement plus incertaine qu'une organisation pérenne ? A y regarder de plus près l'incertitude peut être une caractéristique de certaines d'entre elles sans être, pour autant, une condition nécessaire à leur existence. En effet, il peut exister peu d'incertitude à mettre en œuvre un chantier de construction « temporaire » d'un immeuble, impliquant des individus expérimentés et se connaissant, avec des tâches et des échéances bien définies en amont par le maître d'œuvre. En revanche, une organisation comme un ministère de la Défense dans un pays instable ou encore des sociétés telles que Cisco ou

Yahoo, sont amenées à gérer au cours de leur existence des aléas géopolitiques, environnementaux ou technologiques forts, soit beaucoup plus d'incertitude qu'un chantier.

Aussi, si l'organisation temporaire est souvent associée au risque et à l'incertitude, ce n'est pas, selon nous, parce que l'incertitude en constitue une caractéristique systématique mais parce que les organisations temporaires sont parfois utilisées comme des véhicules pour externaliser le risque lié à l'incertitude d'un marché, d'un environnement ou d'une technologie, voire tout simplement pour bénéficier de plus de flexibilité (Howle *et al.*, 1996 ; Bechky, 2006).

Dans notre partie relative à la définition de l'organisation temporaire ont été incluses des références relatives aux projets. Néanmoins, peut-on assimiler totalement l'organisation temporaire à l'organisation-projet ?

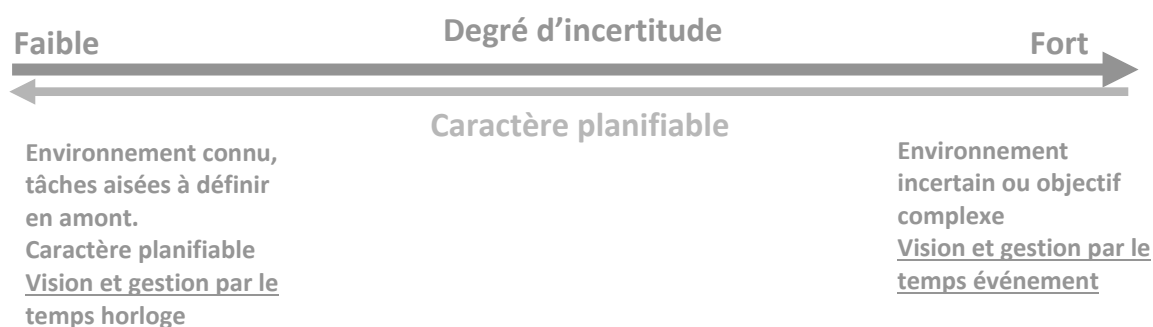
Selon nous, un projet, comme son nom l'indique, est « planifiable » : une série de tâches peuvent y être définies en amont alors que certaines organisations temporaires, telles que des cellules de gestion de crise, ont un caractère imprévisible et non planifiable, à minima, en amont. Ce type d'organisation temporaire doit faire preuve d'une certaine flexibilité dans la définition des tâches en fonction des résultats obtenus au fur et à mesure.

Aussi, ce qui distingue le projet de l'organisation temporaire ou, plus précisément, ce qui en fait une organisation temporaire spécifique, **est son « caractère planifiable »**, au sens de Packendorff (1995) ou de Lundin *et al.* (2003).

De façon intuitive, on pressent que des questions organisationnelles fondamentales – telles que la coordination des tâches et le système de communication formel – ou encore des questions comportementales – telles que la motivation des différents acteurs – ne peuvent pas être appréhendées de la même façon selon que les tâches sont planifiées ou imprévisibles au démarrage de l'organisation.

De fait, le **degré d'incertitude dans lequel se trouve l'organisation temporaire** (par rapport à son environnement, à la nature et à la faisabilité des tâches) nous semble **un critère d'analyse pertinent lié, notamment, à son caractère « planifiable »** :

Figure 1 : Différenciation de l'organisation temporaire selon son degré d'incertitude ou, inversement, son caractère planifiable



A ce stade, **il nous semble donc pertinent de distinguer les organisations temporaires selon le contexte plus ou moins incertain, ou au contraire, plus ou moins connu et planifiable, dans lequel elles se trouvent.**

Le concept de temps

Le temps étant une notion éminemment présente de l'organisation temporaire, il nous semble essentiel de nous pencher également sur celle-ci ainsi que sur la place qu'elle occupe dans l'organisation.

Deux thèmes de réflexion nous semblent pertinents concernant le temps. Le premier relève de la distinction entre le temps objectif, de l'horloge, et le temps subjectif, de l'individu dans l'action (Labianca *et al.*, 2005). Le second concerne la problématique des rapports au temps différents selon les individus et les entreprises réunis dans l'organisation.

Temps linéaire versus temps de l'événement : une vision du temps plus ou moins adaptée en fonction du degré d'incertitude

Tout d'abord, le temps apparaît paradoxalement de deux manières différentes au sein d'une organisation : il apparaît à travers la planification, la coordination des personnes et des tâches. Dans ce cas, il s'agit du temps de l'horloge, discrétisé aux fins de simplifier les actions et de permettre la coordination officielle entre les hommes. Il apparaît également de façon subjective, tel qu'il est ressenti par les individus en action.

Selon Bergson (1908) le temps objectif est celui que retiennent les scientifiques. Il relève l'erreur qui consiste à appliquer des logiques mathématiques aux sciences de l'homme qui sont confrontées à la dynamique et à la subjectivité. La durée, c'est ce qui est perçu par l'individu, pour lui, elle est le temps « réel » et subjectif. Il complète par ailleurs l'opposition temps/durée par celle entre intelligence et intuition. L'intelligence est ce qui nous permet d'analyser mécaniquement les phénomènes observés. L'intuition est ce qui nous permet de comprendre, en mobilisant un savoir plus personnel et plus global. Intelligence et intuition se distinguent, certes, mais se complètent aussi.

Selon cette perspective, le temps linéaire et objectif reste un « outil » de modélisation, mais il n'est pas la réalité vécue des acteurs. Aussi, le temps ne peut jamais être totalement maîtrisé par l'homme. L'exemple que donne Bergson dans *L'Evolution Créatrice* (1908) est particulièrement évocateur. Il y relate l'expérience qu'il fait devant les auditeurs du Collège de France qui consiste à faire fondre un morceau de sucre dans l'eau :

« Si je veux me préparer un verre d'eau sucrée, j'ai beau faire, je dois attendre que le sucre fonde. Ce petit fait est gros d'enseignements. Car le temps que j'ai à attendre n'est plus ce temps mathématique qui s'appliquerait aussi bien le long de l'histoire entière du monde matériel, lors même qu'elle serait étalée tout d'un coup dans l'espace. Il coïncide avec mon impatience, c'est-à-dire avec une certaine portion de ma durée à moi, qui n'est pas allongeable ni rétrécissable à volonté. Ce n'est plus du pensé, c'est du vécu »

L'homme pense, et surtout ressent, en « durée ». Les événements physiques peuvent être modélisés avec un temps linéaire. Les expériences humaines, elles, seront probablement toujours différentes.

Appréhender les événements et réaliser des tâches selon une séquence de temps linéaire ou selon d'autres critères, tels que des événements ou une perception subjective, ne conduit pas aux mêmes comportements ni aux mêmes enjeux en matière de coordination.

Selon Crossan *et al.* (2005), tandis que manager par l'événement implique d'être flexible pour répondre à des changements ou à des événements, manager avec l'horloge consiste à manipuler le temps, planifier de façon active et stratégique l'exécution d'actions. Dans ce dernier cas, le changement est le plus souvent déclenché par des mouvements temporels et non par des incidents.

Il nous semble que ce critère permet de distinguer deux approches de gestion, voire deux cultures d'organisation. Il nous semble en outre pouvoir être mis en perspective avec le concept d'incertitude : en effet, une gestion par l'événement semble intuitivement appropriée pour des organisations où l'incertitude est forte tandis qu'une gestion par l'horloge le sera davantage pour un projet dont les tâches sont planifiables en amont, et pour lesquelles la durée de réalisation est bien connue (cf. Figure 1).

Ce constat nous pose néanmoins un problème. En effet, si le temps vécu des individus diffère du temps estimé et modélisé, quel impact peut avoir sur eux, et sur l'organisation, une limite de temps rigide ?

Une organisation où les tâches sont fortement cadencées et où l'atteinte de l'objectif est imminent va exercer un effet non neutre sur les individus. De plus, dans un contexte incertain où l'intuition doit être mobilisée, ces-derniers se retrouvent « tiraillés » entre un temps théorique (ou externe) limité et la durée insaisissable associée à cette intuition.

Il nous semble également pertinent de prendre en compte la pression au temps qu'exerce l'organisation temporaire, susceptible de générer des comportements et des problèmes de nature différente.

Figure 2 : Configuration possible de l'organisation temporaire selon la pression exercée par le temps



Rapport au temps et individus : des rythmes et temporalités différentes

L'organisation temporaire peut faire collaborer et coexister différentes entités juridiquement indépendantes, plusieurs personnes qui n'ont pas nécessairement travaillé ensemble par le passé et qui n'ont pas non plus vocation à se revoir après. Or, l'interprétation du temps diffère là où différentes sous-cultures et communautés

fonctionnelles coexistent (Yakura, 2002). Cette diversité soulève le problème de la cohésion de l'action collective et de la négociation des accords temporels entre individus de cultures différentes.

Tout d'abord, le rythme des individus, lié en partie à leur perception du temps, peut dépendre de leur personnalité ou de leur environnement : par exemple, des employés d'un environnement stimulant et « challenging » vont avoir le sentiment que le temps « coule » tandis que d'autres qui ont un travail plus ennuyeux vont trouver le temps long (Fried & Slowick, 2004 ; Labianca *et al.*, 2005).

Ensuite, les intérêts divergents des individus ou entreprises associées au sein d'une organisation temporaire peuvent également influencer leur rapport au temps. Par exemple, dans « Charting time » de Yakura (2002), l'auteur participe à un projet informatique d'une société de services au sein d'un distributeur d'électricité. Ce projet étudié met en exergue une appréciation différente de la valeur du temps par les acteurs, liée à une asymétrie dans leurs objectifs et leurs contraintes : le sous-traitant informatique qui est payé selon un budget fixe trouve le temps long et essaie de l'accélérer ; en parallèle, et de façon antagoniste, le client pour lequel l'implémentation du logiciel a peu d'impact financier met du temps à fournir les documents nécessaires, à valider les étapes. Il est pointilleux et prend le temps de scruter les résultats.

Comme nous venons de le voir, le temps dans la littérature est présenté comme un concept variant selon les cultures et les individus. Ces différentes perceptions du temps peuvent influencer la façon dont vont être coordonnées les tâches et dont elles vont être planifiées. Elles peuvent également être à l'origine de conflits entre individus et sociétés qui n'ont pas les mêmes intérêts et qui ne vont donc pas prioriser les objectifs de la même façon, ni à la même vitesse.

Pour autant, ce critère est-il pertinent pour distinguer certaines organisations temporaires d'autres ? A ce stade, nous décidons qu'il traduit surtout des jeux de pouvoir dans l'organisation, au sens de Crozier et Friedberg (1977), plus qu'un caractère distinctif essentiel.

Les liens entre organisation temporaire et organisation « mère » permanente, et son degré d'autonomie

Force est de constater, notamment dans des organisations temporaires telles que – pour ne citer que quelques exemples propres au secteur de l'énergie – des chantiers de construction de centrales électriques, de pose de canalisation gazière, des opérations de maintenance, de démantèlement de centrale nucléaire ou encore de déplétion de champs gaziers, qu'il existe bien souvent une organisation pérenne à l'origine de leur création.

Dans ces cas, les organisations temporaires poursuivent un objectif qui se trouve dans l'intérêt et en rapport avec les objectifs de cette organisation « mère ». Certains auteurs, tels que Howle *et al.* (1996), Turner et Keegan (2001) ou Turner & Müller (2003), analysent même l'organisation temporaire en tant que projet et y voient un moyen, pour une organisation permanente, d'externaliser un risque en lui faisant assumer une fonction de

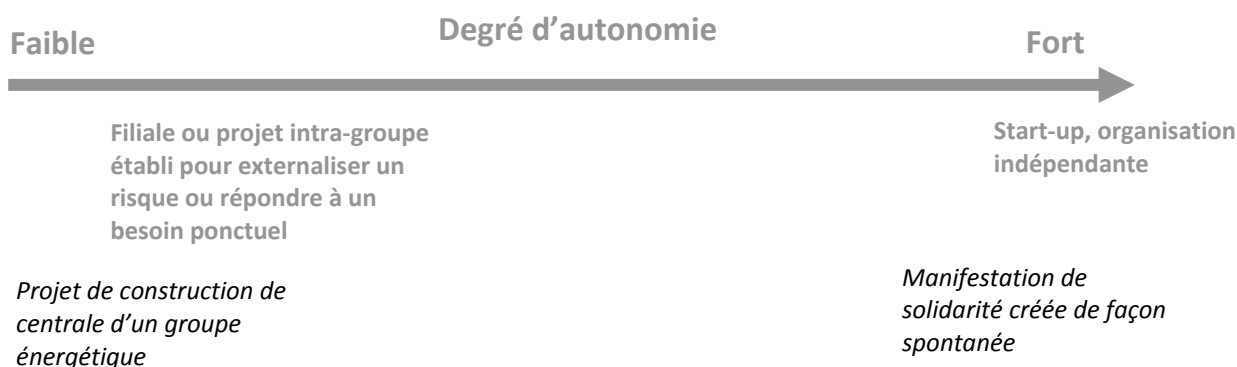
production et gérer l'incertitude d'un changement. Dans ce cas-là, par sa nature éphémère et son utilisation en tant que réponse à la gestion de l'incertitude, l'organisation temporaire apparaît dans un contexte moins stable et plus risqué qu'une organisation traditionnelle.

Il convient néanmoins de nuancer cette vision des organisations temporaires car certaines d'entre elles ne sont pas nécessairement liées à une autre organisation. Il peut s'agir par exemple de start-up créées avec l'objectif d'une revente rapide par leurs actionnaires (puis d'absorption par une structure plus grande), d'événements artistiques ou sportifs initiés par des individus isolés, ou encore de démarches humanitaires ponctuelles portées par plusieurs individus. Sans parler de certaines manifestations qui semblent aujourd'hui le fait de mouvements spontanés relayés par les réseaux sociaux. Dans ces cas, l'intérêt collectif de l'organisation ne sert pas les intérêts d'une organisation plus grande qui en est à l'origine mais reste néanmoins une structure collective visant un objectif ponctuel.

Comme nous le verrons plus en détail dans les parties qui suivent, en nous appuyant notamment sur les travaux de Malone et Laubacher (1999), Modig (2007), Oerlemans *et al.* (2009) et Packendorff (2002), le lien qui unit l'organisation temporaire à une ou des éventuelle(s) organisations mère(s) permanentes peut influencer le fonctionnement de l'organisation, par exemple, pour la définition et la coordination des tâches, ou encore pour la communication et l'accès à l'information.

Le « degré d'autonomie » de l'organisation temporaire par rapport à une organisation permanente est donc pour nous un autre critère pertinent de différenciation.

Figure 3 : Différenciation de l'organisation temporaire selon son degré d'autonomie vis à vis d'une organisation pérenne



Nous venons de voir que l'incertitude, le rapport au temps et le degré d'autonomie semblaient être des critères selon lesquels le fonctionnement des organisations temporaires était susceptible de varier, ce qui nous permet d'établir une typologie selon ces 3 notions.

Dans la partie suivante, nous effectuons une lecture guidée de plusieurs articles et ouvrages portant sur les organisations temporaires, les projets et le temps dans l'organisation. Nous espérons que cela nous permettra d'affiner notre compréhension de l'organisation temporaire et, également, de déterminer ce qui n'est pas exploré et ce qui l'est déjà.

1.3 | Premières réflexions et références relatives aux spécificités organisationnelles de l'organisation temporaire

La partie précédente a défini l'organisation temporaire et a présenté plusieurs auteurs et mouvements qui s'y sont intéressés. Nous y avons également développé comment, suite à une revue de littérature, les conceptions du temps, le degré d'incertitude relative aux tâches ou encore le degré d'autonomie par rapport à une organisation pérenne nous semblaient être des critères d'analyse pertinents des organisations temporaires.

Dans cette partie, nous nous intéressons à l'action collective et développons ce que certains auteurs (Miles, 1964 ; Bryman *et al.*, 1987 ; Packendorff, 2002 ; Modig, 2007 ; Ravidat, 2009...) nous indiquent sur le fonctionnement de l'organisation temporaire et sur ce qui la fait différer d'une organisation pérenne.

Afin de structurer notre analyse, nous nous intéressons à l'organisation temporaire en tant qu'organisation et nous inspirons des travaux de Simon (1983) pour qui une organisation se définit par des objectifs et pour qui sa capacité de les mener à bien de façon collective dépend, notamment, des conditions suivantes :

- l'adhésion des individus à l'organisation : « les activités d'un groupe de gens ne s'organisent que dans la mesure où ils laissent leur appartenance à l'organisation commander leurs décisions et leurs comportements » (Simon, 1983, p.99) ; cette adhésion n'est possible que lorsque « directement ou indirectement, leur activité au sein de celle-ci contribue à réaliser leurs propres buts » ;
- la définition et la coordination des tâches : elle permet, selon Simon, de centraliser les décisions, de définir les rôles des membres de l'organisation et d'atteindre l'objectif collectif ;
- l'exercice et le respect de l'autorité, en vue d'assurer la bonne coordination des acteurs et des tâches ;
- la communication : elle permet l'émission et le traitement de l'information nécessaire à la prise de décision et à la réalisation des tâches au sein de l'organisation.

Dans les paragraphes suivants, en conséquence, nous analysons dans quelle mesure ces différentes conditions sont respectées dans les organisations temporaires et, plus précisément, nous mettons à profit la lecture de certaines références bibliographiques pour questionner en quoi le phénomène d'adhésion des individus à l'organisation et à ses objectifs, la coordination des tâches, le management et enfin l'accès et la diffusion de l'information en leur sein peut différer des organisations traditionnelles.

L'adhésion des individus à l'organisation

Pour qu'une organisation fonctionne selon les objectifs qui lui ont été initialement fixés, il faut que les objectifs des individus qui y participent soient compatibles avec ceux de l'organisation ainsi qu'avec sa durée limitée. Dans cette partie nous réfléchissons et analysons les conditions qui peuvent créer l'adhésion d'individus à une organisation temporaire.

L'adhésion des individus sur une durée qu'ils savent limitée

Le premier problème que soulève, selon nous, l'organisation temporaire est celle de l'adhésion et de la loyauté des individus pour une entité qu'ils savent d'une durée limitée. En effet, ne risque-t-on pas de retrouver, dans ce type d'organisation, les phénomènes de désaffection observés dans les sociétés en difficulté ?

Dans certaines sociétés en perte d'activité, en difficulté voire au bord de la fermeture, on observe que certains individus recherchent sans trop tarder un nouvel emploi et se désolidarisent de leur organisation. Les exemples particuliers ne manquent pas pour illustrer ce phénomène et l'article de Avry (2011) publié dans le Blog du journal Le Monde, qui fournit les résultats d'une étude réalisée par le cabinet de conseil Mercer, montre à quel point la crise multiplie ce type de comportement. En effet, cette étude montrait qu'entre 2007 et 2011, avec la crise, un tiers des salariés souhaitaient quitter leur entreprise, soit « 57% de plus qu'en 2007 à vouloir changer d'emploi » et la moitié des salariés seulement en 2011 ressentaient encore un fort attachement à leur entreprise. Le comportement humain qui consiste à « quitter le navire » avant qu'il coule n'est pas nouveau. Il se comprend même intuitivement assez bien.

Dans notre cas, quel est le risque qu'un phénomène de désaffection similaire se produise, non pas parce que l'organisation est en difficulté, mais déjà simplement parce qu'elle approche de son terme ?

Les fameux travaux du neurobiologiste Laborit (1976) sur l'Eloge de la fuite confirment qu'une source possible d'angoisse « est celle qui résulte d'un déficit informationnel, de l'ignorance où nous sommes des conséquences pour nous d'une action ou de ce que nous réserve le lendemain ». Face à l'angoisse, l'homme tente d'échapper par la lutte ou par la fuite. Selon Laborit (1976), le système nerveux qui commande les actions, face à un stimulus douloureux et donc, par exemple, une angoisse, « se résoudra dans la fuite, l'évitement. Si la fuite est impossible elle provoquera l'agressivité défensive, la lutte ».

Il nous semble donc légitime de nous interroger sur le risque que, au fur et à mesure qu'une organisation temporaire progresse dans le temps et qu'elle se rapproche du moment de sa dissolution, des individus nécessaires pour l'atteinte de ses objectifs se désaffectent et priorisent d'autres activités plus sécurisantes pour leur avenir proche.

De même, une forte pression au temps peut générer, suite à l'angoisse, tant des tensions qu'une fuite des individus vers d'autres horizons.

Enfin, comme nous l'indiquons ci-après, la loyauté à l'organisation peut également dépendre du lien qui unit cette dernière à une organisation pérenne.

L'adhésion des individus dans un système collaboratif lié à une organisation pérenne

Lorsqu'une organisation mère est à l'origine de l'organisation temporaire, et lui est encore liée pendant son existence, l'organisation temporaire va faire coexister des individus qui sont employés au sein d'une structure pérenne (l'« organisation-mère ») et d'autres qui en sont à priori indépendants. Les critères d'adhésion des individus à l'organisation temporaire ne seront probablement pas les mêmes dans les deux cas.

En effet, dans le premier cas, des employés d'une structure pérenne dans laquelle ils inscrivent leur carrière sont susceptibles d'adhérer au projet temporaire si celui-ci améliore leur rémunération ou leurs perspectives de promotion. Une organisation pérenne, « prospère et en pleine croissance offre davantage d'éléments de prestige et d'occasions de promotion » (Simon, 1983, p.105) ce qui fait que l'implication d'un individu mis à disposition par l'organisation pérenne va probablement dépendre de l'amélioration que cela implique en interne pour sa carrière, une fois l'objectif collectif atteint. Dans ce cas, l'adhésion à l'organisation temporaire peut découler de l'adhésion à l'organisation-mère, parce que l'individu la voit comme un « prolongement » de la structure qui l'emploie.

En revanche, dans le cas d'individus qui participent à l'organisation temporaire sans être par ailleurs employés par une structure pérenne, l'adhésion aux objectifs de l'organisation va probablement dépendre de l'amélioration que celle-ci implique, même une fois dissoute, pour leur futur. Leur motivation peut davantage être conditionnée par un apport financier substantiel lié à l'atteinte des objectifs collectifs ou par l'espérance d'une amélioration de leurs perspectives d'employabilité futures au sein d'autres structures, ce qui n'est possible que si leur visibilité vis-à-vis de l'extérieur est bonne pendant l'accomplissement de leurs tâches.

Cette thèse est celle avancée par Modig (2007) et Packendorff (2002) au sujet des organisations temporaires, qui indiquent que la durée de l'implication des acteurs et leur lien avec une organisation pérenne mère influencent leur comportement. Selon eux, les personnes qui sont embauchées pour une durée limitée par la structure temporaire vont davantage être loyales à leur réseau et à d'autres partenaires professionnels qu'aux membres de l'organisation. Ceci s'explique par le fait qu'ils chercheront à sécuriser un futur emploi ou un contrat. « Il y a un risque que les employés dont les opportunités futures ou la position au sein d'une organisation dépendent de leur visibilité sur des projets antérieurs agissent de façon opportuniste » (Modig, 2007, p.810).

Ainsi, l'adhésion des individus à une organisation temporaire ne se ferait pas de la même façon que dans une organisation pérenne. De plus, les membres de l'organisation n'ont pas les mêmes motivations selon qu'ils sont employés par une structure pérenne « mère » ou qu'ils sont totalement indépendants, ce qui peut présenter des risques plus marqués d'« opportunisme » et de dérive par rapport aux objectifs collectifs. Néanmoins, n'existe-t-il pas

d'autres moyens permettant de favoriser la loyauté, la cohésion des individus et de créer un sentiment d'appartenance à l'organisation ?

L'adhésion des individus en l'absence de « culture collective »

La question de l'adhésion soulève également le problème de la création de valeurs communes et, plus précisément d'une culture collective. Nous venons de voir qu'un lien avec une organisation pérenne pouvait faciliter l'adhésion de certains des membres de l'organisation. Nous nous interrogeons désormais sur la possibilité de créer une « culture » ou, de façon plus générale, sur les moyens permettant de fédérer les individus autour de l'objectif collectif de l'organisation.

Ce sujet est développé par Ravidat (2009), dans son analyse de l'« entreprise virtuelle », que l'auteur décrit comme une entreprise temporaire particulière⁷. Pour elle, la culture est un ensemble de valeurs partagées et de sens auquel le personnel d'une même entreprise adhère. Or, dans le cas de l'« entreprise virtuelle », « les employés sont issus d'horizons techniques et organisationnels divers avec une culture et des valeurs nationales différentes » (Ravidat, 2009, p.67). Dans ce contexte, l'auteur avance qu'« il n'est pas raisonnable de construire, compte tenu du caractère temporaire de la coopération, une culture communautaire. Les mécanismes de contrôle par le système technique et la confiance ainsi que la gestion des compétences pallient cette absence. Les entreprises partenaires forment donc leur identité sur leur réputation et leurs compétences. »

L'auteur ajoute que dans les entreprises temporaires, souvent caractérisées par une absence de hiérarchie, un partage de connaissances ou encore des frontières ouvertes, les individus doivent faire preuve d'une implication personnelle plus forte, d'autonomie et d'initiative.

Ainsi, selon ces travaux de recherche l'organisation temporaire (si on y étend notamment l'analyse de l'entreprise virtuelle effectuée par Ravidat) est susceptible de manquer de temps pour adopter une culture collective. Déployer des efforts pour mettre en place une telle culture sur une durée limitée peut même présenter peu d'intérêt. Il existe néanmoins d'autres alternatives à la création d'une nouvelle culture pour assurer le phénomène d'adhésion qui en découle traditionnellement. Par exemple, une entreprise pérenne peut influencer l'organisation avec sa culture préexistante, sous réserve que l'ensemble des membres y adhèrent. L'adhésion des individus peut également se faire par souci de maintenir une bonne réputation, par une confiance mutuelle naturelle reposant sur des critères tels que l'appartenance à une profession normalisée, la maturité et l'expertise des différents individus travaillant ensemble.

Résumé

L'organisation temporaire, par sa durée limitée, pose donc un certain nombre de problèmes : le comportement des acteurs semble y être plus difficile à anticiper et à maîtriser, et leur

⁷ L'auteur la présente comme le fait « d'associer rapidement et temporairement, dans le cadre d'une opportunité unique de marché, les meilleures compétences dans le monde afin d'apporter une réponse particulièrement adaptée à la demande »

loyauté peut malheureusement moins facilement être validée avec l'expérience que dans une organisation traditionnelle qui a vocation à durer. En outre, leur fidélité jusqu'au terme de l'organisation est une question propre à ce type d'organisation. Enfin, la difficulté de créer une culture collective semble donner davantage d'importance à la réputation, aux compétences et aux qualités interpersonnelles des différents membres et parties de l'organisation.

Nous allons maintenant nous intéresser aux questions relatives à la définition et à la coordination des tâches dans les organisations temporaires.

La définition et la coordination des tâches

La coordination est une préoccupation majeure au sein des organisations dès lors que plusieurs individus ou groupes d'individus se divisent le travail et interagissent pour atteindre un objectif commun. Mais qu'entendons-nous par coordination ? Si le sens de ce mot nous vient à l'esprit de façon assez intuitive, il n'en reste pas moins difficile à définir de façon précise. Selon Simon (1983), elle permet de centraliser les décisions et de définir les rôles des membres de l'organisation pour atteindre l'objectif collectif. Le dictionnaire Larousse lui, définit la coordination comme l'action permettant une « harmonisation d'activités diverses dans un souci d'efficacité ». De cette définition simple, qui a le mérite de ne pas trop restreindre notre champ d'analyse, nous retenons donc pour notre part que s'intéresser à la coordination dans une organisation temporaire revient à s'intéresser aux méthodes de définition, d'attribution et d'appropriation des tâches et à tout ce qui permet d'harmoniser des activités diverses dans le but d'atteindre l'objectif collectif.

Or, coordonner des activités et des individus sur une durée qu'ils savent limitée tout en assurant le bon fonctionnement de l'organisation est susceptible de poser des problèmes différents dans un système temporaire que dans un système pérenne. En effet, l'horizon temporel est une donnée essentielle de la validité d'une théorie (Zaheer *et al.*, 1999). Aussi, il semble plausible que des modes de coordination valides dans le cas d'une structure pérenne s'avèrent inadaptés à une organisation temporaire. Pour cette raison, nous analysons ci-après, sur la base de notre revue littéraire, les méthodes de coordination observées dans les organisations temporaires afin de mieux en appréhender le fonctionnement.

Des structures normatives légères axées sur des compétences interpersonnelles

Certains travaux (Janowicz-Panjaitan *et al.*, 2009), font le point sur la littérature relative à la coordination des projets ou des organisations temporaires. Selon eux et les auteurs auxquels ils font référence, les organisations temporaires ont moins de structures normatives et formelles que les organisations pérennes (Keith, 1978 ; Meyerson *et al.*, 1996). En outre, elles sont aussi avancées comme ayant moins de hiérarchie (Miles, 1964) et moins de bureaucratie (Bryman *et al.*, 1987 ; Meyerson *et al.*, 1996) et font davantage appel à des processus de coordination interpersonnels que les organisations pérennes (Bechky, 2006).

Les paragraphes suivants développent différents types de coordination qui sont des alternatives possibles aux structures formelles ou centralisées de coordination existant le plus souvent dans des structures pérennes. Ces modes de coordination flexibles sont présentés par différents auteurs qui se sont penchés sur des systèmes temporaires.

- Une coordination flexible fondée sur un système de normes et de règles

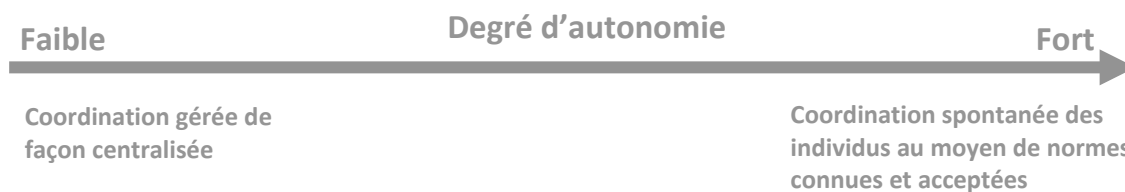
Les travaux de Malone et Laubacher (1999) présentent l'entreprise temporaire comme une organisation de plus en plus courante dans laquelle le rôle du manager traditionnel change radicalement et parfois disparaît totalement : « le travail d'une entreprise temporaire est coordonné par les individus qui la composent avec peu ou pas de contrôle ou de décision centralisée » (1999, p. 151). Bien entendu, soulignent les auteurs, ce type de coordination arrive tous les jours dans un marché libéralisé. Depuis Smith (1776), on le voit comme l'effet d'une « main invisible ». Mais que dire si ce type de coordination décentralisé est utilisé pour organiser des activités à l'intérieur des entreprises ? Selon eux, un parallèle peut être établi avec le marché qui fonctionne grâce à « l'établissement et l'acceptation d'un jeu de normes, de « règles du jeu » qui gouvernent les transactions ». Dans le cas d'une entreprise ou d'une organisation, les règles du jeu peuvent prendre plusieurs formes : contrats, systèmes de propriété, procédures, protocoles, ou encore règles de résolution des disputes.

Dans son article, les deux auteurs nous rappellent qu'un marché libre, une société ou une organisation humaine peuvent fonctionner sans managers et sous-managers à partir du moment où des codes ont été édictés et acceptés. Dans le cas d'entités temporaires, des structures centralisées, selon les auteurs, laissent place à un travail coordonné naturellement par des individus qui obéissent aux mêmes règles.

Pour notre part, ces analyses nous invitent à nous interroger sur le type de coordination (par un pouvoir centralisé ou par des normes qui régulent l'organisation de façon naturelle) susceptible d'être observé dans une organisation temporaire selon différents critères comme, par exemple, son lien avec une organisation pérenne. En effet, peut-on émettre l'hypothèse que plus l'organisation temporaire sera liée à une organisation pérenne, plus la coordination, au moins initialement, s'y fera de façon centralisée ? Et qu'à l'inverse, plus elle sera autonome, plus une coordination spontanée aux moyens de normes et règles partagées pourrait s'y développer ? Il est difficile de répondre à cette question et les auteurs, dans leur écrit, ne s'appuient pas sur un exemple d'étude particulier d'organisation temporaire qui serait lié, notamment, à une organisation pérenne.

Nous rappelons la distinction que nous avons fait dans la partie précédente entre les organisations temporaires, selon leur degré d'autonomie. En effet, de la même façon qu'on est en droit d'imaginer – sans l'affirmer – que le degré d'autonomie fera qu'on trouvera plus ou moins un pouvoir coordinateur centralisé, quelle coordination trouvera-t-on, ou devrait-t-on trouver dans une organisation sujette à un environnement et des tâches très incertaines ?

Figure 4 : Impact du degré d'autonomie de l'organisation temporaire sur son mode de coordination



- Une coordination informelle qui peut fonctionner grâce à un ajustement mutuel fondé sur le savoir et l'expertise des différentes parties, grâce à des règles de communication structurées et une confiance reposant sur la qualité des compétences

Les apports de Ravidat (2009) à notre réflexion nous semblent également pertinents. L'auteur, qui s'intéresse à l'entreprise virtuelle (qui dans sa description présente les caractéristiques d'une entreprise temporaire, organisée en réseau), avance la question de la coordination comme « un défi » car la coopération dans ce type d'entreprise est temporaire. De fait, les mécanismes de contrôle formalisés peuvent y être inefficaces. « L'entreprise virtuelle, en raison de son caractère intrinsèquement temporaire, n'a, en effet, ni le temps ni la capacité de développer un système unique de contrôle tel qu'il peut exister dans les entreprises classiques. Il faut donc concevoir une coordination efficiente, efficace et réactive qui permette de transférer la connaissance et de coordonner et contrôler les actions entre les différents sites » (2009, p. 63). Selon l'auteur, les modes de coordination de ce type d'entreprise reposent sur deux mécanismes majeurs : le premier concerne l'ajustement mutuel et le second s'appuie sur les mécanismes de contrôle qui s'exercent par le système technique et la confiance. De façon plus précise et afin d'éclairer le premier de ces principes, l'« ajustement mutuel s'appuie sur :

- Le savoir et l'expertise, éléments-clés d'intégration des entreprises partenaires
- Une approche concertée, qui comprend un ensemble de règles de communication structurée (email, internet, vidéo...) ».

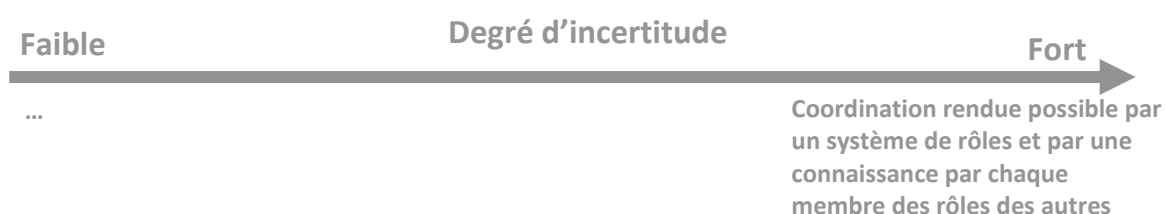
Enfin, l'auteur met en avant le besoin de confiance dans la coopération pour que l'organisation fonctionne et précise que, dans l'entreprise virtuelle, cette confiance repose essentiellement sur la qualité des compétences (2009, p. 65).

- Une coordination également possible par des systèmes de rôles

Les travaux de Bechky (2006), eux, s'intéressent au cas particulier d'un film et analysent comment deux caractéristiques dans ce type de projet fournissent le contexte organisationnel au sein duquel la coordination prend place. Plus précisément, l'apport de Bechky à notre recherche tient à son intérêt pour les organisations temporaires dont l'environnement et les tâches sont incertains. Pour l'auteur, les organisations temporaires sont caractérisées par l'absence d'une coordination bureaucratique qui serait fondée sur des

règles et relations hiérarchiques stables. Aussi, il s'interroge sur les moyens avec lesquels sont coordonnées les activités en l'absence de structure formelle. En observant l'industrie du film et en fondant son analyse sur la théorie des rôles et sur la littérature des organisations à haute fiabilité (Weick, 1993 ; Bigley and Roberts, 2001), il soutient qu'« en l'absence de règles formelles et de structures organisationnelles permanentes, les négociations et systèmes de rôles créent l'ordre nécessaire à la coordination » (2006, p.6). Ainsi, selon cet auteur, ce sont (i) des modalités de répartition de rôles et (ii) une bonne compréhension et connaissance des rôles de chacun qui permettent la coordination nécessaire au fonctionnement d'une organisation temporaire.

Figure 5 : Mode de coordination possible de l'organisation temporaire confrontée à une forte incertitude concernant son environnement et ses tâches



Un formalisme peut exister, bien souvent lorsqu'une organisation pérenne-mère est fortement liée à l'organisation

Nous venons de voir que la coordination d'une organisation temporaire placée dans un contexte incertain, pour lequel les tâches sont difficiles à définir, pouvait se faire par un système de rôle. Or il apparaît à travers d'autres lectures que l'organisation temporaire peut également bénéficier d'un design organisationnel conçu à priori. En effet, selon d'autres travaux (Modig, 2007 ; Oerlemans *et al.*, 2009), la définition des règles de travail et des tâches n'est pas nécessairement moins formelle que dans une organisation pérenne. Cela dépendrait du rôle et de l'implication de l'organisation mère à laquelle l'organisation temporaire est liée. En particulier, les recherches de Modig, menées sur un échantillon de 4 cas (un exercice militaire, un projet de construction, une production TV et une course de voile), suggèrent que « plus une organisation parente permanente est impliquée dans un projet, plus des règles directrices vont être données (par celle-ci) sur la façon dont les tâches devraient être réalisées par l'organisation temporaire ». En revanche, les « 'pures' organisations temporaires vont développer en interne leurs propres routines et procédures ». Ce qu'apporte ce dernier auteur par rapport à Janowicz-Panjaitan *et al.* (2009), qui avancent que les organisations temporaires sont caractérisées par peu de structures normatives et formelles, c'est qu'une trop grande liberté laissée dans la définition des rôles et des compétences risque de multiplier les risques de conflit et de rivalité. En conséquence, indépendamment de la présence ou non d'une organisation mère, l'absence de structures normatives peut conduire les individus, dont les champs d'action sont susceptibles de partiellement se superposer, à faire peser un risque sur le bon fonctionnement de l'organisation. La contrepartie en fixant en amont des règles est d'ôter une part de flexibilité

et de créativité dans l'organisation. Dans ce cas, « les membres de l'organisation risquent d'être plus restreints qu'aidés dans leur travail par les process prédéfinis, ce qui peut aussi faire obstacle à l'utilisation de leurs propres connaissances et savoir-faire pour développer des routines de travail qui correspondent aux conditions uniques du projet » (Modig, 2007).

Une coordination formelle héritée de l'organisation mère et plus fréquente dans les organisations temporaires amenées à se renouveler

Dans son article « The prevalence and characteristics of interorganizational temporary collaborations of Dutch small and medium sized firms (SMEs) », Oerlemans *et al.* (2009, p. 36) s'intéresse, lui, aux organisations temporaires de nature collaborative entre plusieurs Petites et Moyennes Entreprises (« PME ») allemandes. Sur la base de questionnaires menés sur un échantillon de 1 500 PME ayant participé à des programmes collaboratifs, il montre que lorsque la collaboration mise en œuvre par l'organisation temporaire est amenée à être renouvelée après sa dissolution, la coordination des tâches et des acteurs est généralement menée par la ou les entreprise(s)-mère(s) leader. Dans le cas contraire où il s'agit d'une collaboration qui n'a pas vocation à se reproduire, cette coordination sera plutôt effectuée par une personne ou par un groupe de personnes dédiés et appartenant à l'organisation temporaire. En revanche, de ces enquêtes menées au sein de nombreux programmes collaboratifs, il ne ressort quasiment pas de tendance en matière de management : la direction et l'organisation des tâches peuvent tant être réalisées par l'entreprise mère que par une structure dédiée de l'organisation temporaire elle-même.

Réflexion – entre structure normative légère et système formel mis en place par des organisations pérennes ?

Il ressort de ces recherches que le caractère formel et défini en amont des tâches et règles de coordination peut naître de l'implication de l'organisation-mère bien que des études empiriques semblent montrer qu'il n'existe pas de tendance en la matière. Ce formalisme, plus ou moins présent selon les organisations temporaires, présente à la fois des avantages (une plus grande maîtrise du comportement des acteurs) et des inconvénients (moins de place est laissée à l'improvisation et à l'adaptation nécessaire dans le contexte plus incertain et instable dans lequel les organisations temporaires se situent).

Il nous apparaît également que les assertions avancées par certains auteurs (Janowicz-Panjaitan *et al.*, 2009 ; Modig, 2007) nous semblent difficiles à reprendre en l'état car elles reposent sur peu d'exemple ou de données : 4 cas d'organisations analysées pour Modig, une revue de bibliographie sans cas pratique pour Janowicz-Panjaitan. En effet, le seul degré d'autonomie (Modig, 2007) ne suffit pas à expliquer qu'une organisation temporaire fortement liée à une organisation pérenne verra ses tâches planifiées en amont. Comme nous l'avons vu dans notre partie relative à la typologie de ce type d'organisation, encore faut-il que l'incertitude ne soit pas trop forte et que la nature de l'objectif rende possible une planification en amont. En effet, une cellule de gestion de crise est une organisation temporaire. Même si elle dépend d'une organisation pérenne il est fort probable que les tâches ne puissent pas être aisément planifiées en amont.

Une coordination cherchant à gérer et réconcilier des divergences de culture et de perception

Les paragraphes suivants développent différents types de coordination qui tiennent compte de la diversité que l'on peut observer dans une organisation temporaire où les individus, ou groupes d'individus, proviennent d'horizons différents et ne partagent pas nécessairement les mêmes codes, cultures organisationnelles et perceptions de l'environnement et du temps.

- Dans un contexte incertain, avec des perceptions du temps différentes, l'improvisation est nécessaire au maintien de la performance, sous certaines conditions : l'expertise, l'accès à l'information en temps réel, la mémoire organisationnelle, l'expertise et la capacité à travailler en équipe

Le rapport au temps dans le management est également soulevé par Crossan *et al.* (2005). Leur article cherche à contribuer à la théorie du management en identifiant l'improvisation comme un *process* à travers lequel les individus et les groupes expérimentent et gèrent les demandes complexes de temps. Dans une organisation temporaire, différentes visions du temps peuvent coexister du fait d'équipes multiples et d'individus provenant de différents horizons. La thèse soutenue par les auteurs est qu'à travers le recours à des *process* d'improvisation, les individus et groupes dans les organisations gèrent et coordonnent les demandes conflictuelles des perspectives de temps qui coexistent. L'improvisation est selon les auteurs un moyen de concilier différentes perceptions et vues du temps. Ils distinguent deux cas : le cas avec des conditions de temps abondantes et une faible incertitude et le cas sous pression et avec une forte incertitude. Dans le premier cas, le manager qui fonctionne par *planning* peut contrôler son environnement. En revanche, dans le second cas, une orientation par *planning* leur semble insuffisante. L'improvisation devient une alternative ou une orientation supplémentaire.

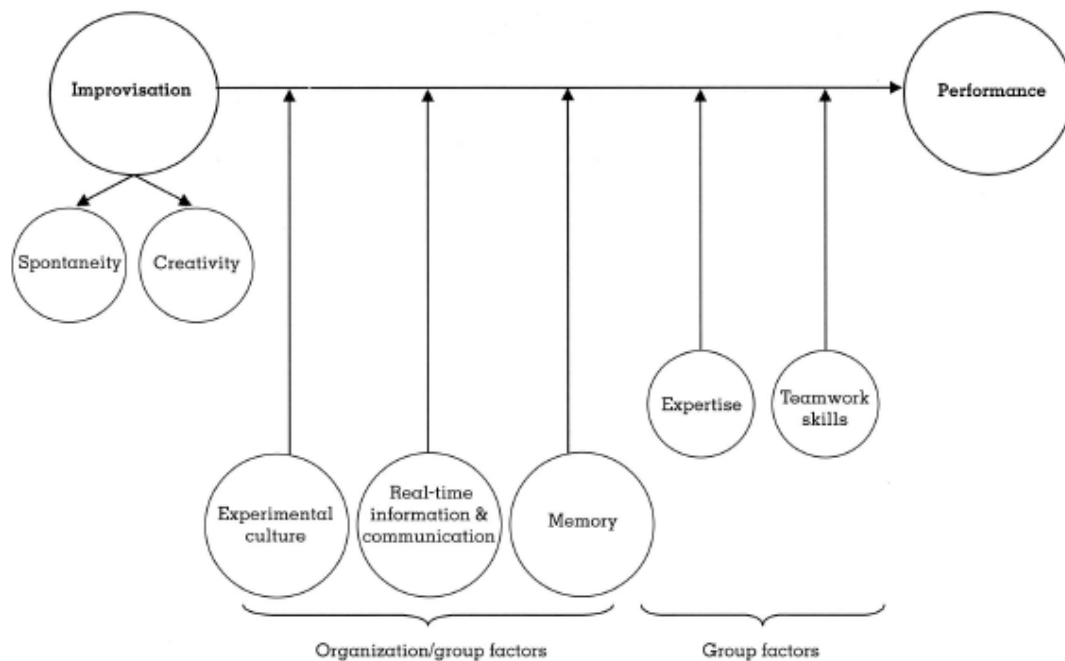
Figure 6 : Scénarios d'improvisation dans les organisations selon Crossan et al. (2005)

		Pression horaire	
		Faible	Fort
Incertitude	Faible	Planning	Improvisation ornementée
	Fort	Improvisation de découverte	Improvisation complète

Source : Crossan *et al.*, 2005

Néanmoins, si l'improvisation est une tentation, voire parfois une nécessité selon l'auteur certains facteurs n'en restent pas moins nécessaires pour qu'elle soit synonyme de performance et de fiabilité.

Figure 7 : Facteurs clés d'efficacité de l'improvisation dans une organisation



Source : Crossan *et al.*, 2005

La culture expérimentale, l'accès à l'information en temps réel et une bonne communication et une mémoire organisationnelle où sont stockées les informations sont nécessaires. En outre, au niveau du groupe, l'expertise et les capacités à travailler en équipe sont également des facteurs clés.

- Une unité de management et des codes culturels collectifs nécessaires lorsque des organisations pérennes coexistent, avec des intérêts, des langages et des perceptions du temps différentes

Le temps est également mis en avant par Yakura (2002) pour qui son interprétation diffère là où différentes sous-cultures et communautés fonctionnelles coexistent. De fait, comment soutenir l'action collective avec cette diversité ? Pour l'auteur, les échéanciers (« timelines ») ont des qualités narratives spécifiques. Parce qu'ils font le portrait d'une série d'événements dans le temps, avec une claire date de commencement, de mi-chemin, de fin, ils satisfont les conditions minimales pour raconter et communiquer les relations entre les événements au cours du temps (Yakura, 2002, p. 958). L'auteur fait référence à Weick (1995) pour lequel « les échéanciers sont des outils utiles pour la fabrication de sens futur », les gens utilisent ces diagrammes pour aider leur compréhension de ce qui va se passer, même si le futur est incertain et imprévisible. Selon l'auteur, les échéanciers permettent de répondre aux trois problématiques clés de l'organisation : (1) la nécessité d'avoir des prédictions fiables des différents moments dans le temps où des actions spécifiques doivent se produire, (2) le besoin de synchronisation, i.e. pour une coordination temporelle au sein d'activités segmentées fonctionnellement, (3) le besoin d'une allocation du temps, i.e. pour distribuer

le temps de façon à ce que les activités le consomment de la manière la plus efficace possible et de façon rationnelle.

L'auteur, qui s'intéresse à une mission de développement informatique chez un distributeur d'électricité, exemple qui constitue pour nous une organisation temporaire, décrit certains problèmes rencontrés qui nous semblent éclairants. Tout d'abord, les différences de culture d'entreprise, et même de langage, apparaissent clairement dans son exemple : les mêmes mots ne sont pas associés aux mêmes tâches. De plus, les directives données du côté du client (le distributeur d'électricité), et du côté du prestataire, ne coïncident pas, car les intérêts sont divergents. Aussi, il nous apparaît que même s'il est difficile d'établir une culture organisationnelle à court terme, il semblerait que certains éléments de langage et de culture doivent être ajustés en amont dans une organisation temporaire afin d'éviter les incompréhensions.

Résumé

La coordination des tâches et la définition du rôle des différents acteurs dans l'organisation temporaire sont donc des questions complexes. Il ressort néanmoins des recherches évoquées précédemment que le contexte instable et l'incertitude dans laquelle ce type d'organisation se situe souvent rend nécessaire le développement de compétences interpersonnelles tout comme la définition de rôles clefs à l'interface entre l'organisation temporaire et l'organisation mère, et entre l'organisation temporaire et les segments pertinents de son environnement. Un minimum de formalisme dans la coordination des tâches tout comme la préservation d'une certaine marge de liberté et de flexibilité dans l'organisation semble nécessaire pour garantir le maintien de l'objectif collectif tout en permettant une adaptation des tâches à l'environnement.

Le management et le respect de l'autorité

Nous venons de nous intéresser aux modes de coordination des organisations temporaires. Nous nous intéressons désormais aux questions de management, intimement liées aux questions de coordination. En effet, sauf à imaginer un système de coordination sans faille, les fonctions de management restent généralement nécessaires dans les organisations. Elles répondent aux besoins de contrôle et d'adaptation des activités et des actions des individus pour maintenir le bon fonctionnement et la survie de l'organisation. Le dictionnaire Larousse définit le management comme l'« ensemble des techniques de direction, d'organisation et de gestion d'une entreprise ». Il s'agit pour nous ici de mettre en exergue ce qui, dans les fonctions de contrôle, de direction des individus et de leurs actions, peut différer ou poser problème dans une organisation de nature temporaire par rapport à une organisation pérenne.

Certains auteurs questionnent le fonctionnement managérial lorsque le rapport au temps diffère (Fried et Slowick, 2004 ; Crossan *et al.*, 2005), lorsque les organisations reposent sur des objectifs précis ou encore lorsque les organisations en question impliquent de multiples collaborations (Wilemon et Gemmil, 1971 ; Wilemon, 1973 ; Vaughan, 2000). Nous

repreons les travaux de ces auteurs et analysons ci-après dans quelle mesure ils peuvent s'appliquer aux organisations temporaires.

Un management fondé sur la fixation d'objectifs clairs possible lorsque l'organisation est devenue moins incertaine

Fried et Slowick (2004) s'intéressent à la question du temps et à son impact sur la Théorie de la Fixation des Objectifs. Ce document de recherche nous intéresse car, dans les organisations temporaires, comme nous l'avons vu dans la partie définition, la création et l'existence de l'organisation repose sur un objectif à atteindre. Dans ce contexte, la théorie de la fixation des objectifs pour assurer tant le fonctionnement que la performance nous semble légitime dans notre cas et, du moins, la réflexion que mènent Fried et Slowick sur la prise en compte du temps nous semble transposable à certaines organisations temporaires.

Dans leur recherche, les auteurs mettent en avant l'importance de la prise en compte du temps dans la théorie de la fixation des objectifs. Ils commencent tout d'abord à rappeler ce que dit la Théorie de Fixation des Objectifs :

- Tout d'abord, que l'espérance, l'instrumentalité et la valeur des résultats d'un travail collectif sont élevés si des objectifs difficiles (« challenging »), spécifiques et atteignables sont fixés aux individus.
- Ensuite que l'engagement et l'implication des individus est importante pour maximiser la relation entre objectif et performance. Cet engagement peut être amélioré par deux types de facteurs :
 - Rendre importante l'atteinte de l'objectif
 - Améliorer le sentiment individuel que l'individu peut atteindre l'objectif.
- Enfin, qu'il faut un '*feedback*' consistant et régulier pour la poursuite des objectifs.

Les auteurs, dans leur analyse, émettent certaines réserves quant à cette théorie en s'appuyant sur les travaux de McGrath (2001, « Exploratory learning »). Ils indiquent que, dans les organisations axées sur le savoir (start-ups et organisations spécialisées dans les produits innovants), l'innovation se construit selon deux phases successives : une phase d'exploration et une phase de systémisation.

- Durant la phase d'exploration, fixer des objectifs difficiles spécifiques (bien identifiés) peut être contreproductif, cela risque de détourner des ressources cognitives précieuses. « A ce stade de l'innovation, les employés sont occupés à apprendre au fur et à mesure la nature des objectifs et les moyens de les atteindre. Donc, au stade « exploratoire », l'approche « faites de votre mieux » pourrait être significativement plus efficace que l'approche axée sur des buts spécifiques » (p. 416).
- Durant la phase de systémisation, qui vient après la phase d'exploration, davantage de connaissances ont été accumulées et les rapports entre cause et effets sont devenus plus clairs ; en conséquence, les employés peuvent y systématiser et codifier les procédures, responsabilités et les tâches (McGrath, 2001). L'environnement étant devenu plus prévisible, des objectifs précis et tâches à enjeu peuvent de nouveau être attribuées pour motiver les employés à maximiser leur performance.

De ces lectures, nous retenons que pour une organisation temporaire, caractérisée par peu d'historique et beaucoup d'incertitude, **une phase exploratoire** pourrait être nécessaire et que, durant cette phase il peut être contre-productif de fixer des objectifs trop précis. En revanche, pendant la phase de systémisation, il est probablement plus productif de fixer des objectifs précis, motivants sous réserve d'un *feedback* régulier et consistant.

L'organisation temporaire peut faire collaborer des parties ayant des perceptions du temps différentes, ce qui rend nécessaire une unité de management pour maintenir la cohésion et les objectifs

Si nous nous intéressons désormais aux travaux de Yakura (2002), qui décrit, comme nous l'avons vu dans la partie précédente, un projet de développement de logiciel au sein d'un distributeur électrique, les organisations temporaires posent des problèmes lorsque deux managements coexistent. En effet, lorsque des parties ont des intérêts divergents, ce qui est le plus souvent le cas, la coexistence de directives antagonistes peut rapidement bloquer l'organisation. Dans le cas de Yakura, le distributeur d'électricité tarde à diffuser certaines informations nécessaires à l'avancée du développement informatique, typiquement par ce que le temps n'a pas de valeur forte pour lui, car il est engagé sur un budget fixe. Or, le manque de diffusion empêche la société de prestation informatique, qui elle ne peut se permettre de « perdre du temps » de bien réaliser ses tâches : ceci a pour effet de déstabiliser l'équipe du projet et la cohésion de ses membres.

L'absence de règles définissant les responsabilités (typiquement liée à un manque d'historique de l'organisation ou également au principe de rationalité limitée⁸) va encourager ce type de comportement « irresponsable » ; l'irresponsabilité, est-on en droit de penser – est directement liée à l'absence de règles permettant de sanctionner d'une façon ou d'une autre le manque de bonne foi ou de contribution aux efforts communs. Or, dans ce cas d'étude, l'absence d'unité de commandement et la divergence d'intérêt et de rapport au temps conduit au blocage du projet dont les délais ne cessent de se rallonger.

Le management perd son importance lorsque des normes, règles, codes précis et acceptés de tous suffisent à coordonner les activités

Malone et Laubacher (1999), eux, et comme nous l'avons vu dans la partie précédente, s'intéressent à l'entreprise temporaire comme phénomène en expansion dans l'économie d'aujourd'hui et y voient un système dans lequel le rôle du manager change radicalement et parfois disparaît totalement. Ils nous font prendre conscience, qu'un marché libre, une société humaine, sont des systèmes qui peuvent fonctionner sans managers et sous-managers à partir du moment où des codes sont édictés et acceptés.

⁸ Selon le principe de rationalité limitée, émis par H. Simon (1983), les individus ne peuvent prendre des décisions optimales puisqu'ils ne connaissent pas toutes les actions possibles ainsi que leurs conséquences dans le futur. Ils finissent donc, selon ce principe, par choisir la première action satisfaisante, mais, pas nécessairement, optimale. En conséquence, lors de la création d'une organisation, les individus ne peuvent tout anticiper.

Certains exemples fournis par les deux auteurs nous éclairent à ce sujet : internet, le marché libre, une intervention de chirurgie. Dans ce dernier cas, en particulier, les individus, même s'ils n'ont jamais travaillé avant, peuvent collaborer sans délai : « en d'autres termes, les standards sont simplement des caractéristiques de fonctionnement qui sont acceptées comme normes – ce qui aujourd'hui pouvait être considéré comme la culture d'une entreprise ou 'la façon dont les choses sont faites' dans une industrie » (Malone & Laubacher, 1999, p. 151). Ce que nous indiquent Malone et Laubacher, c'est que l'édiction des normes et règles connues et acceptées par tous, à partir du moment où elles sont bien pensées, limitent le besoin d'une structure managériale forte, que des systèmes « auto-managés », dans des entreprises temporaires, sont possibles sous réserves de l'édiction de normes, codes, routines précises, connus et acceptés dès le début par les individus.

Résumé

Même si la fixation d'objectifs précis dans une organisation temporaire peut assurer sa performance, cela n'est pas toujours possible ni souhaitable au démarrage de l'organisation si le degré d'incertitude relative à ses tâches et à son environnement est important. Quant au contrôle et au management 'au fil de l'eau' de l'organisation, il apparaît que celui-ci devient de moins en moins nécessaire dans une structure décentralisée, flexible sous réserve que des normes et règles précises soient établies en amont, suffisantes et acceptées de tous. Dans le cas, en revanche, où plusieurs entreprises pérennes coexistent partiellement dans l'organisation temporaire le temps de leur collaboration, une unité de management peut s'avérer nécessaire pour éviter les blocages et les divergences de perception du temps et d'intérêt.

La communication et l'information dans l'organisation temporaire

La communication est également un élément clef de l'organisation lui permettant de mener à bien ses objectifs de façon collective (Simon, 1983 ; Crozier et Friedberg, 1977).

Il existe dans une organisation deux types de communication : une formelle et une informelle (Simon, 1983). Le système de communication formel est mis en œuvre notamment par des paroles, lettres, circulaires, rapports et doit être suffisamment organisé et robuste pour éviter que les acteurs et leurs intérêts personnels ne fragilisent l'organisation. Le système de communication informelle, lui, « se construit autour des relations sociales des collaborateurs de l'organisation ». Ce dernier type de relation est créé spontanément par les individus pour faire progresser leurs buts personnels, voire pour collectivement assoir leur pouvoir au sein de l'organisation : « on peut conjecturer que la faiblesse du système formel de communication et l'insuffisante coordination qui en résulte encouragent vraisemblablement la formation de coteries » (Simon, 1983, p. 143).

La première question qui se pose donc naturellement dans une organisation temporaire concerne la solidité du système formel de communication, nécessaire pour éviter les phénomènes de coteries susceptibles de détourner l'organisation de son objectif. Or, la

durée limitée d'une telle organisation rend probablement difficile la mise en place d'un système formel si celui-ci n'est pas hérité d'une organisation « mère » permanente.

Certaines des recherches évoquées précédemment nous éclairent sur le fonctionnement de la communication et l'échange d'information dans les organisations temporaires. En effet, selon Modig (2007), « toutes les organisations ont besoin d'une variété de ressources pour réaliser leurs activités. Ainsi, un accès aisé aux ressources clefs telles que des compétences professionnelles, des véhicules, des outils et des fournisseurs facilite le travail en projet considérablement ». Aussi, comme l'auteur le souligne, dans une organisation temporaire, le temps et, surtout, l'historique manque généralement pour pouvoir mettre en place ces canaux de diffusion des savoirs et de l'information. Généralement, lorsqu'il existe une organisation parente permanente qui exerce une forte influence, celle-ci va faire en sorte que les acteurs de l'organisation temporaire aient accès aux ressources et informations nécessaires pour mener à bien leurs objectifs.

Il est donc probable qu'une organisation temporaire qui n'hérite pas d'un système formel de communication, par exemple par son organisation mère, doive reposer sur l'accès à l'information publique, sur les savoir-faire et connaissances de ses membres et sur leur capacité et volonté de communiquer.

Selon Crozier et Friedberg (1977, p.87), l'organisation crée du pouvoir « simplement par la façon dont elle organise la communication et les flux d'information entre ses unités et ses membres ». En effet, chaque individu pour remplir sa tâche a besoin d'informations détenues par d'autres postes occupés par d'autres individus, ce qui peut conduire à un processus de chantage autour de la maîtrise des informations pertinentes pour les uns et les autres. Aussi, dans une structure jeune et amenée à être dissoute, quel est le risque qu'un acteur disposant de l'information nécessaire à la bonne réalisation des tâches, en l'absence de canaux formels de diffusion, n'en joue et n'en fasse usage sous forme de « chantage » parce qu'il en tire bénéfice ailleurs, par exemple dans ses jeux de pouvoir dans l'organisation-mère ? La communication d'information a une grande valeur stratégique et l'organisation, en l'absence d'un minimum de structure formelle, peut rapidement dysfonctionner dans la mesure où les acteurs n'ont pas les mêmes objectifs et chercheront à retenir l'information dont ils disposent.

Selon d'autres auteurs, qui se sont intéressés au temps dans l'organisation – notamment Crossan *et al.* (2005) – la mémoire organisationnelle, qu'ils définissent comme « l'information stockée sur l'histoire de l'organisation » et qui permet l'accès aux ressources nécessaires pour certaines tâches, pèse sur les décisions présentes. Cette mémoire facilite une bonne improvisation. Or, dans une organisation temporaire, la mémoire stockée n'existe pas. Tout au moins l'est-elle si une organisation mère reste présente et permet l'accès à la sienne. Aussi, l'improvisation nécessaire dans un contexte de temps serré, et d'une forte complexité, risque de ne pas mener à la performance souhaitée. Ces remarques soulèvent un problème fondamental de l'organisation temporaire qui peut se trouver à la jonction entre incertitude et temps limité, et qui manque de mémoire organisationnelle, nécessaire pour pouvoir improviser tout en assurant une bonne performance et limiter les

risques de dérive. Néanmoins l'article de Crossan *et al.* repose sur une revue de littérature, pose des hypothèses intéressantes, mais ne s'appuie pas sur un terrain d'expérimentation ni sur des données statistiques.

Résumé

L'accès et l'existence de sources d'information nécessaires aux actions et aux décisions peut manquer dans une organisation temporaire. Les canaux formels et informels de communication mettent du temps à s'établir et, s'ils ne sont pas hérités d'une structure pérenne, l'intérêt même de les mettre en place pour une durée limitée n'est pas évident. De fait, ce sont la connaissance de 'qui sait quoi' dans l'organisation, un savoir-faire et une expertise solide de la part des acteurs, un accès à des réseaux personnels et professionnels et des qualités interpersonnelles qui pourraient palier à un éventuel manque d'historique (et donc de mémoire organisationnelle) et de structure formelle de communication. Or il faut une forte cohésion et une confiance jusqu'au terme de l'organisation pour que ces éléments suffisent à maintenir l'organisation en bon fonctionnement, en particulier en cas d'imprévu.

Conclusion sur les spécificités des organisations temporaires vues à travers la littérature

Certains travaux (Modig, 2007 ; Oerlemans *et al.*, 2009 ; Turner et Müller, 2003) ont mis en exergue que la coordination, l'autorité, la communication qui contribuent à la régulation de ces organisations peuvent être influencés par des systèmes externes comme des organisations permanentes « mères » auxquelles elles sont liées. Néanmoins, les conclusions apportées par ces différents auteurs montrent que l'influence d'une éventuelle organisation mère, même si elle est importante, ne suffit pas à expliquer et déterminer quels vont être les modes d'interaction formels et informels des différents acteurs.

Une organisation temporaire nous apparaît donc comme un système complexe, composé d'individus indépendants ou dépendants de structures pérennes qui vont interagir entre eux, selon qu'ils sont salariés d'une même entreprise ou non, ainsi qu'avec l'extérieur, leur réseau, les clients et d'autres entreprises.

Dans ces organisations, les mesures de coordination et de communication vont naturellement orienter les comportements des différents acteurs. Or nous venons de voir que ces mesures, du fait de leur caractère temporaire, sont souvent informelles et peuvent échapper à la régularité des relations habituellement observées dans les organisations pérennes. Paradoxalement, certains auteurs avancent le besoin de flexibilité, d'autres recommandent et notent l'important recours à des structures formelles de coordination...

Il existe donc une grande incertitude quant aux moyens par lesquels les acteurs et les sous-systèmes de ces organisations vont se réguler afin de concilier intérêts et comportements individuels et objectifs collectifs. Cette incertitude, tout comme certaines spécificités des organisations temporaires, en font des systèmes fragiles dans lesquels certains risques atypiques sont susceptibles d'émerger. Ce constat rend difficile, pour nos recherches, la

reprise d'une ou plusieurs hypothèses qu'il s'agirait de développer ou de vérifier. Au contraire, il nous engage à poursuivre nos travaux et réflexions, sans, pour l'instant, d'a priori théorique. Ce qui ressort également, c'est que cette complexité et cette incertitude, qui se ressent beaucoup à travers nos lectures, font des questions de sécurité dans l'organisation temporaire des questions majeures qui méritent tout notre intérêt.

Dans la partie suivante, nous analysons en quoi notre cas d'étude se rattache à un cas d'organisation temporaire et nous développons quelles problématiques il peut poser en matière de sécurité.

1.4 | Problématisation de la thèse et intérêt du terrain

Notre cas d'étude industriel : une organisation temporaire dans un contexte aux forts enjeux de sécurité

Au début de ce chapitre, nous avons exposé comment notre terrain, un site de stockage de gaz en transformation, nous interpellait en raison de son caractère temporaire. Pour autant, et maintenant que notre définition et notre typologie ont été posées, peut-on considérer celui-ci comme une organisation temporaire ? Et si oui, de quelle nature est-elle ?

Notre cas d'étude industriel vu comme une organisation temporaire

Notre cas d'étude industriel consiste en une organisation constituée, d'une part, (i) d'entreprises externes et de cadres internes au Groupe partenaire qui portent un projet de renouvellement technologique des installations et, d'autre part, (ii) d'agents d'exploitation du site de stockage de gaz qui interagissent avec les entreprises du projet jusqu'à la livraison des nouvelles installations.

Rappelons que la définition que nous avons précédemment posée pour l'organisation temporaire est celle d'"une organisation, établie pour une durée limitée liée à l'atteinte d'un objectif ponctuel, et qui a vocation à être dissoute ou transformée une fois cet objectif atteint".

L'organisation que nous souhaitons étudier avec notre partenaire industriel réunit plusieurs acteurs, d'horizons différents, pour une durée limitée à un objectif ponctuel qui est la livraison de nouvelles installations. Une fois l'objectif atteint, on peut considérer cette organisation comme dissoute si l'on adopte le point de vue du projet (le chef de projet interne change de poste, les acteurs des entreprises externes sont mobilisés sur d'autres sites) ou transformée, si l'on adopte celui de l'unité exploitant le site de stockage.

Notre terrain constitue donc bien, pour nous, un cas d'organisation temporaire. En revanche, de quelle nature est-il ?

Ce cas correspond à une organisation non autonome, c'est-à-dire liée à une organisation pérenne qui est notre Groupe partenaire. Il se situe dans un environnement théoriquement peu incertain, puisque, dès l'origine, un marché a été constitué et attribué à un maître d'œuvre selon un cahier des charges et des tâches à priori bien définies.

La pression au temps semble présente, elle, mais elle reste principalement liée aux enjeux technologiques et financiers puisque la durée du projet, initialement de 4 ans, s'est avérée durer plus du double. Ce retard n'a pas été sans conséquences financières et a pu générer, comme nous avons pu le constater par la suite, quelques préoccupations en termes de sécurité parce que cela prolongeait l'exploitation sur des installations vieillissantes. Néanmoins, il s'agissait d'une pression au temps peu importante en comparaison de ce que serait la pression subie dans une cellule de gestion de crise, constituée en réponse à un

accident de centrale nucléaire ou de plateforme pétrolière, comme Fukushima (Guarnieri *et al.*, 2015)⁹ ou Deep Water Horizon¹⁰.

Description plus détaillée du terrain d'étude (i) : l'organisation du site de stockage (l'organisation pérenne)

Nous présentons dans cette partie plus en détail l'organisation exploitant le site de stockage de gaz, de façon permanente (il s'agit de l'organisation pérenne).

Le site de stockage étudié est organisé selon 4 divisions :

L'équipe Exploitation : cette équipe gère les interventions (notamment les autorisations et permis de travail¹¹ pour les entreprises extérieures et les équipes internes), la performance du process de stockage de gaz, la consignation¹² des ouvrages lors des interventions et, plus largement, tout ce qui ne concerne pas la gestion des puits de gaz. Cette équipe avait été sujette à un fort *turnover* au moment de notre immersion.

L'équipe Conduite : elle pilote et supervise les installations jour et nuit ; l'équipe fonctionne en 3/8 et est installée dans une salle de contrôle. Elle fait l'interface avec le siège du Groupe et ses ingénieurs réservoir pour implémenter les plans d'injection et de soutirage de gaz au jour le jour. Elle donne en conséquence les instructions à l'équipe Puits. Cette équipe surveille les alertes sur les différentes vannes et équipements. Elle prend les mesures réactives de sécurité.

L'équipe Maintenance : elle est en charge de la maintenance préventive et corrective des installations (électricité, mécanique, automatisme, ...). Au moment de notre intervention, ses agents sont considérés – à priori – comme les seniors, les tenants de l'expertise. Ils interviennent tant sur les opérations « préventives » que « curatives ».

L'équipe de maintenance était jugée comme assez stable depuis 4-5 ans. Le turnover y a été moindre que dans les autres équipes.

L'équipe puits : elle contrôle et exploite les puits au niveau du site, sur les vannes et en contrôle les niveaux. Ce sont des gens de terrain.

⁹ L'accident nucléaire de Fukushima est un accident industriel majeur portant sur plusieurs réacteurs d'une centrale nucléaire qui a commencé le 11 mars 2011 au Japon, à la suite du séisme et du tsunami de 2011. Dans ce contexte une organisation de crise a été mise en place par l'exploitant dès l'inondation provoquée par le séisme, sous une contrainte de temps extrêmement fort liée au risque imminent de fusion d'un des réacteurs.

¹⁰ L'accident de Deep Water Horizon désigne une explosion et un incendie considérable déclarés, le 20 avril 2010, sur la plate-forme pétrolière Deepwater Horizon située dans le golfe du Mexique. La marée noire et son risque d'expansion considérable ont fait déclarer l'état d'urgence quelques jours après et différentes organisations ont été mises en place plus réussies à stopper les fuites de pétrole émises depuis la plateforme accidentée.

¹¹ Les permis de travail peuvent être vus comme des protections collectives (d'un point de vue de la sécurité) qui définissent et contrôlent les modalités d'intervention notamment des agents extérieurs à la production. Les permis de travail spécifient ce qui est attendu et les conditions de sécurité.

¹² La « consignation » d'un ouvrage de l'installation de stockage de gaz consiste en sa mise hors service, ou une réduction de pression, ou encore la modification partielle de son fonctionnement en vue de permettre une intervention en toute sécurité.

Juste à côté des bureaux du site de stockage et de ses équipes se situe le « Pôle », qui est un département du Groupe gérant plusieurs sites. Ce pôle vient en support des équipes du site, gère la sous-traitance « cadre », c'est-à-dire celle qui dépend des contrats négociés de façon nationale et accompagne les agents du site pour la planification des interventions, les méthodes et la gestion du personnel.

Enfin, tant le Pôle que le site de stockage sont dirigés par le siège du Groupe, auquel est directement rattaché la direction du projet de renouvellement des installations. Nous décrivons dans la partie qui suit l'organisation temporaire de notre cas d'étude.

Description plus détaillée du terrain d'étude (ii) : le projet de rénovation des installations et ses acteurs associés (l'organisation temporaire)

Le site de stockage étudié a vu ses installations et son site totalement renouvelés. Comme nous venons de l'exposer brièvement, ce projet de rénovation a été initialement géré indépendamment de l'exploitation du site et de son personnel, directement depuis le siège. Progressivement, à compter des essais des machines et de la finalisation de la construction, le personnel des équipes maintenance, exploitation et conduite ont collaboré avec les individus externes et internes (au Groupe) du projet.

Table 2 : Calendrier et étapes du projet de rénovation des installations de stockage de gaz étudié

2005	Démarrage du projet de nouvelle station - Recherche d'un terrain pour héberger les nouvelles installations de traitement de gaz proche des réservoirs actuels ; - Sélection du terrain 'Cité du Gaz' où sont situées alors les habitations du personnel.
2005-2007	Travaux préparatoires Le Centre d'ingénierie du Groupe gère les études préparatoires (conception des plateformes, déviations...).
2007	Passage à une gestion clef en main avec un premier maître d'œuvre Signature d'un Contrat EPCC (contrat clef en main où le Maître d'œuvre est celui qui contracte avec les entreprises de construction), qui consiste en une co-traitance entre plusieurs sociétés.
2008	Fin du contrat initial & Gestion non clef en main avec un nouveau maître d'œuvre - Suite à différents problèmes, le siège du Groupe décide de suspendre le contrat avec le premier maître d'œuvre et de ne récupérer que quelques sous-traitants ; - Un nouveau marché est passé, cette fois non clef en main (un EPCM), avec un nouveau maître d'œuvre. Celui-ci gère tout le développement et la construction mais le Groupe reste devient celui qui contracte avec les entreprises de construction. A ce stade, il existe peu voire pas d'interaction avec l'exploitant du site et ses équipes. Tout au plus des sessions de présentation et d'information sur l'avancée du projet sont organisées.

Fin 2013 à Début 2015	Début des tests et mises en service
	• Premières mises en gaz et en électricité • Tests de démarrage • Mises en services A ce stade, les équipes du projet interagissent continuellement avec celles du site.
3 février 2015	Mise en service effective des installations du site de stockage

Intérêt du terrain : une organisation temporaire, en lien avec une organisation pérenne, présentant de forts enjeux de sécurité

L'organisation temporaire que nous venons de décrire nous semble donc particulièrement intéressante pour nos recherches parce qu'elle est caractérisée par :

- Beaucoup de retard, étant donné que ce projet devait initialement durer moins de 5 ans et a finalement pris près de 10 ans ;
- La remontée de problèmes à la Direction du Groupe, portant sur les relations avec le management de proximité, la coordination et la réalisation ;
- Un environnement risqué, avec de forts enjeux de sécurité.

En effet, elle nous semble tout d'abord pouvoir nous éclairer sur les comportements entre acteurs dans ces organisations atypiques ainsi que sur les moyens qu'ils trouvent pour concilier leurs différences.

De plus, comme nous venons de l'indiquer, il s'agit d'une organisation située dans un environnement très sensible au niveau de la sécurité : les sites de stockage de gaz naturel sont des sites classés Seveso par la législation européenne et la prévention des risques en est un enjeu majeur. Ce cas pourrait donc nous permettre de mieux comprendre quelle est, ou quelle devrait-être, la gestion de la sécurité dans ces organisations complexes et temporaires.

Dans les parties suivantes, nous nous interrogeons brièvement sur les enjeux que pose la sécurité dans l'organisation temporaire et nous précisons notre problématique de recherche.

Les organisations temporaires, des organisations plus ou moins risquées que les organisations pérennes ?

Nous avons vu que les organisations temporaires pouvaient être considérées comme des organisations atypiques, qui méritent leur propre analyse. Nous avons également vu qu'elles pouvaient se distinguer des organisations communément étudiées par leur caractère éphémère et par leurs modes de coopération entre acteurs susceptibles d'échapper à la régularité des relations qu'on peut constater dans des organisations permanentes. De fait, comment devrions-nous les voir et les considérer ? Quels effets ces organisations ont sur leur environnement et sur les individus qui les côtoient ?

Tout d'abord, intéressons-nous aux points positifs qu'elles présentent. En effet, le fonctionnement des organisations temporaires peut être à l'origine d'un certain nombre d'effets vertueux : elles peuvent répondre, pour les entreprises, à un besoin de flexibilité dans un monde fluctuant et incertain (Lundin & Söderholm, 1995 ; Bahrami, 1996 ; Malone & Laubacher, 1999 ; Roy & Audet, 2002 ; Lundin *et al.*, 2003 ; Modig, 2007 ; Ravidat, 2009 ; Muller *et al.*, 2013). Elles peuvent, dans le même esprit, constituer un véhicule de transformation permettant à une société de tester un nouveau modèle économique, une nouvelle stratégie, sans perturber le fonctionnement courant de ses affaires (Howle *et al.*, 1996). De plus, elles présentent, du fait de la diversité des horizons professionnels qui y sont réunis et de l'absence de culture d'entreprise forte, une vivacité et flexibilité plus grande qu'une organisation qui serait construite sur « une monoculture aveugle à ses propres faiblesses » (Laroche & Steyer, 2012). Sous cette dernière perspective, une organisation peu inscrite dans la durée pourrait présenter moins de risque d'accoutumance aux mauvaises pratiques, et pas de risque de « persévérance dans l'erreur » comme c'est le cas de la navette spatiale Challenger de la NASA où la décision de maintenir des joints défectueux a été réitérée pendant les cinq années précédant la lancement (Morel, 2014 – Les décisions absurdes ; Vaughan, 1997 – The Challenger Launch Decision).

Néanmoins, force est de constater que l'organisation temporaire, tout comme les organisations pérennes, est également sujette aux accidents : à titre illustratif, les projets de construction présentent de nombreux cas d'accident (en Grande-Bretagne, pendant les 20 dernières années, 27% des accidents mortels et 10 % des plus graves accidents concernaient l'industrie de la construction¹³ qui représentait 6 à 7% de l'emploi pendant la même période). D'autres types d'organisations temporaires, comme celles, par exemple, constituées par les interventions de pompiers, les constructions pétrolières offshore, ou encore les manifestations publiques de loisir, forment également des organisations sujettes aux accidents (c'est le cas de la catastrophe de l'incendie de Mann Gulch¹⁴, de l'accident de Deep Water Horizon, du festival de hard-rock de Roskilde aux Pays-Bas¹⁵...).

L'organisation temporaire est donc un sujet d'étude intéressant tant pour ses effets vertueux que pour ses éventuelles conséquences sur la sécurité.

La précision de notre domaine de recherche : la sécurité dans l'organisation temporaire

Le fait que l'organisation temporaire puisse avoir des effets sur la sécurité nous intéresse dans le cadre de nos recherches, inscrites au sein de la Chaire Résilience et Sécurité de l'Ecole des Mines Paristech.

¹³ <http://www.hse.gov.uk/STATISTICS/industry/construction/index.htm> ; www.parliament.uk/briefing-papers/sn01432.pdf

¹⁴ L'incendie de Mann Gulch est un feu de forêt en 1949 sur lequel une intervention de sapeurs-pompiers a mal tourné et s'est traduite par la mort de 13 d'entre eux.

¹⁵ Il s'agit d'un festival de rock qui a entraîné la mort par écrasement de plusieurs spectateurs suite à une défaillance de la sécurité. Ce cas est présenté et développé plus tard dans cette thèse.

La question de la gestion des risques est en effet au cœur de nos préoccupations et nous souhaitons poursuivre nos travaux en nous interrogeant sur la place que celle-ci occupe au sein des organisations temporaires.

Selon nous, la question de la sécurité s'y pose dans deux contextes :

- Le premier, lorsqu'une organisation temporaire est génératrice de risque de par sa nature et ses caractéristiques ;
- Le second, lorsqu'une organisation temporaire émerge en réponse à un accident (typiquement une organisation qui va gérer une crise).

Ainsi, deux thèmes questionnent : les moyens de piloter la sécurité dans une organisation temporaire et le fonctionnement d'une organisation temporaire en réponse à un problème de sécurité.

Ce qui nous intéresse, dans la présente thèse, ce sont **les moyens de piloter l'organisation temporaire en toute sécurité**, et c'est ce qui constitue notre problématique de départ. Nous remarquons que cette problématique fait d'ores et déjà appel aux notions d'organisation temporaire (ou de temps dans l'organisation), notion que nous venons de développer dans les précédentes parties, mais aussi aux notions de sécurité et de gouvernance.

Conclusion du chapitre

Notre premier travail de revue de littérature présente donc l'organisation temporaire comme un système atypique souvent caractérisé par une incertitude qui lui est inhérente (Goodman & Goodman, 1976 ; Tuner & Müller, 2003 ; Bakker, 2010). Cette incertitude porte, selon les auteurs analysés, sur la nature même des tâches à réaliser, sur la façon de les agencer, sur le résultat à atteindre ou encore sur les moyens de l'atteindre... et il apparaît qu'elle les divise sur ce que devraient être les moyens à employer pour piloter ce type d'organisation. Ainsi, les recommandations, parfois opposées de leur part, mettent en avant, à la fois :

- une coordination par rôles fondée sur les bonnes compétences et les bonnes relations interpersonnelles des individus (Beckhy, 2006 ; Ravidat, 2009 ; Janowicz-Panjaitan *et al.*, 2009) ;
- un pilotage effectué grâce à un travail de planification bien établi, le plus souvent, par une organisation pérenne (Yakura, 2002 ; Modig, 2007 ; Oerlemans *et al.*, 2009) ;
- ou encore une coordination au moyen de normes et de cultures qui préexistent à l'organisation et qui s'y appliquent, comme dans le cas, par exemple, d'une équipe d'intervention chirurgicale (Malone & Laubacher, 1999).

Ce travail nous a conforté dans le fait que l'organisation temporaire était une organisation à part entière dont le fonctionnement encore opaque méritait d'être plus amplement étudié. Nos réflexions ont, en outre, montré que ce type d'organisation pouvait tant être source d'effets vertueux (elles permettent d'extérioriser un risque ; de s'affranchir de la rigidité parfois contre-productive des Groupes pérennes ; elles peuvent aussi présenter moins de

risque d'accoutumance à de mauvaises pratiques que ces derniers) que source d'accidents (les projets de constructions sont par exemple ceux où l'on retrouve le taux le plus élevé d'accidents mortels).

C'est donc la question de la sécurité, thème central de notre Chaire de Recherche, dans l'organisation temporaire qui va retenir notre attention pour la poursuite de nos recherches.

Ainsi, dans les parties suivantes, nous analysons plusieurs ouvrages et articles en lien avec les thèmes des organisations temporaires et de la sécurité. Nous effectuons cette revue de littérature afin de déterminer ce qui n'est pas exploré et ce qui l'est déjà. Comme l'indique Hervé Dumez (2013, p. 45), l'objectif de la revue de littérature est de « maîtriser ce qui a été fait pour pouvoir positionner (notre) propre recherche ».

Dans le même esprit, nous espérons que ces différentes lectures vont permettre de recenser un certain nombre de propositions concernant les organisations temporaires, leur pilotage et leur sécurité. Nous pourrions ainsi identifier les éventuels points de fragilité au niveau des recherches qui ont déjà été effectuées et mieux affiner l'approche à retenir pour exploiter, ensuite, tant les données de notre terrain que celles extraites de cas analysés dans la littérature.

CHAPITRE 2 – Examen du problème |

Temps et sécurité : comment l'industrie et la recherche dans les Safety Sciences adressent la question du temps ?

2.1 | L'organisation temporaire présente-t-elle des risques et des accidents différents des autres organisations ?

La littérature et nos premiers travaux portant sur les organisations temporaires ont montré que les caractéristiques de ces-dernières pouvaient induire, de la part des acteurs, des comportements différents. En effet : l'apprentissage doit souvent s'y faire sur une courte durée ; les acteurs doivent trouver rapidement l'information qui leur est nécessaire ; leur coordination se fait souvent sans qu'ils n'aient encore jamais travaillé ensemble...

Plus précisément, le caractère atypique des organisations temporaires, où les acteurs sont plongés dans l'action, questionne sur la capacité de ces-derniers à détecter des signes de dégradation de la sécurité, à signaler des anomalies, à s'adapter dans un environnement parfois très incertain et changeant.

Dans cette partie, nous nous intéressons à plusieurs cas d'accidents liés à des organisations temporaires. Suite à ces quelques exemples, nous tentons de généraliser notre réflexion à l'ensemble des organisations temporaires. Plus précisément, nous réfléchissons en quoi les caractéristiques de ces-dernières, telles qu'elles sont apparues au chapitre 1, sont susceptibles de générer des accidents.

Enfin, nous nous intéressons, dans la deuxième partie de ce chapitre : (i) aux réponses apportées par l'industrie pour gérer ce type d'accident et (ii) à la façon dont les *safety sciences* (courant de recherche sur les organisations ayant pour objectif la sécurité des hommes) adressent la question du temps.

Cas d'accidents liés à des organisations temporaires

Dans cette partie, nous nous intéressons à plusieurs cas d'accidents qui nous éclairent sur la nature des risques générés par les organisations temporaires.

Tchernobyl

Bien que portant sur une centrale qui était déjà en exploitation, l'accident de Tchernobyl nous intéresse car il s'est produit au cours d'un essai d'îlotage de réacteur qui visait à vérifier le fonctionnement de l'alimentation de secours en cas de panne de courant. Certes, cet essai ne faisait pas intervenir d'autres entreprises, néanmoins, l'organisation, à ce moment-là, a vu ses conditions d'exploitation et son objectif modifiés pour une durée limitée.

Plus précisément, dans cette expérience, l'îlotage consistait à vérifier la possibilité d'utiliser l'énergie potentielle du rotor (qui génère l'électricité nucléaire) en cas de coupure de courant électrique. En effet, en cas de perte totale d'alimentation, les systèmes de refroidissement du cœur et les pompes s'arrêtent. Le cœur entre donc en fusion, ce qui équivaut à un accident grave. L'essai avait donc pour but d'éprouver la capacité du réacteur à contourner ce danger en mobilisant d'autres sources d'énergie que l'alimentation par le réseau.

Il a été démontré à posteriori que des procédures de sécurité majeures n'avaient pas été respectées par les ingénieurs et techniciens pendant cette démonstration.

Le programme de cette expérience avait été établi longtemps à l'avance mais, du fait d'une demande de suspension de l'essai et du souhait des exploitants de ne pas retarder davantage le planning prévu, l'opération n'avait été ni pilotée par l'ingénieur qui l'avait préparée, ni exécutée par les techniciens les plus compétents comme cela était initialement prévu. En conséquence, d'un point de vue chimique et physique, les conditions de fonctionnement du réacteur n'ont pas été celles attendues. De plus, le modérateur en graphite qui aurait dû permettre de stopper la réaction nucléaire en chaîne et donc de refroidir le réacteur n'a pas eu l'effet escompté. Cet effet était encore inconnu alors par les exploitants. Un simple décalage dans l'essai, associé à une précipitation pour pouvoir le maintenir, a donc suffi à modifier l'expérience tout comme ses conditions physico-chimiques et humaines.

Même si cette expérience d'ilotage avait été préparée à l'avance, elle présentait sa part d'imprévus qui, dans ce cas, n'a pas trouvé les réponses appropriées. Dans des conditions d'exploitation nouvelles, face à une situation à laquelle le personnel mobilisé n'était pas suffisamment préparé, et dans un contexte de temps limité, les intervenants n'ont pas su comment réagir et n'ont pas compris ce qui se passait.

Le cas Mann Gulch

Le feu de Mann Gulch, en 1949, est un autre exemple d'organisation temporaire ayant mal tourné. Cet exemple est connu grâce, notamment, aux travaux du psychologue et sociologue américain Karl E. Weick (1993).

A cette époque, un groupe de pompiers a été envoyé sur un feu de forêt au lieu-dit de Mann Gulch, dans le Montana, qui semblait à première vue assez classique. C'est bien, selon nos critères, une organisation temporaire puisque cette équipe a été mobilisée, pour une opération dont la fin concorde avec l'objectif : l'extinction du feu.

Les conditions, initialement vues comme classiques se sont trouvées être incertaines : en effet, le feu était plus violent que prévu, en raison, notamment de la configuration des lieux. Seuls 3 des 15 pompiers envoyés sont revenus vivants de cette expédition. Parmi les explications avancées, on trouve celle de la faillite de la fabrication du sens (Weick, 1993). Selon cette théorie, les pompiers n'ont pas réussi à comprendre suffisamment vite ce qui se passait. De plus, d'après les ouvrages et faits relatés à posteriori, la communication et la hiérarchie en place n'a pas permis d'assurer la cohésion et la survie de l'équipe : les pompiers n'ont pas écouté voire compris les consignes de leur chef. Ne comprenant pas ce qui se passait, face à un feu qui se propageait rapidement et avec une durée pour atteindre leur objectif de plus en plus courte, ils ont fui.

Le festival de Roskilde

Le décès de plusieurs individus lors du concert de Pearl Jam en 2000, réunissant 50 000 spectateurs au festival de Roskilde, aux Pays-Bas, constitue un autre exemple d'accident au

sein d'une organisation temporaire. Neuf personnes sont mortes étouffées dans une bousculade devant la scène du concert. L'accident est en partie imputé à un manque de vigilance de la part des équipes de sécurité. L'assistance massée à l'arrière ne cessait de pousser vers le devant de la scène en dépit des rappels à l'ordre des gardes de sécurité et des chanteurs. Certains glissaient du fait de la pluie abondante et de la boue qui se formait. Les victimes ont eu les poumons compressés par la foule se poussant vers l'avant. C'est seulement au moment où les musiciens ont constaté l'incident et ont cessé de jouer que la sécurité est intervenue, mais trop tard.

Dans cet exemple, l'organisation est orientée vers l'objectif – i.e. ici la production de musique – et les signaux de danger ne sont pas convenablement pris au sérieux (le phénomène de poussée de la foule n'est pas nouveau dans un concert). Dans tous les cas, ils n'ont pas été jugés suffisants pour remettre en cause l'objectif même de l'organisation. De plus, le mouvement de foule n'est habituellement pas vu comme générateur d'accident mortel dans ces festivals alors que, dans les circonstances particulières de Roskilde, il le devient : la pluie est abondante, les participants nombreux et des manifestations de crowdsurfing¹⁶ ont lieu à ce moment.

Dans cet exemple, également, l'accident semble être lié à un défaut d'interprétation, voire à une sous-évaluation du danger. Au court de l'événement, la sécurité émet des rappels à l'ordre mais n'intervient pas et, bien entendu, ne suspend pas le concert. D'ailleurs, peut-elle prendre l'initiative de l'arrêter ? Le Groupe, lui, a la possibilité de le stopper, ce qu'il a fait, mais trop tard. Néanmoins, il n'a pas la responsabilité voire la capacité d'observer le danger. Dans l'organisation analysée ici, l'on comprend que **la responsabilité et les moyens d'action en cas de danger ne sont pas clairement définis**. De plus, les conséquences de ce mouvement de foule, dans le cas particulier du festival, ne peuvent pas être connues avant le drame. C'est le drame qui permet de qualifier, a posteriori, les signes avant-coureurs de danger. **L'organisation temporaire, de par sa nouveauté et son manque d'expérience organisationnelle, est confrontée à une multitude de signaux qu'elle est trop jeune pour interpréter correctement.**

Ensuite, sont réunis à l'occasion du festival, de nombreux individus (plus de 50 000) : des équipes de sécurité temporaires, des musiciens, équipes techniques, qui ne connaissent pas forcément bien les lieux et les personnes en place, ce qui n'est pas évident pour la gestion d'un tel événement.

Enfin, **la dimension « figée » dans le temps** d'un festival de musique ne permet pas de le décaler, même lorsque les conditions météorologiques sont mauvaises. Elle **conduit donc à un environnement « subi »** (ici cet environnement est caractérisé par la forte pluie et la boue), parfois loin des conditions habituelles de fonctionnement, ce **qui peut s'avérer, in fine, générateur d'accident**.

¹⁶ Le crowd surfing est une pratique courante des concerts punk, rock et metal qui consiste, pour une personne, à sauter ou à se laisser tomber depuis la scène et à se laisser porter par la foule, en étant allongée.

Challenger

Un autre exemple d'accident, finalement assez proche du précédent, touchant une organisation temporaire est celui de la navette spatiale Challenger, bien documenté et analysé, en particulier, par la sociologue Diane Vaughan (1997).

En 1986, la navette spatiale Challenger, lancée par la NASA, explose juste après son décollage. La cause est la défaillance d'un joint du propulseur d'appoint — adjacent au réservoir externe de la navette — qui, en raison du froid, provoqua un départ de flammes. Même si ce type de joint avait déjà été utilisé sans incident lors de précédents lancements, certains ingénieurs avaient prévenu qu'il était dangereux de lancer la navette un jour aussi froid, du fait, justement, de l'effet de la température sur la résistance des joints déjà repérés comme des composants de niveau « critique 1 » (c'est-à-dire que lorsque ces joints ne fonctionnent pas de manière optimale, ils sont considérés comme représentant une menace pour la sécurité de la navette et de l'équipage).

Dans ce cas d'étude, le problème est signalé et pourtant personne ne prend la décision d'interrompre le lancement.

La Commission Rogers chargée de l'enquête sur l'accident a par suite mis en avant un mauvais management, une faible communication au sein de la NASA et avec les partenaires et sous-traitants, ainsi que des procédures de sécurité inappropriées.

L'enquête a également montré que la décision de lancement de Challenger, le 28 janvier 1986, avait été prise la veille lors d'une téléconférence rassemblant le Marshall Space Flight Center, le centre de tir de la NASA, et Morton Thiokol, l'entreprise qui fabriquait les joints à l'origine de l'accident. Au cours de cette réunion, les ingénieurs de l'entreprise avaient fait part aux managers de la NASA de leur opposition au lancement en invoquant une météo défavorable en raison de températures annoncées très basses. Malheureusement, ceux-ci ne transmièrent pas l'information à leurs supérieurs hiérarchiques et décidèrent de maintenir le lancement, soucieux de respecter les plannings. De plus, ils avaient déjà été confronté à ce type de problème, sans qu'aucune conséquence s'ensuive.

Dans une interview de La Recherche en 2000, Diane Vaughan décrit les programmes spatiaux comme des programmes qui impliquent de multiples collaborations. La NASA sous-traite la plupart des composants de ses missions. D'autres auteurs, comme Wilemon et Gemmil (1971) et Wilemon (1973) s'étaient, avant l'incident Challenger, intéressés au programme Apollo et avaient axé leurs travaux sur les conflits interpersonnels au sein d'organisation-projets temporaires. Ils ont fondé leurs travaux sur des interviews de projets de la NASA et de leur personnel technique et ont avancé que **la nature temporaire des organisations projet placent leurs managers face à des exigences très particulières car ils sont à l'interface avec de multiples parties pour assurer le succès de leurs missions, et leur capacité à exercer leur pouvoir subtilement est critique.**

De notre point de vue, comme pour l'accident de Roskilde, la raison d'être de l'organisation temporaire est unique et ponctuel : c'est ici le lancement de la navette. En conséquence, **les signaux de danger sont susceptibles d'être moins pris au sérieux, ou analysé avec moins de**

temps, par les individus et les managers de l'organisation, très ou trop occupés à atteindre l'objectif imminent. De plus, chaque lancement est un événement rare, dans des conditions souvent différentes. Il est donc difficile d'interpréter une multitude de signaux nouveaux, inédits dont il est seulement à posteriori possible de comprendre qu'ils génèrent un accident. Enfin, comme nous l'avions également vu dans l'exemple du festival de musique, la dimension fixée dans le temps du lancement conduit ici aussi à un environnement « subi », dans lequel la température est plus froide qu'anticipée et ne correspond pas aux conditions d'opération prévues.

Le Titanic

Un exemple qui nous semble également pertinent, en particulier en relation avec l'accident que nous venons d'évoquer sur la navette Challenger, est le naufrage du Titanic. Et cela à deux titres :

(1) Le premier concerne des choix effectués pendant sa période de construction, qui s'est étalée sur 4 ans, de 1908 à 1912. Pendant cette période, de nombreux ouvriers et ingénieurs (14 000 en tout) ont collaboré le temps du chantier. L'enjeu de taille était la construction en parallèle des deux plus gros paquebots du monde : le Titanic et l'Olympique. Pendant la construction de la coque du Titanic, une pénurie de rivets va conduire le constructeur Harland et Wolff à changer de fournisseurs et à s'adresser à des forges plus modestes. En effet, des chercheurs (McCarty & Foecke, 2012) ont découvert, en fouillant ses archives, que le constructeur s'était battu pendant des années pour obtenir des rivets de qualité – et des riveteurs qualifiés – et qu'il avait fini par accepter des pièces défectueuses, avec le résultat que l'on sait : Le Titanic a coulé le 15 avril 1912.

La qualité de du fer ainsi acheté pour les rivets du Titanic aurait été de qualité insuffisante par rapport aux standards admis pour ce type d'ouvrage. Cette thèse développée par McCarty et Foecke reste très controversée, notamment par la société Harland et Wolff. Néanmoins, même son ancien dirigeant, David Livingston, rappelle le contexte des grands chantiers navals où les individus travaillaient dans la précipitation.

(2) Le second concerne les comportements des individus pendant la traversée de l'Atlantique par le Paquebot. La médiatisation de cette traversée a encouragé les dirigeants de la White Star Line, et le capitaine du bateau, à maintenir une vitesse élevée afin de raccourcir la durée de la croisière. Le navire recevait des messages par télégraphe, tant des autres navires (dont certains l'ont averti de la présence d'iceberg), que des familles des passagers. Les messages d'avertissements des autres navires auraient été sous-estimés et plusieurs raisons peuvent l'expliquer : l'objectif de rapidité poursuivie par la Direction et le capitaine pour cette traversée ; l'excès de confiance que l'équipage et sa direction avaient en la solidité du navire ; l'assurance du capitaine du navire qui, bien qu'arrivant à la retraite, n'avait jamais connu de difficultés dans ses précédentes traversées. Ce dernier n'a pas prêté une forte attention au risque d'iceberg et a été plus sensible à la pression qu'il subissait du Directeur de la White Star Line également présent à bord.

L'exemple du Titanic, bien qu'ancien, est donc intéressant à plus d'un titre :

- Il montre tout d'abord comment, dans un projet de construction où le travail se fait dans la précipitation avec des exigences de livraison, des arbitrages doivent être constamment faits sans que leurs conséquences (le changement d'un type de rivet) soient bien connues. Ce problème de 'rivet' fait écho à celui des 'joints' de l'accident de la navette Challenger ;
- De plus, il montre également comment le contexte médiatique de la traversée, ainsi que la forte pression exercée par la Direction pour tenir des délais serrés, conduisent l'équipage à négliger des signes annonciateurs de risque. Dans ce cas, comme dans celui du festival de Roskilde, l'organisation est orientée vers l'objectif et les signaux de danger ne sont pas suffisamment pris au sérieux. Du moins, ils n'ont pas été jugés suffisants pour remettre en cause l'objectif d'une traversée plus rapide.

Conclusion partielle

Les exemples d'accidents présentés dans cette partie confortent l'idée selon laquelle le fonctionnement atypique de certaines organisations, comme les systèmes temporaires, peut être source de risques. En particulier, ils soulèvent le fait que certaines organisations temporaires, parce qu'elles sont susceptibles d'allier de multiples collaborations, que leur environnement est souvent incertain et, surtout, parce qu'elles sont souvent sujettes à des contraintes de temps strictes présentent des risques de dérive :

- D'une part elles peuvent privilégier, dans l'urgence, les impératifs de budget, d'atteinte de l'objectif au détriment de la culture de sécurité ;
- De plus, elles sont souvent incapables de comprendre les facteurs générateurs de risques, d'une part parce que les signaux reçus sont nombreux dans une période de temps courte et, d'autre part, parce qu'avant de connaître l'accident, l'organisation n'a pas la capacité d'associer l'un de ces multiples signaux à un risque.

Dans les cas évoqués, l'échéance liée à l'objectif obligent les individus à arbitrer rapidement. Ils n'ont pas, ou ne prennent pas, le temps pour analyser ce qui se passe, pour mieux comprendre et anticiper les conséquences de leurs actes. De plus, il est manifeste qu'ils sont confrontés à des situations nouvelles auxquelles

- (i) soit ils ne savent pas comment réagir (Mann Gulch, Roskilde, Tchernobyl),
- (ii) soit ils se réfèrent à des pratiques antérieures alors que les conditions auxquelles ils font face ne sont pas les mêmes (Challenger, Titanic).

Dans la partie suivante, nous analysons plus précisément en quoi les caractéristiques des organisations temporaires mises en exergue au chapitre 1, tout comme le comportement des acteurs, peuvent générer des risques.

Retour sur les caractéristiques atypiques des organisations temporaires : peuvent-elles être source de risques ?

Nous venons de voir que certaines caractéristiques des organisations temporaires (l'incertitude, les collaborations nouvelles et multiples, la pression des délais, le manque d'historique) pouvaient être à l'origine d'accidents. Mais que dire des autres caractéristiques ? Nous nous sommes intéressés, au Chapitre 1, à ce qui différenciait l'organisation temporaire des autres organisations. Nous allons développer, dans cette partie, en quoi leurs différents traits distinctifs pourraient s'avérer générateurs de risque.

Des risques liés aux spécificités de l'organisation temporaire

Des risques insuffisamment pris en compte au moment de la conception

Nous avons vu, dans l'analyse des spécificités des organisations temporaires, que l'organisation des tâches pouvait se faire en amont, par une organisation pérenne, ou par l'organisation temporaire elle-même si celle-ci se trouve être quasiment indépendante. Or, la plupart du temps, comme c'est le cas des organisations temporaires mises en place pour des projets d'infrastructures (projets de centrales, chantiers de construction) ou de démantèlement (déplétion de champs d'hydrocarbures, démantèlement de centrales nucléaires ou stations de déchet...), les budgets de fonctionnement sont souvent fixés à l'avance. Ce facteur « prédéterminé » rend difficile l'appréhension de risques par exemple techniques ou financiers une fois l'organisation temporaire mise en place et ses tâches définies. En effet, les questions relatives à la sécurité apparaissent souvent lorsque le design d'un projet a déjà été fixé et ses budgets décidés par les différentes entreprises intervenantes (Koppenjan, 2001). « Etant donné que trouver un équilibre entre plusieurs intérêts est une affaire délicate, une telle perturbation risque de mettre en danger la réalisation même du projet ». Cette question soulève deux problèmes fondamentaux : tout d'abord, à l'origine de l'organisation temporaire, il existe un besoin de définir et d'anticiper les risques en amont de façon à ce que les budgets et le projet lui-même soient correctement dimensionnés et évalués ; ensuite, les intérêts des individus clefs de l'organisation ne doivent pas faire obstacle à une communication, de leur part, des difficultés éventuellement rencontrées en cours de réalisation, même si cela met en péril le projet lui-même et remet en cause les intérêts personnels des individus qui y sont partie-prenantes.

Aussi, le fonctionnement généralement plus flexible des organisations temporaires, fondé sur des qualités de communication interpersonnelles et davantage informelles que formelles, peut soulever des problèmes éthiques : en effet, comment s'assurer que les managers de projets ou autres individus clefs de l'organisation vont communiquer suffisamment et dévoiler les problèmes de sécurité lorsque ceux-ci apparaissent une fois la structure en place si l'intérêt personnel des individus se limite à leur rôle dans la structure temporaire et à l'atteinte des objectifs ? Trop peu de recherches s'intéressent selon nous aujourd'hui aux méthodes et systèmes formels, tant de communication que de gouvernance

mis en place dans les organisations temporaires et permettant de s'assurer que les risques techniques, humains et de dérive des objectifs sont suffisamment pris en compte.

Des risques liés au caractère temporaire de l'organisation

Dans les parties précédentes, nous avons vu que les organisations temporaires sont souvent caractérisées par leur nature limitée dans le temps, leur orientation tâche et par un environnement incertain. Ces différents critères sont susceptibles d'induire des risques spécifiques.

Tout d'abord, l'une des particularités première des organisations temporaires est leur durée limitée. Cette durée selon Janowicz-Panjaitan *et al.* (2009) implique plusieurs problèmes dont le manque de temps pour développer une base de connaissance partagée pertinente, pour planifier le changement organisationnel et pour développer une confiance à long terme dans les relations interpersonnelles. Par ailleurs, l'auteur fait référence aux travaux de Weick (1993, p. 644) pour mettre en avant le fait que ces organisations, lorsqu'elles sont vues comme ayant une durée courte, empêchent ses membres de développer des objectifs qui vont transcender leurs intérêts personnels. En effet, nous pouvons illustrer ce dernier problème avec l'exemple d'une organisation temporaire dont l'objectif est d'effectuer des opérations de maintenance sur un portefeuille de fermes éoliennes, pendant un cycle donné. Dans ce cas, la connaissance relative à l'état des nacelles et des pales de ce portefeuille éolien va se construire progressivement, au fil des inspections sur site, par l'organisation dédiée. Aussi, si les techniciens, qui se savent mobilisés sur ces fermes pour une durée limitée, repèrent des fissures sur certaines pales, auront-ils intérêt à intervenir de façon préventive ? En effet, ces signes de dégradation due à l'environnement ne sont susceptibles de conduire à un accident – tel qu'une chute d'élément – que plus tard et, probablement, une fois l'organisation dissoute et remplacée par une autre. La durée courte de l'organisation peut donc influencer la qualité et le caractère consciencieux des opérations réalisées par les individus, et, en conséquence, la sécurité des infrastructures sur lesquelles ils interviennent.

L'incertitude inhérente aux organisations temporaires risque également de poser plus de problème que dans des organisations pérennes. En effet, les membres de l'équipe ont moins de connaissances partagées dans la réalisation des tâches. Cet apprentissage « collectif » manque et l'incertitude à laquelle les membres de l'organisation sont confrontés doit être gérée à partir de leur capacité à communiquer et à identifier les problèmes.

Enfin, le caractère « orienté-tâche » des organisations temporaires rend les membres plus focalisés sur l'accomplissement du travail à faire, ce qui peut jouer en faveur d'une meilleure performance. En contrepartie, ils seront moins sensibles à d'autres facteurs, à l'environnement et aux risques potentiels qui ne feront peut-être pas partie de leurs priorités, du fait notamment de l'« urgence » ressentie pour l'atteinte des objectifs.

Des risques liés à la fixation d'objectifs sous contrainte de temps

Selon Fried & Slowick (2004), le fait de soumettre les individus à des objectifs « *challenging* » permet d'assurer une bonne performance et de faire naître de bonnes idées. Néanmoins, selon les mêmes auteurs ce type de situation n'est pas toujours positif dans l'environnement moderne, qui est plus rapide, multitâche et sous des contraintes telles que la limitation du temps, la fatigue physique et les transitions multiples. En effet, selon les auteurs :

- Il existe une limite dans la capacité des employés à réussir à atteindre de multiples objectifs challenging. Dans ce cas, il faut mieux réallouer les tâches dans le temps (ce qui n'est pas toujours possible) ou mixer tâches challenging avec tâches simples ;
- De plus, ils font référence à la littérature sur l'exposition au stress qui montre que l'exposition à des tâches exigeantes dans le temps risque d'affecter la capacité cognitive des individus, de contribuer au stress, à la tension et d'affecter négativement la santé et la performance ;
- De même les deadlines, bien que constituant un mécanisme clef pour atteindre les buts qui peuvent également devenir un obstacle pour la créativité. Cette remarque est par ailleurs consistante avec le fait que les deadlines peuvent jouer au détriment de la performance.

Les mêmes auteurs mettent en exergue l'existence de deux catégories de personnalités, inspirées de la théorie de l'auto-régulation (ou de la motivation) de Higgins (1997) qui distingue les individus focalisés sur la 'prévention' des individus focalisés sur la 'promotion'. Les individus 'prudents' ont tendance à focaliser sur des objectifs minimaux afin de maintenir une perspective à court terme et à mettre l'accent sur le statut quo. Ceux qui focalisent sur la 'promotion' sont plus enclins à prendre des risques, voient l'aspect positif sur le long terme : ils vont, eux, avoir tendance à focaliser sur des objectifs maximaux, à maintenir des perspectives à long terme et à mettre l'accent sur le développement, le changement, les idéaux.

Il existe donc une dimension psychologique individuelle dans le rapport au temps : différents types de personnalités coexistent et toutes ne sont pas adaptées aux organisations temporaires. Selon un chef d'entreprise d'une société de services informatiques d'une soixantaine de personnes, que nous avons interviewé, et qui alloue des consultants pour des projets de durée limitée (de quelques mois à deux ans) chez les clients, les individus ne vivent pas de la même façon le caractère temporaire de leurs missions. Selon lui, certaines personnes souffrent d'être contraintes par une organisation qui est limitée dans le temps. Leurs entretiens individuels mettent clairement en exergue leur crainte d'avoir à découvrir une nouvelle organisation, parfois tous les six mois. Ces individus peuvent manifester de la « souffrance » et, bien que compétents, nécessiter une trop longue phase d'adaptation à l'organisation. En définitive, même s'ils détiennent les connaissances requises, ils peuvent finalement délivrer une performance en dessous des attentes. Ce même chef d'entreprise soulignait qu'à l'inverse, il existe des individus suffisamment indépendants, à la recherche de nouveaux « challenges » qui trouvent un équilibre dans le fait de « repartir à zéro » régulièrement. Le modèle de l'organisation temporaire leur correspond mieux parce qu'ils sont en demande d'apprentissage, de nouveauté, de remise en cause et y trouvent une

façon de valoriser et améliorer leur savoir-faire. Néanmoins, si l'on confronte ce constat aux thèses de Higgins citées juste avant, ces individus seront également plus enclins à prendre des risques...

Des risques soulevés par le recours – parfois nécessaire – à l'improvisation

Nous avons vu, dans la partie III, que l'incertitude inhérente à certaines organisations, couplée à la pression temporaire, rendait nécessaire le recours à l'improvisation et que, certains critères étaient naturellement nécessaires pour que cette improvisation se fasse en faveur de la performance. Crossan *et al.* (2005) ont en effet mis en avant que, l'improvisation se faisait avec succès sous réserve de l'existence de facteurs qui sont, selon eux : la culture expérimentale, la communication et la disponibilité de l'information en temps réel, la mémoire organisationnelle, et enfin l'expertise et la capacité à travailler en équipe des individus. Selon eux, l'accident de l'incendie du Mann Gulch en est une tragique illustration : l'improvisation mal gérée, avec une mauvaise communication et un défaut du travail d'équipe ont conduit à l'accident. Aussi, l'organisation temporaire, qui est souvent à la jonction entre incertitude et temps limité, soulève des problèmes spécifiques en matière de risque : en effet, les facteurs nécessaires à une bonne improvisation semblent plus difficilement atteignables justement en raison du temps limité et du manque d'historique :

- La coordination et le travail d'équipe peut sérieusement poser problème puisque les individus sont susceptibles de ne pas se connaître au début.
- La mémoire organisationnelle manque sauf à ce qu'une « maison mère » préexiste et détienne une mémoire organisationnelle utile dans le cas présent qu'elle puisse transmettre à l'organisation temporaire.

Des risques soulevés par des relations atypiques entre acteurs

Dans les parties précédentes nous nous sommes intéressés à l'organisation temporaire en tant qu'organisation conduite par des process plus ou moins formels de coordination, définition de tâches ou encore communication. Dans cette partie, nous nous questionnons sur les interactions entre acteurs qui peuvent différer, dans ce type d'organisation, de celles observées dans des structures plus traditionnelles ayant vocation à durer. En effet, le caractère temporaire change les enjeux et relations de pouvoir entre les acteurs. Selon Crozier et Friedberg (1977), l'organisation doit également se comprendre comme un « construit humain » : elle n'est pas le produit de l'adaptation par des processus divers des individus (donc de façon passive) mais le résultat d'une série de jeux auxquels participent les acteurs organisationnels et dont les règles « formelles et informelles » délimitent un éventail de stratégies rationnelles. Aussi, pour comprendre une organisation faut-il comprendre quelles peuvent être les stratégies des individus. En effet, les organisations, selon les auteurs, circonscrivent des zones d'incertitudes « que les individus ou les groupes tenteront tout naturellement de contrôler pour les utiliser dans la poursuite de leurs propres stratégies, et autour desquelles se créeront des relations de pouvoir ». (Crozier & Friedberg, 1977, p.78). L'organisation crée ainsi différents types de pouvoir parmi lesquels :

- Le pouvoir découlant de la maîtrise d'une compétence particulière, de la spécialité fonctionnelle ;
- Celui découlant des relations entre l'organisation et son environnement ;
- Celui découlant de la maîtrise de la communication et des informations ;
- Et celui découlant des règles organisationnelles, dont l'objectif est notamment de formaliser les tâches et les interactions entre acteurs.

Dans le cas d'une organisation temporaire, le rapport à l'environnement (qui inclut le rapport à l'éventuelle organisation mère) et la communication nous semblent prendre plus d'importance encore que dans les structures classiques car, notamment et comme nous l'avons vu précédemment, le manque de temps limite le développement d'une base de connaissance commune (Janowicz-Panjaitan *et al.*, 2009 ; Modig, 2007).

Dans cette nouvelle perspective, apparaît d'ores et déjà un certain nombre d'enjeux relatifs aux comportements et interactions des acteurs :

- La prise de décision du manager ou dirigeant de l'organisation temporaire est influencée par son caractère limité dans le temps. En effet : quelles motivations (liées au temps et à la dissolution programmée de l'organisation) vont réellement conditionner ses décisions ? ces motivations présentent-elles des risques spécifiques pour l'organisation temporaire ou son organisation-mère ? (on pense par exemple à la rétention d'information, à des priorités exclusivement centrées sur les tâches et peu sur la culture de sécurité ou encore au souhait du manager d'augmenter sa visibilité à l'extérieur pour sécuriser de futures opportunités...)
- La détention de l'information, par la jeunesse de la structure et sa dissolution planifiée, est un enjeu de pouvoir important : en conséquence, comment les acteurs y accèdent-ils ? quels systèmes formels et informels trouve-t-on dans une organisation temporaire ? quelle vision et comportements ont les acteurs clés dans leurs interactions (avec la maison-mère et entre eux) vis-à-vis de l'accès à l'information, la connaissance et sa communication ?
- Enfin, et parce que cela traduit le résultat des comportements cumulés des différents acteurs, une forme de « culture d'entreprise » peut-elle se développer dans une organisation temporaire ?

Comme nous l'avons vu jusqu'ici, l'organisation temporaire a un fonctionnement différent selon (i) qu'elle est encadrée ou non par une structure pérenne ou (ii) qu'elle se situe, ou non, dans un contexte de tâches et d'environnement incertains.

Ces critères de différenciation des organisations temporaires vont les placer dans des contextes plus ou moins risqués. Il apparaît notamment que celles qui ne correspondent pas à des opérations de routine et dont l'environnement est incertain peuvent produire du stress. Par ailleurs, leur caractère centré sur un objectif et limité dans le temps va pouvoir en faire, dans certains contextes, des systèmes où la perte de sens et la complexité générée par cette perte de sens peut favoriser la survenance d'accidents.

Nous venons de voir que les organisations temporaires, d'une durée limitée et fortement liées à l'atteinte d'un objectif, présentent certains risques spécifiques. Pour autant, des réponses existent-elles pour les gérer ? En particulier, comment la recherche sur l'accidentologie appréhende-t-elle les risques dans une organisation temporaire ? Quelle approche, s'il en existe-une, a-t-elle du temps dans l'organisation et de son impact sur la sécurité ?

2.2 | Le temps et la sécurité : comment l'industrie et la recherche dans les Safety Sciences adressent la question du temps ?

Les *Safety Sciences* (littéralement « les sciences de la sécurité ») désignent les théories et recherches ayant pour objectif d'assurer, au sein des systèmes, la sécurité des hommes.¹⁷

Est-ce que les enseignements académiques s'appliquent aux organisations temporaires ?

Les *Safety Sciences* sont marquées par plusieurs courants et chercheurs. A l'origine leur attention était surtout portée sur l'erreur humaine – définie le plus souvent par référence à Reason (1990). Puis, progressivement, cette attention s'est déplacée sur l'organisation et ses failles, principalement à partir de la théorie de l'Accident Normal de Perrow (2011). Plusieurs réponses ont été apportées à la problématique de la sécurité dans la conception des organisations, parmi lesquelles, et de façon non exhaustive : la théorie des accidents normaux, le modèle du swiss cheese de Reason, le concept de normalisation de la déviance de Vaughan (1997), les pratiques des HRO (Organisations à Haute Fiabilité) et l'ingénierie de la résilience.

Comment ces courants populaires des *Safety Sciences* adressent-ils la question du temps ? Apportent-ils des éléments de réponse à notre recherche sur l'organisation temporaire ?

Dans les paragraphes ci-dessous, nous nous intéressons à ces courants populaires des *Safety Sciences*. Nous ne prétendons pas effectuer une couverture exhaustive des théories existant en matière de risque industriel. Néanmoins, nous avons à minima analysé celles des HRO, de l'Accident Normal et de l'Ingénierie de la résilience, qui sont particulièrement populaires et qui « ne peuvent être ignorées » (Hopkins, 2013). Nous avons également porté notre attention sur celles du fromage suisse, largement utilisé dans l'industrie, ou encore de la normalisation de la déviance de Vaughan, parce qu'elle est née de l'analyse de l'accident de la navette Challenger lié à une organisation temporaire.

Reason : l'erreur humaine et « le Swiss Cheese Model »

Commençons par nous intéresser au psychologue anglais James Reason, à l'origine de l'un des modèles les plus connus d'analyse et d'anticipation des accidents, appelé le « Swiss

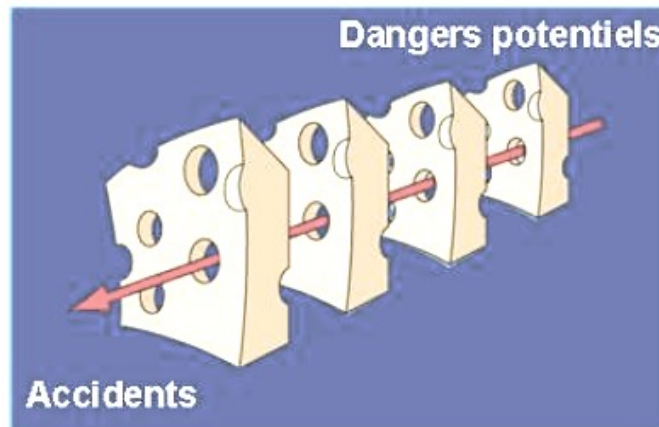
¹⁷ Peu de définitions ont été apportées sur cette expression plutôt employée par une communauté de chercheurs préoccupés par les questions de sécurité et par les moyens de la garantir.

Comme le souligne Hopkins (2014), l'édito de la revue qui porte le nom « Safety Science » en donne une description intéressante : celle d'une science multidisciplinaire autour de laquelle se discutent des travaux de recherche portant sur la science et la technologie de la sécurité des hommes. Selon Hopkins lui-même, en revanche, il s'agit davantage d'une communauté de chercheurs, faisant partie d'écoles identifiées comme portant sur le domaine de la sécurité, qui contribuent et participent à des conférences sur la sécurité.

Cheese Model ». Selon Reason (1990), un système est équipé de dispositifs de lutte contre l'erreur qui se présentent comme une suite de défenses. Ces défenses ne sont pas parfaites et possèdent des failles mais c'est leur empilement qui rend le système fiable.

Selon ce modèle, les accidents se produisent lorsque les failles des barrières de protection se combinent en une séquence rare.

Figure 8 : Représentation du « Swiss Cheese Model » de Reason (2000)



Commentaire : Version populaire du "Swiss Cheese Model" où une tranche représente une barrière aux accidents (technique, humaine ou organisationnelle), un trou une défaillance et la flèche rouge une trajectoire accidentelle. (Reason, 2000).

Ce modèle est bien connu dans les *Safety Sciences* et très répandu chez les industriels : ils l'utilisent pour rechercher les faiblesses et les sources de défaillance qui, même si elles ne présentent pas un risque prises individuellement, peuvent générer des accidents en étant associées ou créer des situations propices à l'erreur.

Néanmoins, quelle est la prise en compte du temps dans ce courant de recherche ?

Certes, certains ouvrages de Reason (1988) font le parallèle entre un système industriel et un organisme vivant dans lequel des faiblesses, vues comme des « conditions » latentes d'accident, fonctionnent sur le modèle des facteurs pathogènes qui génèrent les maladies. Ainsi, ces faiblesses, lorsqu'elles interagissent avec les erreurs humaines, peuvent générer des accidents. Néanmoins, il leur faut en principe du temps pour apparaître. Aussi, dans une organisation temporaire, il nous semble légitime de postuler que certains « facteurs pathogènes » et latents auxquels fait référence Reason pourraient ne pas avoir le temps de se développer. Pour cette raison, les accidents, dans ce type d'organisations, trouveraient alors surtout leur origine dans des erreurs structurelles, c'est-à-dire des erreurs qui existent depuis leur création.

Ainsi, le modèle du « Swiss Cheese » constitue un outil d'analyse et de modélisation des risques dans une organisation mais la prise en compte de l'effet du temps n'y est pas explicitement traitée. En effet, la théorie de Reason ne précise pas si le fait que les délais fixés pour atteindre un objectif soient courts ou longs change l'analyse des risques effectuée au moyen de sa méthode. Certes, des délais très courts pourraient être considérés comme

une condition préalable génératrice de risque (un temps limité est générateur de stress, de confusion, limite le temps de communication possible...), néanmoins, le seul fait qu'un temps plus ou moins étendu puisse changer la configuration des risques et donc l'apparence de notre « swiss cheese model » n'est pas prise en compte.

Sous cette perspective, peut-on penser que des failles puissent générer un accident à court terme sans que ce soit le cas dans une organisation pérenne ? Si l'on s'intéresse à la théorie de l'accident normal, ou même à la théorie de la relativité restreinte, la réponse pourrait être oui. Nous présentons justement, dans la partie ci-dessous, la théorie de l'Accident Normal.

Charles Perrow et la Théorie de l'Accident Normal

Cette théorie, présentée la première fois dans l'ouvrage « *Normal Accident* » de Charles Perrow (1981), explique pourquoi les accidents majeurs dans de nombreux systèmes techniques dangereux sont inévitables. L'auteur avance que lorsqu'un système (notamment industriel) est caractérisé à la fois par de la *complexité* et par un *couplage serré*, des accidents finiront par se produire, peu importe que le système soit correctement géré ou non¹⁸. Il qualifie ces types d'accidents d'« accidents normaux ».

Plus précisément, ce qui fait, dans la théorie de Charles Perrow, la « *complexité* » d'un système sont :

- des interactions complexes : il entend par là des interactions qui se produisent « selon une séquence inhabituelle, imprévue et inattendue, qui n'est ni immédiatement visible et compréhensible »¹⁹ ;
- et des sources indirectes d'information : les sources indirectes sont pour lui une autre cause de risque.

Le second facteur de risque d'accident selon l'auteur est le « *couplage serré* ». Les systèmes à couplage serré se reconnaissent à :

- (1) des process qui sont dépendants dans le temps,
- (2) de nombreuses séquences invariantes (du type : l'action ou la réaction B doit nécessairement suivre la A),
- (3) des designs globaux qui ne permettent qu'une seule façon d'atteindre un objectif et,
- (4) peu de jeu (c'est-à-dire que peu de temps sépare une réaction ou une action d'une autre).

Cette théorie a été assez contestée. A titre illustratif, Hopkins (2014) avance qu'elle a été développée en réponse aux investigations menées pour l'accident de Three Mile Island et que, depuis, elle n'a « pas du tout » été utile pour expliquer les autres accidents majeurs. Il

¹⁸ « No matter how well the system is managed » (p172) du : Perrow, C., 2011. The next catastrophe: reducing our vulnerabilities to natural, industrial and terrorist disasters. Princeton University Press, Princeton, New Jersey.

¹⁹ En anglais, dans sa version originale : Interactions « of unfamiliar sequences, or unplanned and unexpected sequences, and either not visible or not immediately comprehensible » (Perrow 1984, p. 78)

argumente que « Perrow lui-même (Perrow, 1994 :218) admet que peu voire aucun des accidents des dernières décennies correspondent à des accidents normaux. Ils sont le résultat d'un mauvais management, de pressions sur les coûts et autre, et non de l'inévitable résultat de la complexité et du couplage serré » (Hopkins, 2014 :7).

En ce qui nous concerne, la théorie de Perrow nous intéresse car sa notion de couplage serré relève, à notre sens, d'une prise en compte de la dimension temporelle de l'organisation. En effet, bien que cette notion y soit éminemment liée à la technologie (le temps est ici contraint au sens où une séquence d'un système, une fois lancée, ne peut plus être interrompue), il traduit également le fait qu'un horizon temporel restreint, dans lequel plusieurs événements ont lieu de façon proche et/ou simultanée, est un facteur de risque supplémentaire.

Ainsi, même si c'est la nature et la conception du système davantage que le temps qui sont mises en avant dans cette théorie, ce dernier y est très présent, du moins de façon indirecte. En effet, que penser d'une organisation devant atteindre un objectif dans une durée de temps très limitée ? Ne doit-elle pas accélérer ses actions ? Ce faisant, ne devient-elle pas un système au couplage serré ? Nous développerons cette idée, inspirée en partie des travaux de Laroche et Steyer (2012) plus loin, lorsque nous présentons les théories du *sensemaking*.

Vaughan

L'analyse par Vaughan (1997) de l'explosion de la navette Challenger est à l'origine de son modèle de la normalisation de la déviance. La normalisation de la déviance signifie que les membres d'une organisation peuvent devenir tellement habitués à un comportement déviant qu'ils ne le considèrent plus comme tel malgré le fait que cela les conduit à enfreindre leurs propres règles de sécurité.

Dans le cas de l'accident Challenger, plusieurs fois, une anomalie a été repérée sur les joints d'étanchéité des navettes, avant le lancement et pour d'autres vols de la NASA. A chaque fois un acte officiel de l'organisation conduisait à des analyses complémentaires qui, en définitive, concluaient au caractère acceptable des risques entrevus au cours des procédures de revue préparatoire au lancement de la navette. Enfin, la navette était finalement lancée et le vol avait lieu avec succès. Ce phénomène s'est répété en boucle plusieurs fois et a conduit les décideurs à penser que, bien que le joint ne fonctionnerait probablement pas comme prévu dans le cas de la navette Challenger, il ne constituait pas un risque.

Ainsi, selon l'auteur, une entreprise comme la NASA peut élaborer une culture qui tolère des risques importants qui ne seraient pourtant pas acceptés dans un autre contexte. Dans le cas de la navette Challenger, les managers et ingénieurs, responsables de l'analyse des risques pour les lanceurs, ont progressivement normalisé les anomalies techniques : toute information susceptible d'évoquer un danger était réinterprétée comme acceptable et non déviante. Dans un tel cas, selon la théorie de la normalisation de la déviance, c'est donc la culture de l'entreprise qui explique l'accident parce qu'elle a rendu « normales » et « acceptables », avec le temps et l'habitude, des actions risquées.

Quelle réponse apporte Vaughan ? Pour l'auteur, l'ignorance au sein de l'organisation est le problème et, en conséquence, l'éducation la meilleure parade à la normalisation de la déviance. La clarté en matière de standards de sécurité et le fait de récompenser ceux qui dénoncent les déviances ferait aussi partie d'une méthode d'éducation nécessaire.

Dans sa théorie, Vaughan propose ainsi une méthode visant à sensibiliser au mieux, et à tout échelon, le personnel aux standards de sécurité et à prévenir toute déviance bien en amont.

La dimension temporelle y est donc prise en compte puisque c'est bien dans la durée, et par la répétition des lancements et des erreurs, que la normalisation de la déviance s'installe. Néanmoins, elle ne l'est pas comme nous le recherchons, c'est-à-dire de façon à appréhender l'impact d'une limite temporelle.

Il existe donc, dans la théorie de Vaughan, une longue période d'incubation qui ne permet pas d'appréhender l'accident dans le contexte temporaire de l'organisation. Notre intérêt porte typiquement, lui, sur le programme de la navette Challenger. En revanche, l'intérêt de l'auteur est axé sur la NASA, organisation au contexte institutionnel et politique bien plus large dans lequel s'enchâssent les différents lancements. Aussi, la théorie de la normalisation de la déviance, même si elle adresse indirectement, par la durée, la question du temps, n'adresse pas la question de l'effet d'un horizon temporel limité sur la sécurité d'une organisation.

Le mouvement des HRO (« High Reliability Organisations » ou, en français : « Organisations à Haute Fiabilité »)

Le courant des HRO (High Reliability Organisations) placent le facteur humain au cœur du processus de fiabilité. Il a souvent été mis en concurrence avec la théorie des accidents normaux de Perrow car on a souvent considéré leurs conclusions comme contradictoires.

Ce courant est né de la réunion de plusieurs chercheurs autour de l'université de Berkeley (en particulier Roberts (1990), La Porte et Rochlin (Rochlin *et al.*, 1987)), qui se sont intéressés aux organisations hautement fiables et, plus précisément, aux facteurs qui conduisent à leur fiabilité et à l'absence de catastrophe. Aussi, il ne correspond pas à une théorie à proprement parler mais plutôt à un objet de recherche initié à l'université de Berkeley par plusieurs chercheurs.

Les Organisations Hautement Fiables (OHF) représentent les organisations où le potentiel de risque est extrêmement élevé mais où très peu d'accidents catastrophiques se produisent (Roberts, 1990).

Les travaux de ce courant ont d'abord porté sur l'étude de trois organisations qui ont formé, par défaut, le référentiel des organisations hautement fiables : les porte-avions, les systèmes de contrôle aérien et les opérateurs de réseaux électriques. Les fortes régularités observées entre ces trois organisations, notamment en termes de structures, de processus, de croyances et de cultures organisationnelles, ont frappé les chercheurs, et ce, d'autant plus que ces éléments n'avaient jamais été étudiés dans les analyses d'accidents (Rochlin, 1993). Le spectre des organisations examinées s'est ensuite notablement élargi. Parmi ces

organisations on peut citer : l'aviation civile (Weick, 1990), les sous-marins nucléaires de l'US Navy (Bierly & Spender, 1995), les banques commerciales (Roberts & Libuser, 1993), des centres de soins intensifs (Madsen, Desai, Roberts, & Wong, 2006), les centrales nucléaires (Bourrier, 1999 ; Rochlin, 1999), l'industrie maritime commerciale (Mannarelli, Roberts, & Bea, 1996), la NASA (Starbuck & Farjoun, 2009 ; Starbuck & Milliken, 1988; Weick, 2005), l'industrie pétrolière (Bea, 2006), les organisations de sécurité civile (Bigley & Roberts, 2001 ; Weick, 1993)...

Selon plusieurs auteurs clefs de ce courant, les organisations de type HRO ont des caractéristiques qui permettent de répondre aux facteurs de risque mis en avant par Perrow, et plus précisément d'atténuer les effets de la complexité et du couplage serré des systèmes à risque. Ces caractéristiques sont – de façon non exhaustive – une prise de décision possible aux plus bas niveaux hiérarchiques, une forte sensibilisation sur l'imprévu, de nombreuses sources d'information indirectes, une redondance d'activité sur certaines tâches sensibles, des normes bien acceptées par le personnel, le traitement de toutes les informations, sans simplification... (Roberts, 1990 ; Hopkins, 2007 ; Rochlin *et al.*, 1987)

Même si la question du temps est peu présente, notons qu'elle est mise en avant par Roberts (1990) : selon elle, le couplage serré a pour premier effet de « compresser » le temps et de limiter le temps de réaction disponible en cas de problème. Une des solutions apportées dans ce cas par l'organisation est la redondance humaine : plusieurs paires d'yeux permettent de dispatcher les tâches serrées. Dans les autres exemples d'étude, le temps reste une problématique qui, bien que présente dans les faits (par ailleurs certains cas étudiés sont des cas d'organisations temporaires), n'est pas explicitement citée dans les analyses effectuées par les auteurs de ce courant.

Le courant des HRO consiste donc à rechercher, dans des exemples d'organisations jugées sensibles d'un point de vue de la sécurité, des modes de fonctionnement qui expliqueraient leur fiabilité. Il ne s'agit pas à proprement parler de théorie, mais plutôt d'un travail de recensement et d'analyse de bonnes pratiques. Ce qui y intéresse les auteurs, en réponse à des problèmes de couplage serré et de complexité, ce n'est pas l'effet du temps sur le fonctionnement de l'organisation, mais bien les moyens mis en œuvre pour assurer la sécurité, sans pour autant faire de distinction entre les organisations qui sont d'une durée limitée et celles qui ont vocation à durer.

La théorie du sensemaking, élaborée par l'un des chercheurs sur les HRO

Weick, à l'origine des théories sur le sensemaking (1995), a marqué un tournant dans la recherche sur les HRO.

Le sensemaking désigne le processus continu de construction du sens de la réalité permettant aux individus de s'orienter et de décider des actions à réaliser. Plus précisément, selon Laroche et Steyer (2012, p6), « les théories du *sensemaking*, ou fabrication de sens, analysent la manière dont ceux qui participent à une action, et qui sont confrontés à une interruption, répondent à deux questions : Que se passe-t-il ? Que faut-il faire maintenant ? ». Ce processus est possible grâce à ce que Weick appelle l'« enactment », c'est à dire :

- la sélection d'« indices » visibles dans l'environnement,
- l'attribution de sens à ces indices et à la situation vécue, d'abord de façon individuelle puis de façon collective.

Ainsi, dans son analyse de l'incident de Mann Gulch, où une équipe de pompier a vu la plupart d'entre eux mourir, Weick (1993) illustre comment une perte de sens, un effondrement des rôles, a pu conduire à la catastrophe. L'auteur met en avant quelques caractéristiques nécessaires à la survie d'une organisation dans ce type de situation :

- la créativité, la capacité à rester créatif et à donner du sens sous la pression ;
- l'existence et le maintien d'un système de rôles virtuels ;
- le respect dans l'interaction, possible, notamment, lorsqu'il existe un très bon leadership.

Cette approche ne met pas explicitement l'accent sur l'impact du temps, et de l'horizon temporel, sur la gestion de la sécurité. Néanmoins, dans l'accident de Mann Gulch, l'effondrement du sens peut être vu comme un effet indirect du manque de temps.

Dans leur analyse des théories du sensemaking, Laroche et Steyer (2012) avancent que le stress engendre l'interruption des routines des individus engagés dans l'action et que la pression peut rendre leurs interactions serrées. Dans ce cas, il existe un risque que l'organisation dans laquelle ils évoluent se transforme en un système à couplage serré et à interactions complexes et soit, de fait, générateur d'accidents normaux au sens de Perrow :

« Lorsque les individus sont soumis à un stress important, qui les amène notamment à développer des hypothèses erronées, à se focaliser sur eux-mêmes, et à régresser dans leurs actions en ne retenant que les plus simples ou les plus répétées, le système qu'ils composent peut changer de caractéristiques »
(Laroche et Steyer, 2012 : 13)

Sous cette perspective, les théories du *sensemaking* pourraient, même si elles ne font pas explicitement référence à la dynamique temporelle, apporter des éléments de réponse aux caractéristiques et aux risques spécifiques de l'organisation temporaire.

Hollnagel et l'Ingénierie de la Résilience, un champ à mi-chemin entre le courant des HRO et la Théorie de l'Accident Normal

La résilience en sociologie des organisations cherche à expliquer ce qui fait que certaines organisations résistent et s'adaptent à un accident là où d'autres échouent.

Dans l'approche de *l'Ingénierie de la Résilience* (McDonald, Hollnagel, Woods & Leveson, 2006), les accidents relèvent d'une combinaison de facteurs menant à une situation inédite que le système ne parvient pas à gérer davantage que d'une défaillance technique.

Rechercher des causes, ne présente alors selon les auteurs en effet que peu d'intérêt, car c'est l'adaptation du système qui, selon lui, permettra d'éviter l'accident. Ainsi, une organisation sera résiliente selon qu'elle est proactive ou non face à l'inattendu. Cette

proactivité dépend d'une compétence exercée par les membres de l'organisation. Dans cette théorie, il est nécessaire de réagir rapidement.

En ce sens, les travaux sur la résilience entrent dans le champ des HRO qui, à la différence des recherches sur l'erreur humaine ou sur les accidents, s'intéressent surtout aux organisations qui réussissent plutôt qu'à celles qui échouent.

Néanmoins, ils partagent avec la théorie des accidents normaux (Perrow , 1984) l'idée que les accidents sont inévitables et avec le modèle du fromage suisse de Reason le fait qu'à l'origine d'un accident on trouve une combinaison rare de facteurs.

Notons, en ce qui concerne ici nos recherches que le rapport au temps n'est pas voire peu pris en compte dans ce courant des *Safety Sciences*. Hollnagel lui-même, dans un numéro spécial (Hollnagel, Journé et Laroche, 2009) écrit au sujet de la capacité de fiabilité et de résilience que « les approches tournées vers l'ingénierie de la résilience ne mettent pas (...) l'accent sur le rôle du temps dans le développement de cette capacité organisationnelle. » Pourtant, selon cette même théorie : « la résilience ne se produit pas instantanément (...) elle possède une épaisseur temporelle nécessaire à son élaboration ».

Ainsi, la résilience est avant tout un processus d'apprentissage (Hollnagel *et al.*, 2009 ; Wildavsky, 1988). L'importance de la dynamique temporelle qui participe à la construction de la fiabilité et de la résilience est sous-entendue, néanmoins, elle n'est pas appréhendée par ce champ théorique et l'apprentissage de la résilience reste vu comme la simple accumulation d'expériences passées.

L'analyse des grands courants des *Safety Sciences* montre donc tout au plus une présence indirecte de la question du temps. Comme le constate Hollnagel (Hollnagel *et al.*, 2009) : « la dynamique temporelle n'a pas fait l'objet d'une attention particulière des écrits consacrés à la fiabilité et à la résilience organisationnelles ». Pourtant, force est de constater que de nombreux risques et accidents à l'origine des principaux courants de recherche sur la sécurité sont liés au temps. En effet :

- le couplage serré dont parle Perrow se rattache à des situations où le temps manque pour effectuer une succession d'actions ;
- les théories du sensemaking ont été notamment élaborées à partir de l'accident de Mann Gulch, où la pression au temps et le danger imminent a conduit les pompiers à fuir plutôt qu'à s'organiser ;
- la théorie de la normalisation de la déviance a été élaborée à partir d'observations de la NASA et de ses différents programmes spatiaux, qui sont eux-mêmes des organisations temporaires...

Ainsi, bien que le temps semble être une problématique majeure de la gestion de la sécurité, la recherche dans ce domaine n'en fait pas une question à part entière.

En comparaison, comment, l'industrie, elle, adresse cette problématique et, plus particulièrement, comment appréhende-t-elle la sécurité dans les organisations temporaires ?

Comment l'industrie répond-elle à la question du pilotage de la sécurité en lien avec l'organisation temporaire ?

Quelle que soit l'organisation concernée, la plupart des réponses apportées par l'industrie aujourd'hui est la création de règles. L'écrit reste le mode d'expression principal du pilotage de la sécurité et pour cela, les industriels ont tendance à concevoir et à s'appuyer sur des normes standardisées qui évoluent lentement, et qui laissent peu de place (du moins officiellement) à l'initiative humaine.

Ainsi, dans la plupart des groupes industriels, la gestion de la sécurité passe par des procédures développées et pilotées depuis des Directions centralisées. Un rapide parcours sur les Guides axés sur la qualité et la sécurité publiés par des Groupes comme Total, Engie, EDF, Bouygues, Vinci, mettent en exergue ce type de politique. Une brève analyse sémantique de leurs documents font ressortir une forte occurrence des termes « management », « indicateurs », « reporting », « procédures ».

Même dans le cadre de grands projet de construction ou d'aménagement, la sécurité se gère au moyen de systèmes de management et de guides généraux. Les entreprises externes qui y sont mobilisées doivent généralement se conformer aux normes de travail, de santé et de sécurité de ces grands Groupes. Les « permis de construire », « permis de travail », « permis de feu » délivrés par ces entreprises-leaders (même pour des opérations qui prennent la forme de projet multipartites) montrent que la sécurité se pense avant tout selon leur logique et selon leur expérience et mémoire organisationnelle.

Dans notre cas d'étude industriel, nous retrouvons, au moment des tests et de la mise en service des nouvelles installations, ce type de gestion de la sécurité. Les procédures ont été conçues par la Direction centrale de notre Groupe partenaire puis adaptées par ses « Pôles » (Divisions communes à plusieurs sites de stockage). Dans chaque cas et sur chaque site, un agent est qualifié « d'animateur sécurité » et est garant du respect, par les différents acteurs, des normes du Groupe.

La gestion de la sécurité dans l'organisation temporaire, telle qu'elle est suivie par les industriels, répond donc tout d'abord aux exigences réglementaires classiques. Elle repose sur un formalisme assez rigide, hérité le plus souvent d'un grand groupe à l'origine de l'organisation, qui n'est pas nécessairement adapté à chaque situation. En particulier, ce formalisme n'intègre pas d'alternative ou de nuance en fonction de l'horizon temporel. Or on sait que la rigidité n'est souvent pas une solution (Perrow, 2011) et que les risques augmentent lorsque la durée se raccourcit.

Conclusion du Chapitre

Les exemples d'accidents présentés au début de ce chapitre nous ont conforté dans l'idée que les organisations temporaires, par leur fonctionnement souvent atypique, étaient sources de risques spécifiques.

Plus précisément, dans les cas d'accidents présentés (l'incendie de Mann Gulch, l'explosion de la navette Challenger, le festival de Roskilde...), le temps apparaît comme « subi », et l'échéance fixe auxquels les individus se trouvent le plus souvent confrontés modifie leurs comportements : ces derniers semblent avoir des difficultés à analyser ce qui se passe ; ils ne savent pas toujours comment réagir aux situations imprévues ; ils se réfèrent aussi, parfois, à des pratiques qu'ils ont développées antérieurement alors que le nouveau contexte auquel ils sont confrontés ne s'y prête pas.

Suite à ces quelques exemples, nous avons cherché à généraliser notre réflexion à l'ensemble des organisations temporaires en reprenant les caractéristiques qui étaient apparues au chapitre 1 et en réfléchissant en quoi celles-ci étaient susceptibles de générer des accidents.

Comme nous l'avons vu en effet au premier chapitre, l'organisation temporaire a un fonctionnement différent selon :

- qu'elle est encadrée ou non par une structure pérenne ;
- qu'elle se situe, ou non, dans un contexte de tâches et d'environnement incertains.

Ces critères de différenciation des organisations temporaires peuvent les placer dans des contextes plus ou moins risqués. En particulier, celles qui ne correspondent pas à des opérations de routine et dont l'environnement est très incertain peuvent produire du stress. En outre, le caractère centré sur un objectif et limité dans le temps de ce type d'organisation pourrait en faire, dans certains environnements, des systèmes où la perte de sens et la complexité générée par cette perte de sens favorisent les accidents.

Suite à ce constat, nous nous sommes demandés comment la littérature des *Safety Science* et l'industrie appréhendaient le temps dans la gestion de la sécurité. En réponse, une revue des principaux courants de recherche sur l'accidentologie a permis de constater que la nature temporaire des organisations n'y était pas prise en compte, du moins de façon explicite. Pourtant, plusieurs cas d'accidents amplement étudiés par ces courants de recherche – comme par exemple celui de l'incendie de Mann Gulch ou de l'explosion de la navette Challenger – concernent des organisations temporaires.

Aussi, la question « comment pilote-on ce type de système en toute sécurité ? » nous semble toujours pertinente. En effet, la littérature de l'accidentologie n'y répond pas de façon claire et l'industrie semble également avoir besoin de réponses spécifiques...

Dans le chapitre suivant, nous synthétisons les différentes propositions, qui ont émergé de nos lectures, et qui pourraient constituer des éléments de réponse à notre problématique. Nous y présentons et expliquons également notre méthodologie de recherche.

CHAPITRE 3 – Synthèse des éléments théoriques initiaux & Méthodologie de recherche

3.1 | Synthèse des éléments théoriques initiaux de notre recherche

Le chapitre 1, en posant la notion d'organisation temporaire et en tentant d'identifier ce qui pouvait la caractériser, nous a conduit à nous intéresser aux **moyens qui existaient pour la piloter en toute sécurité**.

Cette nouvelle problématique nous a conduit, au chapitre 2, à parcourir la littérature des *Safety Sciences* afin de déterminer si celle-ci s'était déjà intéressée aux organisations temporaires ou, à défaut, si elle prenait en compte la dimension temporelle des organisations.

Nous en avons conclu que, bien qu'un certain nombre d'accidents connus soient liés à des organisations temporaires et à leur fonctionnement potentiellement atypique, les *Safety Sciences* n'y avaient pas vraiment porté d'intérêt spécifique.

Les articles et ouvrages de recherche parcourus nous ont néanmoins donné des éléments de réponse, du moins indirects, sur l'impact que pouvaient avoir la dimension temporaire et les caractéristiques de ce type d'organisation sur (i) son fonctionnement et (ii) sur le pilotage de la sécurité.

Dans cette partie, nous mettons en avant les différentes propositions émergeant de nos lectures qui pourraient constituer ces éléments de réponse à notre problématique. Nous pensons qu'une telle synthèse permettra d'orienter et d'enrichir la suite de nos recherches.

Bilan des propositions issues de notre littérature et relatives au fonctionnement et à la sécurité dans les organisations temporaires

Dans cette partie nous présentons un certain nombre de propositions émergeant de nos lectures qui s'appliquent à différents types d'organisations temporaires (planifiables, liées à une organisation pérenne, sous forte pression de temps...).

Nous nous intéressons et différencions, plus précisément :

- les propositions, avancées par certains auteurs, qui portent sur ce qui permet à l'organisation temporaire d'atteindre ses objectifs ;
- les propositions relatives à ce qui peut induire des risques humains et techniques dans l'organisation temporaire.

Nous détaillons ci-après ces deux types de proposition.

Propositions concernant le fonctionnement de l'organisation temporaire et l'atteinte de ses objectifs

A travers nos lectures, nous avons vu se dessiner certaines propositions relatives à ce qui peut freiner ou au contraire ce qui peut favoriser l'atteinte des objectifs d'une organisation temporaire.

Nous les présentons ci-dessous en précisant leur pertinence selon son type d'organisation temporaire concerné (« P » lorsque l'organisation est de type planifiable ; « I » dans un environnement incertain ; « M » lorsqu'elle dépend fortement d'une organisation mère ou d'une culture dominante, « T » lorsqu'elle est sujette à une forte pression au temps).

Plus précisément, pour chaque proposition, ou théorie avancée chez un auteur, nous indiquons à quelle typologie de l'organisation elle s'applique. Nous procédons comme suit :

- un simple tiret (« - ») est indiqué lorsque le critère n'est pas pertinent et que la proposition de l'auteur s'applique à tous les cas d'organisations temporaires,
- un « oui » (« O ») lorsque l'hypothèse s'applique à cette typologie seulement ou,
- un « non » (« N ») lorsqu'elle s'applique à la typologie inverse.

A titre illustratif, la première proposition ci-dessous, extraite d'un article de Ravidat (2009) s'applique principalement aux organisations temporaires qui ne dépendent pas fortement d'une organisation pérenne ou d'une culture dominante.

	P	I	M	T
[Ravidat] La culture, la confiance et le souci de leur réputation peut être un gage d'adhésion des individus à l'organisation quand ceux-ci n'ont pas de visibilité à long terme dans ce type de structure	-	-	N	-
[Malone & Laubacher] En l'absence de coordination (de contrôle des décisions centralisées) il faut un jeu de normes et de règles qui gouvernent les transactions et les relations entre acteurs	N	-	N	-
[Janovitch-Panjaitan, Roy et Audet] Lorsqu'il existe une organisation permanente et une culture dominante, un système de coordination centralisé peut fonctionner	-	-	O	-
[Malone & Laubacher] Dans un environnement incertain, une coordination informelle peut fonctionner s'il existe une forte confiance entre les membres et des règles de communication structurées	-	O	-	-
[Ravidat] Dans une organisation temporaire, les mécanismes de contrôle formalisé peuvent être inefficaces car s'il n'y a pas d'organisation pérenne, elle n'a ni le temps ni la capacité de développer un système unique de contrôle	-	-	N	O
[Ravidat] En l'absence de mécanisme de contrôle formel et classique il faut du savoir et de l'expertise, ainsi que des règles de communication structurées	-	-	-	-
[Bechky] Les négociations et les systèmes de rôle créent l'ordre nécessaire à la coordination (ce qui revient en fait à une connaissance de qui fait quoi)	-	-	-	-
[Modig] Un trop fort formalisme peut ôter trop de flexibilité et créativité et ne pas permettre suffisamment d'improvisation	-	O	-	-

[Modig] Pas assez de formalisme peut conduire les individus, dont les champs d'action sont susceptibles de partiellement se superposer, à faire peser un risque sur le bon fonctionnement de l'organisation	-	-	-	-
[Crossan <i>et al.</i>] Dans un contexte incertain, avec des perceptions du temps différentes, l'improvisation est nécessaire au maintien de la performance, sous certaines conditions : l'expertise, l'accès à l'information en temps réel, la mémoire organisationnelle, l'expertise et la capacité à travailler en équipe	-	O	N	-
[Crossan <i>et al.</i>] Avec des conditions de temps abondantes et une faible incertitude, le manager qui fonctionne par planning peut contrôler son environnement	-	-	-	-
[Crossan <i>et al.</i>] Sous pression, avec une forte incertitude, une orientation par planning est insuffisante. L'improvisation devient une alternative supplémentaire	-	O	-	O
[Crossan <i>et al.</i>] L'improvisation réussit quand il y a une unité de management, une bonne capacité à travailler en équipe et une bonne compréhension	-	-	-	-
[Yakura] Sous pression, dans l'incertitude, des diagrammes de tâches sont de bons outils pour faciliter la compréhension et la coordination, même si le futur est incertain : ils répondent à un besoin d'allocation du temps et à un besoin de synchronisation	-	O	-	O
[Yakura] Même s'il est difficile d'établir une culture organisationnelle dans une organisation temporaire, certains éléments de langage et de culture doivent être posés et ajustés en amont afin d'éviter les incompréhensions	-	-	N	-
[McGrath] En phase d'exploration, pour des organisations axées sur le savoir, fixer des objectifs difficiles peut être contreproductif. Il faut privilégier l'approche « faites de votre mieux ». Notamment pour une organisation émergente, avec peu d'historique et beaucoup d'incertitude	N	O	-	-
[McGrath] Dans les phases ultérieures, des objectifs précis et des tâches ambitieuses peuvent être attribuées pour motiver les employés à maximiser leur performance, sous réserve d'un feedback régulier et consistant	-	O	-	-
[Yakura] L'absence d'unité de management et de règles claires définissant les responsabilités peut favoriser les comportements irresponsables, sauf à ce que des normes, règles et codes précis soient connus au préalable et acceptés de tous	-	-	-	-

Deux questions majeures semblent émerger des propositions ci-dessus.

La première est : dans quelle circonstance un important formalisme dans la coordination et la définition des tâches en amont est préférable à la flexibilité pour la bonne poursuite des objectifs ?

Il ressort des propositions ci-dessus que les éléments de réponse varient d'un auteur à l'autre. En effet, certains encouragent la flexibilité, la créativité ; d'autres mettent l'accent sur un nécessaire formalisme.

La seconde, à laquelle font indirectement référence les articles analysés est : comment assurer une bonne compréhension et coordination entre les acteurs ? Celles-ci sont en effet visiblement supposées plus difficiles dans l'organisation temporaire. Or, pour certains auteurs (Malone & Laubacher, 1999 ; Yakura, 2002), c'est l'unité de management, ou encore des normes et des tâches précises qui sont essentielles ; pour d'autres auteurs (McGrath, 2001 ; Crossan *et al.*, 2005 ; Ravidat, 2009), ce sont davantage l'initiative et l'autonomie qui comptent, associées néanmoins à un contrôle nécessaire à posteriori...

Le peu de propositions extraites de la littérature et la diversité des opinions qu'elles traduit nous dissuade de retenir, à ce stade, une hypothèse de recherche précise.

Dans la partie qui suit, nous nous intéressons à plusieurs propositions applicables aux organisations temporaires qui se rattachent, cette fois, à la problématique du pilotage de la sécurité.

Les propositions portant sur l'organisation temporaire et la sécurité : que nous disent les auteurs sur les risques et la résilience de ce type d'organisation ?

Nous venons de synthétiser des facteurs qui pouvaient, selon les auteurs que nous avons analysés, permettre à une organisation temporaire d'atteindre ses objectifs.

Au chapitre 2, il apparaît que l'organisation temporaire peut également différer de l'organisation pérenne en termes de sécurité et de résilience. Dans cette partie, nous sélectionnons plusieurs propositions, également issues de notre revue bibliographique, relatives aux risques et aux facteurs de résilience caractéristiques de ce type d'organisation. Certaines de ces propositions sont extraites de recherches censées s'appliquer à tout type d'organisation. Néanmoins, elles nous ont semblé appropriées aux organisations temporaires : soit parce qu'elles faisaient référence à la pression temporelle ou à des systèmes de collaborations multiples ; soit parce que ces propositions avaient justement été élaborées dans des contextes d'organisation temporaire (Mann Gulch par Weick ; Challenger avec Vaughan ; Le porte-avion militaire avec Roberts...).

En effet, dans **quelle mesure et surtout, pour quelles caractéristiques, l'organisation temporaire peut-elle présenter des risques spécifiques ?**

En réponse à cette question, nous présentons ci-dessous un certain nombre de propositions :

	P	I	M	T
Au sens de la « normalisation de la déviance » (Vaughan), certaines	-	O	-	O

organisations temporaires, parce qu'elles sont susceptibles d'allier de multiples collaborations et que leur environnement est souvent incertain, peuvent privilégier, dans l'urgence, les impératifs de budget au détriment de la culture de sécurité, en particulier dans des processus récurrents				
[Fried & Slowick] La surcharge cognitive, liée par exemple à des exigences importantes sur une courte durée, peut favoriser la « perte de sens » au sens de Weick, et favoriser le développement d'interprétations erronées de la part des acteurs, d'autant plus si ceux-ci manquent d'expérience ou de connaissance de la situation	-	O	-	O
Les organisations temporaires pourraient générer des accidents normaux au sens de Perrow, en raison des interactions mal connues entre leurs membres et du couplage serré que génèrent, dans un temps limité, leurs actions. Plus précisément, « lorsque les individus sont soumis à un stress important, qui les amène notamment à développer des hypothèses erronées, à se focaliser sur eux-mêmes, et à régresser dans leurs actions en ne retenant que les plus simples et les plus répétées, le système qu'ils composent peut changer de caractéristiques. » (Laroche et Steyer, 2012). En effet, le stress engendre l'interruption des routines des individus engagés dans l'action, la pression du temps peut rendre leurs interactions serrées et le système évoluer vers une organisation génératrice d'accidents « normaux »	-	-	-	O
[Laroche et Steyer] Une hiérarchie trop forte peut nuire aux interactions car il devient compliqué de remettre en cause, pour un individu, une interprétation du groupe erronée	-	-	O	-
[Koppenjan] Une organisation temporaire adossée à des budgets fixes en amont présente des risques de rétention d'information. Comment s'assurer que les managers de projets ou autres individus clef de l'organisation ne fassent pas obstacle à la communication ou au traitement de problèmes de sécurité lorsque ceux-ci émergent en cours de projet ?	O	-	-	-
[Weick, 1993] La durée courte d'une organisation peut empêcher ses membres de développer des objectifs qui vont transcender leurs intérêts personnels	-	-	N	O
Les membres d'une organisation temporaire ont moins de connaissances partagées dans la réalisation des tâches. L'apprentissage et la mémoire « collectifs » manquent et pour que les membres de l'organisation puissent gérer l'incertitude à laquelle ils sont confrontés, leur expérience, leurs capacités à communiquer et à identifier les problèmes prennent davantage d'importance que dans des organisations classiques (Crossan <i>et al.</i> , 2005 ; Hollnagel <i>et al.</i> , 2009)	-	O	N	-

Le caractère « orienté-tâche » des organisations temporaires rend les membres plus focalisés sur l'accomplissement du travail à faire et moins sensibles à d'autres facteurs, à l'environnement et aux risques potentiels qui ne feront peut-être pas partie de leurs priorités du fait de l'« urgence » ressentie pour atteindre les objectifs (Fried & Slowick, 2004 ; Higgins, 1997)	O	-	-	O
---	---	---	---	---

Nous venons de mettre en avant des propositions qui traduisent les risques spécifiques que les organisations temporaires peuvent prendre.

Nous présentons désormais des propositions portant sur ce qui facilite leur fiabilité et leur résilience. Même si ces éléments, extraits principalement de la littérature des *safety science*, sont aussi mis en avant pour des organisations pérennes, ils nous paraissent prendre davantage d'importance encore dans le cas d'organisations temporaires.

	P	I	M	T
[Laroche et Steyer] Une variété d'horizons professionnels et une hiérarchie souple permettent d'éviter une monoculture aveugle à ses propres faiblesses	-	-	-	-
[Laroche et Steyer] La communication interpersonnelle est nécessaire pour l'échange de l'information et sa compréhension. Les conditions matérielles et un système de rôle facilitant la coordination des actions contribue à une bonne communication interpersonnelle	-	-	N	-
[Janowicz-Panjaitan] Une bonne expérience des individus, ainsi que des capacités à communiquer et à identifier les problèmes, permet de gérer l'incertitude à laquelle ils sont confrontés	-	O	-	-
[Higgins] Il existe des individus focalisés sur la « prévention » et d'autres sur la « promotion ». Certains individus ne sont pas enclins à la prise de risque et vivent mal les situations associées à des objectifs et compétences mobilisées à court terme. Aussi, selon nous, il est possible que les organisations temporaires doivent reposer sur des personnalités adaptées aux enjeux à court-terme (indépendantes, attirées par le challenge, qui restent dans une contexte où il faut repartir de zéro), notamment lorsque lesdites organisations sont émergentes (par opposition à routinières)	N	-	-	O
[Crossan et al.] Sous pression temporaire, et pour pouvoir réagir vite à un incident, les conditions facilitant l'improvisation sont nécessaires, à savoir : la culture expérimentale, la communication, la disponibilité de l'information en temps réel, l'expertise et la capacité des individus à travailler en équipe	-	-	-	O
[Roberts] Sous pression temporaire, et pour pouvoir réagir vite à l'identification d'un problème, la prise de décision (notamment de veto) doit pouvoir descendre au plus bas niveau hiérarchique et chaque individu	-	-	-	O

est fortement responsabilisé (s'il identifie un problème, il en a la responsabilité tant que quelqu'un n'a pas été désigné pour le résoudre)				
[Roberts] Chacun connaît son métier, les métiers des autres, et est repérable. Les rôles sont spécialisés, le personnel est redondant mais attaché à un seul type de tâche. La redondance permet de pallier au manque de temps pour réaliser les tâches d'un système au couplage serré	O	-	-	O
[Roberts] La culture de sécurité est forte, ancrée dans les mentalités de façon continue malgré le turnover. Le personnel est en permanence sensibilisé et sait que des séquences organisationnelles imprévues peuvent survenir. Un système de surveillance mutuelle permet des vérifications de bon sens dans le « chaos organisé »	-	O	O	-
[Rochlin <i>et al.</i>] Une culture faite de règles, normes, de codes de conduite et langages spécialisés facilite la compréhension et la cohésion des membres entre eux, ainsi que la rapidité des interventions parfois nécessaires au maintien d'une fiabilité élevée	-	-	-	-
[Hopkins] L'organisation à haute fiabilité ne simplifie pas – c'est-à-dire traite toute l'information – et explore la complexité des situations. La redondance est vitale pour faciliter, surtout quand le temps est limité, l'interprétation des données et ainsi éviter les accidents	-	-	-	O
[Bigley & Roberts] Les tâches sont spécialisées et reposent sur des routines particulières qui requièrent un entraînement	-	O	O	O
[Bigley & Roberts] L'autorité peut migrer vers le personnel beaucoup plus bas dans la hiérarchie s'il détient l'expertise. Dans le cas de problèmes très pointus, les individus de rang supérieur délèguent de façon informelle la prise de décision au personnel techniquement plus expert	-	O	O	O
[Bigley & Roberts] L'organisation et les responsabilités peuvent être remises à plat et changée à n'importe quel moment	-	O	O	O
[Bigley & Roberts] Une seule personne, le commandant, gère l'information sur la gestion de l'incident vers l'extérieur et les besoins en ressources	-	O	O	O

Il ressort de ces propositions que l'organisation temporaire présente des risques tout comme des effets vertueux en matière de sécurité. En effet, selon les thèses de certains auteurs :

- leur nature « orientée-tâche » peut conduire les individus à prendre des décisions risquées ;
- leur durée limitée et leur jeunesse peut poser des problèmes en termes de disponibilité de l'information et être source d'interprétations erronées.

Parallèlement, le fait que ce type d'organisation regroupe souvent des individus d'origines différentes peut être préférable à une organisation soumise à une culture forte, potentiellement moins réactive à des risques de nature inconnue.

Néanmoins, et paradoxalement, il ressort également des propositions extraites de nos lectures que sous pression temporelle, pour pouvoir réagir vite, il faut une bonne disponibilité de l'information, des fonctions et des rôles éprouvés et connus par tous, une forte culture de sécurité et de l'expérimentation...

Ainsi, de même que pour les propositions relatives au fonctionnement des organisations temporaires, les propositions portant sur les questions de sécurité dans ce type d'organisation traduisent également des opinions très différentes, ce qui nous dissuade, là encore, de retenir une hypothèse de recherche précise.

Synthèse des thèmes clefs extraits de notre littérature

Pourtant, bien que les propositions puissent diverger, il apparaît que certains thèmes auxquels elles se rattachent, eux, sont redondants. Ainsi, les thèmes suivants ressortent de notre revue de littérature et des extraits exposés précédemment :

- La question de la « coordination informelle » dans l'organisation temporaire, qui transparait soit directement soit indirectement par les notions de « coordination par rôles », « formalisme dans la coordination », de « flexibilité », d'« improvisation » ;
- La question de la préexistence de normes et codes comportementaux, qui permettent de palier à l'éventuelle jeunesse ou absence d'une unité de management ou de règles claires ;
- La question de l'accessibilité et la disponibilité de l'information ;
- La question de la surcharge cognitive ;
- La question des interactions mal connues, ou moins prévisibles que dans un cadre traditionnel stable ;
- La question de la cohésion et de l'adhésion à un objectif et à des intérêts communs.

Dans la suite, nous pensons que les thèmes qui sont ressortis ici peuvent nous donner une « sensibilité » pour observer et interroger les individus au sein d'organisations temporaires et, en particulier, dans le cas de notre site industriel de stockage de gaz.

Absence de consensus sur le fonctionnement type d'une organisation temporaire ou sur son impact sur la sécurité

La question de l'organisation temporaire et de la sécurité est donc loin d'être simple. Les propositions que nous avons extraites de nos lectures orientent notre réflexion dans des directions parfois contradictoires :

- Ainsi, si nous émettons l'hypothèse que pour assurer un fonctionnement en toute sécurité il faut des individus qui se connaissent bien, qui connaissent les fonctions de chacun, avec une information disponible, un historique, nous nous retrouvons dans

une configuration proche de celle de la culture de la NASA remise en cause par Diane Vaughan. En effet, dans ce cas, l'organisation en question tend à être conditionnée par une culture dominante et peut rester aveugle aux dangers qui se présentent.

- A l'inverse, si nous encourageons la flexibilité, l'autonomie, la diversité culturelle, comment garantir qu'en cas d'imprévu, nous ne nous retrouverons pas dans une situation de perte de sens de la part des acteurs, en référence à la théorie du *sensemaking* de Weick (1995) ? Comment les individus vont réagir si l'ensemble qu'ils forment n'a pas de cohésion, de Management légitime ou de procédures éprouvées ?

De cette synthèse des propositions issues de notre revue de littérature, il apparaît qu'aucun consensus ne ressort vraiment. Des thèmes clefs sont redondants, certes, mais les recommandations ou observations, elles, se contredisent parfois d'un auteur à l'autre.

Nous ne prenons donc pas le parti, dans la suite de nos travaux, de retenir une hypothèse de recherche qu'il s'agirait d'infirmer ou de vérifier puisque les propositions obtenues nous semblent plutôt mettre en exergue une absence de consensus entre les différents auteurs. Nous préférons donc conserver une approche relativement neutre. Plus précisément, et comme nous l'expliquons plus loin, nous allons privilégier une démarche de type « ancrée », qui consiste à extraire de l'observation d'une ou plusieurs organisations temporaires, ou de tout support permettant de témoigner de leur fonctionnement, une connaissance de l'organisation temporaire face au risque.

Problématique de recherche : la gouvernance d'une organisation temporaire contrainte à de forts enjeux de sécurité

Au premier chapitre, nous nous sommes intéressés au fonctionnement des organisations temporaires et à ce qui leur permettait d'atteindre leurs objectifs. Plus précisément, nous avons lu des articles et des ouvrages portant sur ce sujet en cherchant à répondre à l'interrogation implicite suivante : comment l'organisation temporaire, avec ses caractéristiques propres, réussit-elle à mener à bien ses objectifs ?

Cet axe d'analyse nous était inspiré des travaux de Simon (Simon, 1983) pour qui l'atteinte des objectifs dépend notamment de la communication, du respect de l'autorité, de la coordination et de l'adhésion des individus à l'organisation.

Nous avons donc extrait, de différents articles et ouvrages pertinents de notre revue de littérature, ce qui était caractéristique d'une organisation temporaire sur ces différents sujets. Or, il ressort de ces lectures que la coordination, le management, la communication sont souvent associés à la notion plus générale, les englobant, de « gouvernance ».

C'est donc indirectement la question de la gouvernance de l'organisation temporaire que nous avons adressée.

La notion gouvernance dans le cas d'une organisation

La notion de gouvernance, de plus en plus utilisée dans la littérature et dans le langage courant, désigne la plupart du temps, dans le cas d'une organisation, l'ensemble des règles, des modes de décision et de surveillance, qui lui permettent d'assurer son fonctionnement.

Si certains la définissent simplement comme les façons de gérer ou de diriger une organisation (Cambridge, Oxford, Larousse)²⁰, d'autres y mettent en effet plus que les seules règles ou outils de direction et de contrôle. En effet, la gouvernance ne se confond pas avec le management (Charreaux, 2004), elle s'intéresse aussi à la façon dont les organisations sont gouvernées grâce, notamment, aux phénomènes culturels, aux règles informelles de coordination ou de comportement nées des interactions entre acteurs.

Origine et l'évolution de cette notion

A l'origine, on trouve le terme de gouverner en grec (le verbe grec est *kubernân*) chez Platon qui l'utilise pour désigner le fait de gouverner les hommes.

En France, le terme d'ancien français de gouvernance a d'abord été utilisé au treizième siècle comme équivalent de « gouvernement » (art ou manière de gouverner) puis s'est appliqué aussi, dans un contexte purement domestique, à la charge de gouvernante. Le terme est passé dans la langue anglaise (*governance*) au quatorzième siècle : action ou manière de gouverner. Ces termes sont ensuite plus ou moins tombés en désuétude parce qu'ils étaient associés à l'ancien régime²¹.

En économie, le terme de « *governance* » réapparaît néanmoins en 1937, dans les écrits de Ronald Coase, "The Nature of the firm", article dans lequel il justifie l'existence de la firme par ses modes de coordination interne qui permettent de réduire les coûts de transaction que génère le marché ; en ce sens elle peut être un moyen plus efficace que le marché pour organiser certains échanges.

Cette théorie, redécouverte dans les années 70 par les économistes institutionnalistes, et en particulier par Oliver Williamson (1979), débouche sur des travaux qui définissent la gouvernance comme les dispositifs mis en œuvre par l'entreprise pour mener des coordinations efficaces qui relèvent de deux registres : protocoles internes lorsque la firme est intégrée (hiérarchie) ou contrats, partenariat, usage de normes lorsqu'elle s'ouvre à des sous-traitants.

En parallèle, le terme « *corporate governance* », que l'on peut traduire par gouvernance d'entreprises, va être utilisé dans les milieux d'affaires américains tout au long des années 80.

Néanmoins, jusque dans les années 80, le terme sort encore peu du monde de la recherche économique et des petits cercles financiers préoccupés par l'administration d'entreprises.

²⁰ Nous avons également exploité les dictionnaires anglais définissant le terme *governance*

²¹ http://ec.europa.eu/governance/docs/doc5_fr.pdf

A la fin des années 80 et dans les années 90, le terme anglais de « *governance* » a été remis à l'honneur par les économistes et politologues anglo-saxons et par certaines institutions internationales (ONU, Banque Mondiale, FMI...) avec deux préoccupations supplémentaires :

- 1) bien marquer la distinction avec le gouvernement en tant qu'institution ;
- 2) promouvoir un nouveau mode de gestion des affaires publiques fondé sur la participation de la société civile.

En parallèle, des principes dits de « bonne gouvernance » ont été largement diffusés dans le milieu des institutions financières internationales pour définir les critères d'une bonne administration publique dans les pays soumis à des programmes d'ajustement structurel.

Signification de la notion de gouvernance en sociologie des organisations

En sociologie, le terme de gouvernance a été introduit dans les organisations sous l'influence des théories économiques des coûts de la transaction (Coase, 1937 ; Williamson, 1996) qui font référence au cadre dans lequel ont lieu les interactions entre les acteurs impliqués dans l'organisation (Williamson, 1996 ; Ménard, 2000). Selon ces théories, différents types de « gouvernance » encadrent les échanges entre acteurs au sein d'une même structure et entre structures distinctes (contrats commerciaux, de travail, règles de marché, ...). De plus, tant des contraintes formelles que informelles encadrent les comportements des acteurs et conditionnent le fonctionnement de l'organisation (North, 1990).

Du point de vue de la sociologie des organisations, nos lectures indiquent que la gouvernance est **impliquée dans la création des conditions nécessaires à la mise en place de règles ordonnées et de l'action collective** (Stoker, 1998, p.155). Elle passe par des mécanismes formels (procédures formelles, process, rôles et responsabilités) et informels (comme la confiance) et il s'agirait **d'une forme de régulation ou le régulateur fait partie du système régulé** (Müller and al, 2013, p.31).

La notion de gouvernance tend donc à revêtir aujourd'hui de multiples significations du fait de son emploi dans des disciplines aussi variées que l'économie, la sociologie des organisations, les sciences politiques ou encore l'administration publique. Elle reste, de plus, souvent imprécise.

Néanmoins, en sociologie des organisations, et dans notre cas, cette notion se réfère, pour nous :

- tant à ce qui permet à l'organisation de fonctionner, en termes de règles, de moyens formels de direction, de coordination, de communication et de contrôle
- qu'aux moyens plus informels qui contribuent également, mais de façon moins officielle, au fonctionnement de l'organisation (cultures, pratiques de confiance, négociations informelles...).

Redéfinition de notre axe de recherche : la gouvernance de l'organisation temporaire contrainte à de forts enjeux de sécurité

En ce qui concerne la sécurité, rappelons que, dans notre second chapitre, nous avons porté notre intérêt sur :

- (i) les moyens de la piloter au sein des organisations temporaires, ou, sujet ce qui s'en rapproche mais qui diffère sensiblement :
- (ii) les moyens de piloter les organisations temporaires en toute sécurité.

Or la sécurité, comme nous l'avons vu, n'est pas seulement l'affaire des règles de fonctionnement édictées par la direction. Elle relève également d'une contribution de la part des acteurs impliqués dans l'organisation (de Terssac & Mignard, 2015 ; Bigley et Roberts, 2001 ; Roberts, 1990 ; Laroche et Steyer, 2012 ; Weick, 1993).

En effet, si les acteurs, même aux niveaux hiérarchiques les plus bas, manquent de vigilance et ne réagissent pas aux situations imprévues et non écrites, le risque d'accident peut devenir important. C'est donc à travers son mode de gouvernance que l'organisation temporaire va être fiable²² ou résiliente²³.

A ce stade, et suite à la lecture des propositions extraites de notre revue bibliographique, les questions que nous nous posons toujours mais que nous reformulons sont :

Comment fonctionne la gouvernance d'une organisation temporaire ? Ses règles de gouvernance doivent-elles être suffisamment « flexibles » (ou recourir à l'« improvisation » comme le soulève notre littérature) ? Quels enjeux de sécurité spécifiques pose-t-elle ? De fait, comment gérer une telle gouvernance quand l'horizon temporel est limité et les enjeux de sécurité importants ?

Notre problématique de recherche, bien qu'ayant évolué depuis la réflexion menée à partir de notre cas d'étude industriel, reste à ce stade assez ouverte.

Dans la suite de nos recherches, nous exploitons le cas d'organisation-projet du site stockage de gaz de notre partenaire industriel afin d'obtenir de nouveaux éléments de réponse.

Dans la partie suivante, en particulier, nous présentons et expliquons le choix méthodologique que nous effectuons pour en extraire et analyser les informations pertinentes.

²² Le terme « fiable » utilisé ici désigne la capacité à fonctionner, et à anticiper les risques.

²³ La notion de résilience désigne ici la capacité à s'adapter à l'imprévu, en vue d'éviter l'accident, ou d'y réagir en vue d'une solution rapide.

3.2 | Méthodologie appliquée à notre cas d'étude industriel ainsi qu'à la poursuite de nos recherches

Préalablement, nous avons discuté ce qu'était une organisation temporaire et quels pouvaient être ses spécificités organisationnelles et son rapport à la sécurité.

Ce travail nous a permis de mieux cerner notre objet de recherche, de le problématiser et de dégager des thèmes récurrents (improvisation, coordination informelle, psychologie des individus et adéquation au changement, ...). Néanmoins, il a également montré qu'il est difficile, à défaut d'observer des organisations temporaires, d'extraire de ces thèmes et de nos lectures des principes concrets ou des enseignements d'ordre général.

Pour cette raison, il nous paraît désormais approprié de mettre à profit le projet de rénovation du site de stockage de gaz dont l'étude nous a été proposée par notre partenaire industriel²⁴. Nous espérons que ce cas permettra de nous apporter des éléments de réponse supplémentaires quant à la gouvernance et à la sécurité des organisations temporaires.

Nous présentons et justifions, dans cette partie, l'approche méthodologique sur laquelle nous nous appuyons pour analyser ce terrain industriel et développer, à partir de ces nouvelles données, de nouveaux éléments théoriques.

Explication et description de notre méthodologie de recherche

Justification d'une approche de recherche empirique comprehensive visant à produire de nouveaux éléments théoriques

Plusieurs méthodes existent en sociologie pour recueillir, observer et analyser des données utiles à la vérification ou à l'élaboration de théories²⁵. Elles se rattachent généralement à deux types d'approches :

- Les approches dites quantitatives ;
- Les approches dites qualitatives.

Ces deux types d'approches, parfois complémentaires, exigent des compétences différentes de la part du chercheur (Dumez, 2011, p.48).

Les approches dites quantitatives consistent à appliquer des outils d'analyse mathématique et statistique à des données exhaustives. Ces méthodes font surtout sens quand les données sont nombreuses, comparables et relativement homogènes. Il faut donc en amont définir quelles seront les variables pertinentes à récolter et par quels moyens.

²⁴ Ce cas est présenté en détail au Chapitre 1, dans les parties 1.1 et 1.5.

²⁵ Nous définissons une théorie comme étant un ensemble organisé de principes, de règles, de lois visant à décrire et à expliquer un ensemble de faits. Pour Glaser et Strauss, auteurs dont nous nous inspirons fortement pour notre méthode, la théorie vise à décrire et expliquer des conduites sociales et organisationnelles (Glaser & Strauss, 2010, p.85)

Ainsi, par exemple, pour une étude portant sur la prise en compte des risques professionnels dans les TPE, les variables observées pourraient être²⁶ :

1. La fréquence de mise à jour du document unique
2. La désignation ou non d'un salarié compétent en santé et sécurité au travail
3. Des questions ciblées aux chefs d'entreprises : « en matière de santé et sécurité, quelles sont les sources d'information que vous utilisez le plus souvent ? » « Parmi les points suivants, quelles sont vos 2 principales préoccupations dans l'entreprise ? »...

Une fois les variables pertinentes à observer déterminées, le chercheur obtient ses données par enquête, sondage, exploitation de base de données statistiques...

En ce qui nous concerne, nous cherchons, à ce stade, à apporter des éléments nouveaux à notre sujet et nous n'envisageons pas de les obtenir par l'application de méthodes quantitatives (au sens statistique, par exemple) à une exhaustivité de cas d'organisations temporaires.

En effet, selon nous, ce type de méthode de recherche s'applique avant tout à des problématiques de vérification. Or, aucun véritable consensus n'est ressorti de nos lectures théoriques. Au contraire, les auteurs, d'un article ou ouvrage à l'autre, se contredisent sur certains points.

De fait, il nous semble peu pertinent de nous focaliser sur une ou plusieurs hypothèses issues de nos lectures et de nos réflexions, et de sélectionner plusieurs voire une exhaustivité de cas d'organisations temporaires pour les tester. Pourquoi ? Parce que nous supposons que si nos lectures mettent en exergue des propositions qui se contredisent parfois ou qui, du moins, ne conduisent pas à une position claire, c'est sans doute que ces propositions ne sont pas pertinentes ou qu'elles appréhendent de façon incomplète l'organisation temporaire et son rapport à la sécurité.

Il est vrai que les méthodes d'analyse quantitative (observations statistiques, analyse de réponses à des questionnaires, ...) peuvent parfois aussi dépasser l'objectif de vérification et permettre de faire émerger, via l'observation de phénomènes inattendus, de nouvelles hypothèses ou théories.

Néanmoins, dans notre cas, une telle analyse requerrait de savoir quels types de données sélectionner ou quelles questions précises poser, ce qui nous semble là encore inapproprié vu la problématique très ouverte qui émerge à ce stade et vu le flou qui persiste quant aux caractéristiques pertinentes que l'on pourrait retenir de l'organisation temporaire pour analyser son rapport à la sécurité.

²⁶ Cet exemple est inspiré de l'étude « Risques professionnels et prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles » Viavoce / INRS de Janvier 2015

Ce constat étant fait, nous faisons le choix de privilégier, pour approfondir notre recherche, l'exploration, par une approche qualitative, d'un ou de plusieurs cas d'organisations temporaires.

La recherche dite qualitative, elle, a avant tout pour objectif de comprendre comment les acteurs pensent et agissent, en rapport avec un contexte ou une situation (Dumez, 2011, p.48). Dans les approches qualitatives, l'accent est mis sur les acteurs et non sur les variables : l'idée est de voir ceux-ci « penser, parler, agir et interagir, coopérer ou s'affronter ». C'est en ce sens que l'on parle également de recherche « compréhensive », notion parfois préférée à celle de recherche « qualitative ».

C'est donc cette approche que nous adoptons pour poursuivre nos travaux : nous allons chercher à exploiter notre cas d'étude industriel en tentant de comprendre le comportement des acteurs sur la base d'observations, d'interviews, de discussions ainsi que de la lecture attentive de plusieurs documents d'entreprise. Ce cas d'étude pourra ensuite être complété par d'autres sources d'information, tout en gardant en tête tant notre problématique de recherche que les thèmes pertinents qui sont apparus.

Néanmoins, nous nous abstenons de faire de cette problématique et de ces thèmes un cadre trop contraignant qui pourrait nous faire poser un regard peu objectif et neuf sur les organisations temporaires. Pourquoi ? Parce que, comme cela a déjà bien été documenté par la littérature sur les méthodologies de recherche en sociologie, partir avec un cadre théorique trop contraignant biaise le regard du chercheur et génère un risque de « circularité ». Le risque de circularité traduit le fait que les chercheurs peuvent voir dans leurs données d'observation ou d'enquête ce qu'ils veulent y trouver de théorie, c'est-à-dire qu'ils « trouvent facilement dans le matériau les éléments pour confirmer l'interprétation vers laquelle ils penchent » (Dumez, 2013, p.18).

Ainsi, à titre illustratif, des auteurs tels que Vaughan (1992), Paillé et Mucchielli (2012, p.123), Dumez (2013, p.19) ou encore Glaser et Strauss (2010, p.83/84) partagent cette opinion : le fait de s'affranchir de l'idée de tester des hypothèses bien définies et de renoncer aux cadres théoriques trop rigides, permet de laisser une plus grande place à la découverte :

« Le paradoxe de la théorie est qu'au moment même où elle nous dit quoi regarder, elle peut nous empêcher de voir » (Vaughan, 1992, p. 195, cité par Dumez, 2013).

Pour éviter le risque de circularité, il faut « opérer un traitement du matériau qui soit indépendant, au moins partiellement, des cadres théoriques de départ » (H. Dumez, 2013, p.69)

« Une stratégie efficace consiste, dans un premier temps, à ignorer complètement la littérature scientifique du domaine étudié afin d'être certain que l'élaboration des catégories n'est pas contaminée par des concepts plus spécifiques à d'autres domaines » (Glaser & Strauss, 2010, p. 129)

Le choix d'appliquer la méthode de la théorie ancrée

Plusieurs méthodes qualitatives peuvent être mobilisées pour étudier notre problématique à la lumière de l'observation d'une organisation temporaire donnée. Ces méthodes diffèrent tant au niveau du choix des données – quelles organisations temporaires allons-nous sélectionner puis qu'allons-nous y observer pour approfondir notre recherche ? – que de la méthode d'analyse – comment obtenir à partir des données récoltées des informations pertinentes voire, une théorie plausible ?

Dans notre cas, c'est le projet de rénovation de notre site de stockage de gaz que nous souhaitons, dans un premier temps, observer. Et notre objectif est d'en faire émerger de nouvelles hypothèses théoriques en phase avec la réalité. Dans ce contexte, la méthode de la théorie ancrée nous semble adaptée pour poursuivre efficacement nos recherches.

La méthode de la théorie ancrée, mise au point en 1967 à Chicago par Glaser et Strauss est une des méthodes de recherche qualitative en sociologie les plus connues.

Elle a connu un succès important dès sa sortie parce qu'il s'agissait d'une méthode pratique dont l'objectif était de générer de nouvelles théories. Cette position était très novatrice à l'époque car la doctrine soutenue dans la plupart des laboratoires de sociologie était que suffisamment de grandes théories avaient été découvertes (Durkheim, Marx, Weber,...) et que le travail d'un chercheur consistait avant tout à vérifier les hypothèses de ces travaux majeurs en vue de les faire évoluer.

Dans leur méthode, Glaser et Strauss encouragent au contraire le chercheur à avoir l'ambition de produire lui aussi de la théorie, à partir de l'analyse de données concrètes (d'où l'appellation de théorie « ancrée »).

Nous nous inspirons de cette méthode pour la suite de nos recherches et, notamment, pour l'exploitation des données d'observation de notre cas d'étude industriel.

Rappel descriptif de la méthode de la théorie ancrée

Nous rappelons ici les principales étapes de cette méthode.

Dans un premier temps, la méthode de la théorie ancrée consiste à élaborer un « échantillon » de données, dit « échantillon théorique » qui concerne un objet de recherche en particulier. Dans notre cas, l'échantillon théorique pourrait par exemple être constitué de notes d'observation d'organisations temporaires, de sociétés, d'entretiens de groupes d'individus ou d'individus impliqués dans des organisations temporaires.

Le chercheur va ensuite observer ces données (récoltées sur le terrain, obtenues à travers l'expérience, ou par des témoignages écrits et oraux...) et identifier si des idées ou des phénomènes de même nature y apparaissent plusieurs fois.

Les recommandations de Glaser et Strauss sont de comparer, dans un premier temps, les données de groupes aux caractéristiques assez proches. Nous effectuons, ci-dessous, un bref exposé des principes de récolte et de traitement des données de cette méthodologie.

Le principe de la collecte et du traitement des données

Les auteurs de la théorie restent assez ouverts quant au choix des données initiales qui vont former l'« échantillon théorique ». Il peut s'agir de données d'observation, d'entretiens, d'articles (par exemple un article d'un cadre impliqué dans une organisation temporaire), de l'article d'un autre sociologue sur un sujet connexe... Le tout, pour eux, est de procéder à une « comparaison continue » de ces données afin d'identifier certains faits ou phénomènes qui apparaissent plusieurs fois. Dans ce cas, ils invitent le chercheur à définir une « catégorie » décrivant ce phénomène, à vérifier au fur et à mesure des nouvelles observations si des faits se rapportent encore à cette catégorie et, si oui, quelles propriétés et enseignements ces différentes occurrences nous apportent.

Citons un exemple illustratif (qui n'a cette fois rien à voir avec notre sujet d'étude) de création de catégorie :

Imaginons que plusieurs documents ou individus d'une organisation étudiée font référence à la structure rigide du management. La catégorie « Management associé à un lourd formalisme » ou « Management rigide » pourrait être par exemple créée. Dans ce cas, et selon la théorie, le chercheur s'efforcera ensuite à définir les propriétés de cette catégorie en fonction de ce qu'en disent les occurrences (par exemple la propriété « ce management repose sur des procédures de validation et de vérification longues » peut être associée à cette catégorie si une occurrence en parle).

Au départ, un seul cas d'étude peut suffire pour faire émerger des catégories pertinentes se rapportant au domaine d'intérêt. C'est d'ailleurs notre cas puisque nous commençons à appliquer cette méthode à notre projet de rénovation de site de stockage de gaz.

Selon Glaser et Strauss (1967), les catégories ainsi obtenues permettent ensuite d'orienter le chercheur vers de nouvelles sources de données permettant d'en savoir plus sur :

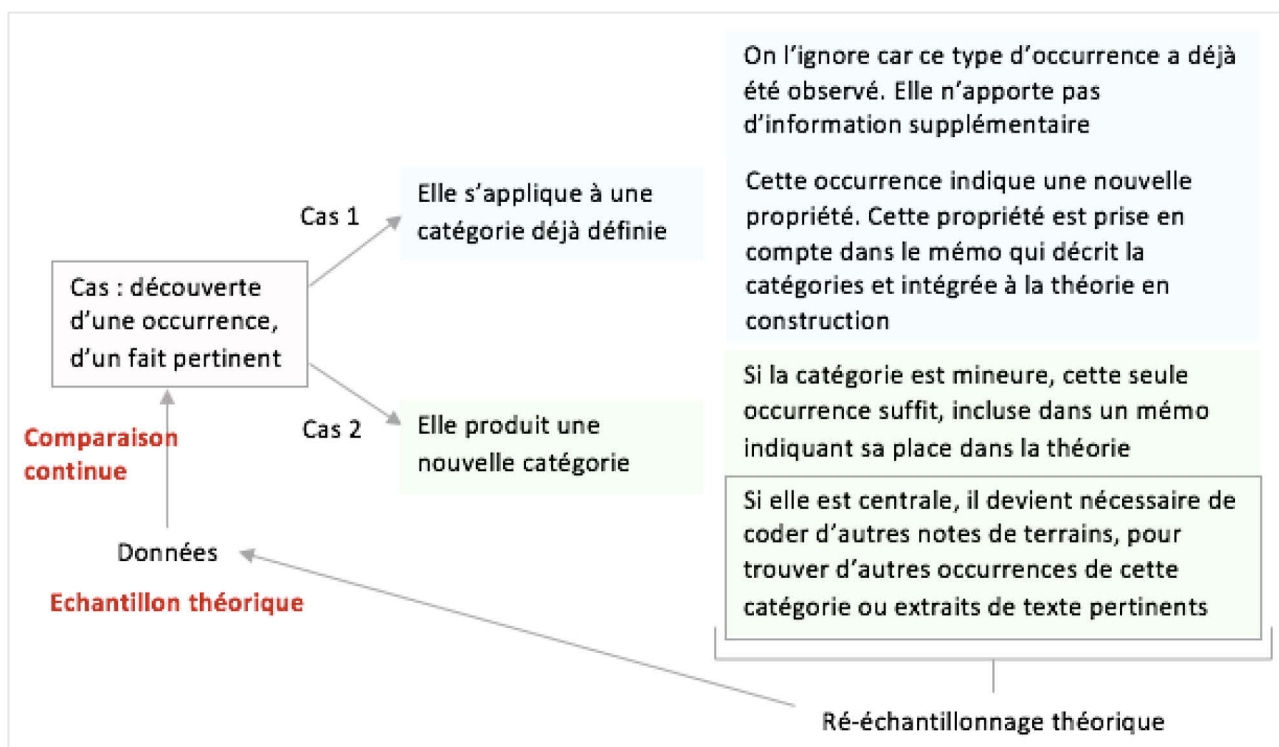
- (i) La pertinence des catégories qu'il a identifiées ;
- (ii) Leurs propriétés.

Sa connaissance de l'objet étudié et des phénomènes qui le caractérisent va ainsi s'affiner, lui permettant peut-être d'élaborer une théorie dite « ancrée » dans les données.

La recherche d'occurrences par la comparaison continue et leur analyse pour développer la théorie

Le schéma ci-dessous illustre le travail d'analyse des occurrences en jeu dans la méthode de la théorie ancrée.

Figure 9 : Illustration du travail de recherche d'occurrences dans la Méthode de la théorie ancrée



Selon Glaser et Strauss, la découverte de catégories passe par un travail qu'ils appellent le « codage ». Celui-ci consiste à extraire des articles, ou des notes analysées, des éléments de texte qui traduisent des phénomènes singuliers. Ce sont ces éléments de textes qui sont associés aux catégories créées, au fur et à mesure de l'analyse, comme le montre le tableau ci-dessus.

La recherche de données complémentaires pour faire aboutir la théorie

L'échantillon théorique peut naturellement et doit d'ailleurs généralement évoluer au cours de l'analyse qualitative ainsi menée, afin d'intégrer de nouvelles données (de terrain, de lecture, d'expérience propre...). Le travail de comparaison, même avec des données « banales », peut aider si celles-ci « produisent des informations utiles sur une catégorie pertinente » (Glaser & Strauss, 2010, p.165). « De même, la comparaison anecdotique peut servir de base à la constitution d'un autre ensemble de données. Par sa propre expérience, par ses connaissances générales, ses lectures ainsi qu'à travers le récit des autres, le sociologue peut obtenir des données sur d'autres groupes fort utiles pour la comparaison ».

Limites de la théorie ancrée et description de notre méthode spécifique

Les limites de la méthode de la théorie ancrée

Dans l'application de la théorie ancrée, le codage, c'est à dire la décomposition et la sélection d'éléments de texte que l'on classe sous différentes catégories doit être vu avant tout comme un outil qui permet « un travail rigoureux de constitution de ressemblances et un travail sur les différences, double travail qui constitue le cœur de la démarche » (Dumez, 2013 ,p.75).

Mais en pratique, tout « coder », c'est-à-dire prendre en compte n'importe quelles occurrences pour en définir des catégories, avant de procéder ensuite à la sélection des plus pertinentes, peut vite devenir extrêmement laborieux. La « prise de conscience (...) d'une impossibilité pratique a conduit à des évolutions » de cette méthode (Dumez, 2013, p.72), notamment par l'un même de ses auteurs (Strauss & Corbin, 1998).

Parmi les évolutions proposées (Dumez, 2013 ; Paillé & Mucchielli, 2012 ; Strauss & Corbin, 1998), une nouvelle façon de faire consiste à coder les données brutes non plus de façon systématique mais en référence à des questions théoriques prédéfinies. Plus précisément, il s'agit de définir les catégories en amont, et non plus sur la base des seules données, à partir, notamment, des éléments théoriques à disposition du chercheur. Néanmoins, dans ce cas, le risque de circularité est grand.

Pour notre part, et comme nous le présentons ci-après, nous définissons des catégories à partir des données mais, en privilégiant peut-être, selon leur pertinence, celles qui se rapportent aux thèmes qui ont émergé de notre revue de littérature.

Explication de notre méthode et de notre application de la théorie ancrée

Nous avons appliqué la théorie ancrée selon les étapes et les principes développés ci-dessous.

Un premier groupe de données : les notes d'observation et d'entretien obtenues sur le projet de rénovation du site de stockage de gaz (cas d'étude) d'un partenaire de la chaire

Le premier groupe de données que nous avons analysé est constitué des données d'observation, d'entretien et de documentation interne récoltées sur le site de stockage de gaz proposé par notre partenaire industriel. Le calendrier et la méthode de récolte des données sont détaillés au chapitre suivant.

En effet, dans notre cas, il nous est apparu comme pertinent, étant donné la diversité des sources bibliographiques analysées et le temps conséquent que prendrait l'analyse comparative de plusieurs situations d'organisations temporaires, de déjà commencer à appliquer la méthode de la théorie ancrée à notre cas industriel, sur le terrain, et d'explorer celui-ci de façon minutieuse.

Nous espérons ainsi améliorer notre compréhension de ce que les individus font et ressentent au sein ou au contact d'une organisation temporaire et comment ils y interagissent.

Afin d'obtenir le maximum d'information pertinente, nous avons tenu compte des thèmes apparus au cours de notre revue bibliographique pour, d'une part, établir un guide d'entretien orientant nos questions aux individus du site et, d'autre part, récolter des documents internes appropriés.

Le traitement initial des données du terrain

Dans un premier temps, des données écrites (rapports et documentation interne) ont été récoltées ainsi que des données d'entretien. Ces données ont été analysées au fur et à mesure de leur obtention, ce qui a permis d'adapter l'enquête, de cibler les personnes à interviewer et d'affiner les questions posées.

Dans un second temps, plusieurs mois après la récolte et la première analyse des données de terrain, une deuxième analyse a été effectuée, procédant cette fois au codage du texte contenu dans les compte-rendu d'entretien, dans les documents internes du groupe, et dans des notes d'observation de terrain. Pour cette analyse, la méthode de la théorie ancrée a été appliquée en essayant, autant que possible, de laisser de côté les propositions théoriques obtenues lors de nos lectures initiales.

Des catégories pertinentes ont ainsi été définies, développées, triées et, en parallèle, des « notes théoriques » - ou « mémos » - ont été rédigés (Glaser & Strauss, 2010, p.217). Ces « mémos » consistent en la mise sur papier des premières réflexions théoriques portant sur notre thème d'étude et sur les catégories émergentes, leurs propriétés et leurs liens entre elles.

Le retour aux cas pertinents de notre bibliographie pour approfondir les catégories

1. Une fois des catégories pertinentes obtenues, avec leurs premières propriétés, nous avons repris des lectures pour les confronter à deux théories auxquelles deux de ces catégories, particulièrement importantes, nous semblaient faire écho.

Appliquant la méthode de Glaser et Strauss, nous avons effectué ces comparaisons avec l'objectif d'affiner les propriétés de nos catégories et, en conséquence, d'améliorer notre compréhension des enjeux de gouvernance et de sécurité dans les organisations temporaires.

En parallèle, de nouvelles « notes théoriques » ont été rédigées – ou reprises – permettant de développer sur papier nos réflexions théoriques.

2. Ensuite, nous nous sommes intéressés, puisant notamment au sein de nos lectures initiales, à des exemples d'organisations temporaires assez différents de notre cas d'étude. Selon Glaser et Strauss, la comparaison avec des cas différents des premiers permet de « saturer les catégories » obtenues, c'est-à-dire, de faire le tour des types de phénomènes pouvant se rapprocher de ces catégories et d'en mieux comprendre, ainsi, les propriétés. Cela permet également de mettre de côté les hypothèses théoriques qui ne correspondent qu'à des cas particuliers d'organisation ou, plutôt, de les faire évoluer vers davantage de généralité.

En parallèle, les notes théoriques précédemment établies vont évoluer, et être rapprochées les unes aux autres.

La mobilisation et la mise en perspective avec certaines théories pertinentes

Selon Glaser et Strauss, « n'importe quelle confrontation entre intuition et théorie existante devient une analyse comparative qui va délimiter les frontières de la théorie existante tout en produisant une théorie plus générale » (2010, p. 389).

Les deux auteurs, dans leur méthodologie, encouragent également les chercheurs à confronter leurs intuitions, obtenues au cours de l'analyse qualitative du matériau, aux théories existantes, afin de les faire évoluer. Nous pouvons rapprocher ce type de travail de la démarche dite de « triangulation ». La triangulation permet de s'assurer de la solidité d'une analyse en confrontant les résultats obtenus avec d'autres cas, ou d'autres théories très différentes mais pouvant s'appliquer à l'objet étudié. Yin, cité par Dumez (2011), fournit une description assez explicite de cette démarche et de son intérêt :

« Un point important quand on fait du travail de terrain est de poser la même question à différentes sources de preuves empiriques, comme de poser la même question à des interviewés différents. Si toutes les sources donnent la même réponse, alors vous avez 'triangulé' vos données avec succès » (Yin, 2012, p.104, traduit par Dumez, 2011)

Dans notre cas, nous avons décidé d'appliquer ce type de comparaison aux théories de l'Accident Normal (Perrow, 1981) et de la Rationalité Limitée (Simon, 1955 ; March & Simon, 1958).

En effet, nos analyses portant sur les organisations temporaires, sur leur gouvernance et leur sécurité ont mis en exergue une nature complexe et un rapport au temps qui rend difficile la prise de décisions rationnelles permettant l'atteinte des objectifs tout en respectant les exigences de sécurité.

La triangulation de nos données de terrain avec ces théories ainsi qu'avec des cas d'accidents connus d'organisations temporaires vont nous permettre de faire évoluer notre analyse vers davantage de généralité.

Conclusion du chapitre

Sous l'angle de notre problématique du « pilotage des organisations temporaires en toute sécurité », nous avons synthétisé, dans ce chapitre, les différentes propositions qui émergeaient de nos lectures portant sur les organisations temporaires, sur les projets, sur l'impact du temps ou encore sur l'accidentologie.

De cette synthèse, il apparaît qu'aucun consensus ne ressort vraiment. Des thèmes clefs y sont certes redondants (improvisation, coordination informelle, psychologie des individus et adéquation au changement, ...), mais les recommandations ou observations, elles, semblent souvent se contredire. Pour cette raison, nous ne prenons pas le parti, pour poursuivre nos recherches, de retenir une hypothèse qui serait à informer ou à vérifier. Au contraire, nous préférons conserver une approche relativement neutre et nous optons une démarche de type « ancrée » avec l'objectif d'obtenir, grâce à l'observation d'une ou de plusieurs

organisations temporaires, une meilleure connaissance de leur fonctionnement et de leurs risques.

A cette fin, le terrain d'étude auquel nous a confronté notre partenaire industriel nous semble être un premier objet d'analyse particulièrement intéressant. En effet : ce projet de rénovation a connu un important retard ; il est associé à une organisation pérenne (un groupe de production et de transport d'énergie) ; il a fait émergé au sein de ce Groupe une réflexion portant sur les questions de management de proximité ; enfin, son environnement est très sensible du point de vue de la sécurité.

Nous avons donc décidé de l'aborder avec un regard « neuf », en suivant une approche inspirée de la méthode de la théorie ancrée (Glaser & Strauss, 1967), en tentant de s'affranchir le plus possible des propositions extraites de nos lectures.

Dans le chapitre qui suit, nous présentons l'analyse que nous avons ainsi effectuée ainsi que les premiers résultats auxquels elle nous a conduit. Ces premiers résultats sont ensuite complétés au moyen d'une démarche de triangulation que nous effectuons avec (i) des cas d'étude extraits de notre revue de littérature et (ii) plusieurs théories pertinentes. Les résultats de recherche ainsi obtenus sont expliqués en fin de chapitre.

CHAPITRE 4 – Résultats

4.1 | Etude sur site du cas industriel de rénovation d'un site de stockage de gaz : Déroulement du terrain & Résultats intermédiaires

Rappel descriptif du terrain, déroulement du travail et type de données récoltées

Bref rappel de la nature du terrain étudié et de son intérêt dans le contexte de nos recherches

Comme nous l'avons exposé au chapitre 1, le cas industriel d'organisation temporaire que nous souhaitons désormais étudier concerne un projet de rénovation complet d'installations de stockage de gaz naturel sur un site en exploitation. Ce projet a été géré par un groupe d'entreprises externes et coordonné avec l'opérateur du site actuel.

Plus précisément, ce terrain d'étude industriel consiste en une organisation temporaire constituée :

- (i) d'une part, d'entreprises externes et de cadres internes au Groupe industriel de stockage de gaz, qui portent un projet de renouvellement technologique des installations et,
- (ii) d'autre part, d'agents d'exploitation du site de stockage de gaz qui interagissent avec les entreprises du projet jusqu'à la livraison des nouvelles installations.

Comme nous l'avons par ailleurs développé au 1.4, cette organisation temporaire a ses tâches à priori planifiées à l'avance et dépend d'une organisation permanente (l'exploitant du site de stockage de gaz naturel).

Elle nous semble donc particulièrement intéressante pour nos recherches parce qu'elle est caractérisée par :

- Un environnement risqué, avec de forts enjeux de sécurité (il s'agit d'infrastructures classées à risque SEVESO selon la réglementation européenne) ;
- Beaucoup de retard sur les tâches initialement planifiées et beaucoup de changements imprévus dans l'organisation des plannings ;
- La remontée de problèmes à la Direction du Groupe, portant sur les relations avec le management de proximité, la coordination et la réalisation.

Démarrage du terrain et objectifs initiaux

Dès le démarrage du projet d'étude sociologique, nous sommes convenus, avec le partenaire industriel, d'une première visite sur le site, afin de valider le déroulement des observations et enquêtes à mener et afin de préparer et sensibiliser l'ensemble du personnel à cette intervention.

Cette première visite a eu lieu en janvier 2015. La question centrale de ce terrain, telle qu'elle a été présentée, était « l'impact du changement organisationnel – ou des décisions stratégiques qui ont été prises – sur la sécurité ».

Même si l'objectif officiel du terrain était la conduite du changement, en réalité, il s'agissait de conduire en parallèle deux investigations : l'une axée sur le changement technologique et ses effets sur le personnel (demande de la direction des risques du groupe partenaire) ; l'autre sur les problématiques de gouvernance et de sécurité de l'organisation temporaire.

Déroulement du travail et données récoltées

L'investigation menée a consisté principalement en deux sessions d'immersion sur le site d'exploitation de gaz, d'une semaine chacune, complétées de quelques entretiens, au cours du premier semestre 2015. Les techniques utilisées pour le recueil et l'analyse des informations ont été les suivantes :

- L'analyse de documents relatifs à l'organisation, au site et ses changements, à la sécurité ou encore au fonctionnement des installations ;
- L'observation du travail et des agents sur le site de stockage de gaz naturel, tant sur des interventions qu'au cours de réunions de points et d'équipes ;
- La conduite d'entretiens individuels semi-directifs et non-directifs au cours de :
 - une première semaine d'immersion (9 au 13 février 2015),
 - une seconde semaine d'immersion (du 13 au 17 avril 2015),
 - et postérieurement : des entretiens complémentaires réalisés en juin et juillet 2015 (Responsable technique du projet et Direction du site).

Nous présentons ci-dessous un tableau de synthèse des données collectées au cours des différentes étapes du travail mené.

Table 3 : Etapes d'immersion sur le terrain de recherche et données récoltées

Recueil des données	
Phase 1 Janvier - Avril 2015	• Documents & Rapports sur la construction des pôles, les projets d'organisation, le transfert des activités ; • Schémas organisationnels, Plans & Notes sur les nouvelles infrastructures ; • Notices et logigrammes de sécurité; Carnets de prescription ; Procédures de traitement des dysfonctionnements & Listes des EIPS (Eléments Importants pour la Sécurité), ...
Phase 2 9 au 13 février 2015	Interviews & Observations – Immersion 1 • Observations : Salle de conduite ; Réunions de briefing des équipes Exploitation et Maintenance ; Observation d'interventions de maintenance ; • Entretiens : chef de site (1) ; cadres maintenance et exploitation (2) ; chefs d'équipes maintenance et exploitation (2); techniciens de maintenance (électriciens et mécaniciens, 3); cadres du pôle et intervenants projets (3).

Phase 3 13 au 17 avril 2015	Interviews & Observations – Immersion 2
	• Observations : interventions de maintenance, d’exploitation et de puits ; • Entretiens : chef de pôle (1), chef d’équipe puits (1), techniciens de maintenance (électriciens, 2), techniciens et contremaître d’exploitation (3) et puits (1) ; cadres du pôle et du siège du groupe (3), sous-traitants projet (2).
Juin - Juillet 2015	Interviews complémentaires
	• Entretiens : Ancien coordinateur technique du projet (1) ; Direction du site (1).

La première phase exploratoire en Janvier 2015 a consisté en plusieurs rendez-vous qui ont permis de définir les personnes à contacter. Au cours de cette phase, un guide d’entretien provisoire a été rédigé. Il contenait des questions ouvertes portant tant sur les problématiques de changement que sur les thèmes portant sur l’organisation temporaire issus de notre revue de littérature. Ces questions, tout en restant ouvertes, ont permis de faciliter le dialogue et l’obtention d’informations utiles de la part des interviewés.

Notons que ce guide a par suite fortement évolué au cours de la conduite de nos entretiens et de l’amélioration de notre compréhension des enjeux qu’ont représentés, notamment, la coordination du projet sur site et les questions de sécurité.

La seconde phase (début février 2015) de collecte de données a consisté en une première semaine d’immersion, rythmée par des observations et des entretiens semi-dirigés menés à l’aide du guide d’entretien qui avait été élaboré précédemment. Ce guide a été enrichi au fur et à mesure des données récoltées. Les données ont aussi été collectées à partir d’interviews informelles effectuées à l’occasion de notre participation à des réunions d’équipe ou à des interventions sur site.

Afin de nous assurer qu’un large panel de perspectives était couvert, nous avons cherché à inclure dans notre sélection de personnes tant des cadres que des exécutants, provenant des différentes équipes du site (équipe maintenance, conduite, exploitation, puits, et personnel encadrant du site et du Pôle), impliqués indirectement ou directement sur le projet. De même, tant sur le terrain que dans les bureaux, lorsque cela était possible, nous avons sollicité des cadres et quelques sous-traitants externes ayant travaillé principalement pour le projet.

Les interviews semi-dirigées formelles ont été enregistrées pour la plupart. La durée moyenne de ces interviews a été de 1,2 heure. Il a d’abord été demandé aux personnes interrogées de présenter leur fonction, leur histoire professionnelle et leur niveau d’étude. Elles ont ensuite été invitées à décrire leur vécu du projet et de ses interactions avec le site d’exploitation. Des questions pouvaient être précisées et ajoutées en cours d’entretien pour expliciter les réponses obtenues et pour faire émerger et clarifier les enjeux que posait, notamment, le dénouement du projet pour la sécurité du site.

La troisième phase (seconde semaine d'immersion, du 13 au 17 avril 2015, et interview ultérieures en Juin et Juillet) a consisté en de nouveaux entretiens semi-dirigés, toujours à partir d'un guide d'entretien enrichi au fur et à mesure des données récoltées. Plus précisément, 8 entretiens formels et 6 entretiens informels ont été effectués. Les entretiens formels ont été enregistrés et les informels ont fait l'objet de prises de note pendant et immédiatement après leur réalisation de façon à ce que l'essentiel des idées qui y ont été développées aient pu être retranscrites. Les interviews enregistrées ont duré en moyenne 1,5 heure. L'objectif initial était de compléter notre analyse en tenant compte des éléments apparus à la fin de la phase 2. Outre le fait que les personnes interrogées aient été invitées à se présenter, tout comme durant la phase 2, en termes de parcours professionnel, rôle et niveau d'étude, elles ont eu, en plus des questions déjà soumises durant la première phase d'immersion, à s'exprimer sur ce qui avait facilité ou compliqué la phase de transmission des installations à l'issue du projet, quels avaient été les rôles facilitateurs, et en quoi la réorganisation des tâches et des responsabilités (notamment en termes de maintenance) avec les nouvelles installations pouvait induire un meilleur fonctionnement ou, à l'inverse, des problèmes et des sources de risque.

Ensuite les participants étaient invités à décrire des situations pour lesquelles leurs interactions avec le personnel du projet pouvaient induire des risques spécifiques.

Les données ainsi récoltées ont pris la forme de compte-rendu d'entretiens (synthèses et verbatim), de notes d'observation, et de documents écrits internes à l'entreprise.

Traitement des données & Analyse

Traitement des données : Une première phase de lecture et relecture, assortie d'annotations faites de constats

Au cours du processus d'analyse de données, nous avons procédé à la lecture et relecture des notes d'entretiens réalisées ainsi que des rapports internes auxquels nous avons accès.

Des premières lectures ont pu être effectuées au cours même des immersions sur site, pendant la collecte de données, ce qui nous a permis de faire évoluer nos interviews et de mieux cibler nos questions, au fur et à mesure de nos travaux.

Celles-ci visaient, dans un premier temps, à effectuer et à rédiger des constats (en marge des textes qui retranscrivaient les entretiens individuels) qui pouvaient nous permettre de commencer une première compréhension des phénomènes et de la situation étudiés.

Une deuxième lecture a ensuite été effectuée, une fois toutes les données obtenues et après quelques mois. Elle a consisté à extraire des « morceaux » de texte qui décrivaient des phénomènes pertinents et à les « coder » en thèmes et catégories.

A titre illustratif, plusieurs extraits de textes dont le sens se recoupait ont été regroupés dans les catégories suivantes :

- « la coordination des tâches de l'organisation temporaire doit être ajustée, ou complétée, au jour le jour » ;
- « l'incertitude ressentie impacte le mental des acteurs et exacerbe leur personnalité » ;
- « l'organisation est de nature hétérogène » ;
- « la conciliation des différentes entreprises est rendue possible grâce à des cadres jouant un rôle d'interface » ...

Précisons ici que les catégories indiquées ici et choisies pour le regroupement d'extraits de nos entretiens ont ensuite évolué.

Analyse : La recherche de récurrences et de liens entre les différents textes et entretiens

Est ainsi advenu, au fur et à mesure de nos lectures, que certains constats se recoupaient d'un entretien ou d'un document à l'autre. Nous avons donc mené un travail de recherche de recoupements et de récurrences qui a permis de définir et de développer nos catégories. En parallèle, et pour chacune de ces catégories, des « notes théoriques » - ou « mémos » - ont été rédigés.

Dans un second temps, nous avons effectué des rapprochements pertinents entre les témoignages et les catégories identifiées. Cette convergence des analyses a donné naissance à un nouveau texte reprenant dans une perspective plus large ou plus approfondie les éléments isolés de notre réflexion. Ces éléments et cette réflexion sont exposés dans la partie suivante.

Résultats intermédiaires : présentation des phénomènes émergents de notre terrain d'étude

Comme nous l'avons évoqué au chapitre 3, la méthode de la théorie ancrée que nous avons choisi de suivre pour nos recherches, repose sur la création de catégories conceptualisantes, que l'on pourrait définir comme une « production textuelle se présentant sous la forme d'une brève expression et permettant de dénommer un phénomène perceptible à travers une lecture conceptuelle d'un matériau » (Paillé & Mucchielli, 2012, p.316).

Ainsi, nous avons défini, au cours de l'analyse de notre matériau de recherche, plusieurs catégories qui prétendent donc faire davantage que simplement désigner ou expliciter un contenu (comme ce serait le cas d'une rubrique ou d'un thème). Elles lui donnent une signification et elles permettent d'en faire émerger des phénomènes.

Suite à la lecture et la relecture de nos interviews, nous avons relevé puis conservé plusieurs catégories qui traduisent les phénomènes pertinents que nous avons observés dans notre terrain industriel.

Dans cette partie, nous les présentons tout d'abord dans le tableau ci-dessous et les développons ensuite en les illustrant par des références à plusieurs de nos interviews.

Table 4 : Présentation des phénomènes les plus pertinents (catégories) ayant émergé de notre terrain

Catégorie concernant la nature de l'organisation temporaire
Catégorie : Nature hétérogène de l'organisation temporaire
Définition : L'organisation temporaire étudiée présente une forte hétérogénéité qui se traduit par des différences entre les habitudes, les savoirs et les objectifs de ses acteurs
Propriétés de cette catégorie, observées dans l'organisation temporaire étudiée : - Différents rythmes de travail entre l'organisation pérenne mère et l'organisation temporaire ; - Structures et logiques hiérarchiques différentes des sociétés qui collaborent dans l'organisation temporaire ; - Intérêts et objectifs divergents ; - Sources d'information et champs d'expertise différents. Remarque : on constate que l'organisation temporaire met en œuvre des mesures pour effacer ces différences et « homogénéiser » les comportements.
Catégories relatives à l'environnement incertain ²⁷ de l'organisation temporaire
Catégorie : Difficulté de l'organisation temporaire à anticiper et à organiser son fonctionnement futur (incertitude relative aux besoins et à la définition des tâches)
Définition : L'organisation temporaire présente des difficultés à anticiper ses tâches et ses besoins futurs
Propriétés : - Difficulté à anticiper les moyens humains nécessaires et à bien définir les rôles et les responsabilités ; - Difficulté à planifier les tâches dans leur forme définitive ; - Certaines tentatives d'anticipation des besoins et des tâches à effectuer se révèlent erronées et contre-productives dans notre cas d'étude. Remarque : du fait de ces difficultés d'anticipation, en particulier dans la planification des tâches, une part de la gestion de celles-ci se fait au jour le jour, ce qui transparaît notamment à travers la catégorie ci-dessous.
Catégorie : Une marge d'adaptation dans la définition et la coordination des tâches (incertitude relative aux plannings et à l'organisation des tâches)
Définition : L'organisation temporaire étudiée repose sur une coordination des tâches évolutive, complétée et ajustée au jour le jour et qui permet d'introduire de la flexibilité
Propriétés : - La coordination intègre l'imprévu ; - Elle se fait selon des plannings prévisionnels remis à jour chaque mois et chaque

²⁷ On parle ici de l'incertitude portant sur les tâches, les besoins et le fonctionnement de l'organisation

semaine, et in fine rediscutés chaque matin par les équipes du site ; - Les tâches à effectuer sont parfois modifiées le matin même pour concilier les contraintes et les imprévus des différentes parties qui collaborent. Remarque : cette coordination parvient à concilier les planning, les retards et les intérêts différents des parties au projet grâce à un groupe pivot, qui apparait dans une autre catégorie présentée plus loin.
Catégorie : Le lien entre l'incertitude²⁸ dans l'organisation temporaire et le mental des individus
L'incertitude concernant les besoins humains, les tâches et leur réalisation, tout comme l'incertitude portant sur le devenir du personnel à l'issue de l'organisation temporaire, impacte le mental des individus
Propriétés : - L'incertitude relative aux tâches, besoins et plannings, qui rend instable le travail à effectuer, exerce une pression sur les individus et exacerbe leur personnalité ; - Les individus sont parfois aussi perturbés par le caractère temporaire de l'organisation et par l'incertitude que cela implique, pour leur devenir. Remarque : Lorsque les traits de caractère des individus sont exacerbés par l'environnement incertain, leurs différences s'en ressentent encore plus. Ceci renforce la nature « hétérogène » de l'organisation temporaire évoquée dans la première catégorie que nous avons présentée.
Catégories relatives à la gouvernance, qui s'avère être une gouvernance négociée et adaptative
Catégorie : Un groupe pivot concilie les différences et incorpore le besoin de flexibilité
Définition : La nécessaire conciliation des différences entre les acteurs de l'organisation a pu être réalisée grâce à l'émergence d'un rôle d'interface, entre l'organisation pérenne (le site d'exploitation) et le projet, qui pilote le besoin de flexibilité
Propriétés : - Des cadres de l'organisation pérenne ont pour rôle, quasiment à temps plein, la gestion des relations entre les différentes parties du projet ; - Ce groupe a émergé de façon informelle ; - Leurs tâches consistent à faciliter la communication entre les différentes sociétés qui collaborent, obtenir des accords sur la façon de gérer les imprévus, écouter les intérêts des différentes parties, établir ainsi une relation de confiance, obtenir et transmettre l'information utile à chacune des parties. Remarque : Le groupe pivot régule les relations entre les parties et harmonise leurs

²⁸ Il s'agit ici de l'incertitude évoquée dans les deux catégories précédentes : (i) l'incertitude relative à la définition des tâches et au besoin de l'organisation temporaire (qui s'explique par la nouveauté de l'organisation, son contexte encore peu ou mal connu au démarrage) et (ii) l'incertitude relative aux plannings et à l'organisation des tâches

interactions. Les individus du projet peuvent avoir tendance à accélérer les plannings au détriment de certaines mesures de sécurité imposées par les agents du site. Ces derniers peuvent, eux, avoir tendance à bloquer le projet par excès de précaution. Les rôles d'interface sont alors essentiels pour éviter les dérives, comme nous le verrons notamment à travers d'autres catégories, exposées plus loin.

Catégorie : La flexibilité se traduit également par des arbitrages, y compris dans les mesures de sécurité

Définition : La flexibilité, en réponse à l'imprévu, prend une part importante dans la gouvernance de l'organisation temporaire et conduit à des changements de planning et des annulations de tâches, y compris sur la gestion de la sécurité

Propriétés :

- L'introduction de nouvelles tâches, les modifications de planning - associés à la nature temporaire de l'organisation - conduisent les acteurs à annuler ou à reporter d'autres tâches ;
- Ces arbitrages se décident généralement à court terme, au cours des réunions de coordination des différentes équipes ;
- Ils portent principalement sur des annulations ou des reports de maintenance préventive (pour l'équipe maintenance) et d'interventions (pour l'équipe exploitation).

Remarque : les arbitrages effectués sur les interventions de maintenance préventive sont facilités par l'existence d'une hiérarchisation des risques et des mesures associées. Ainsi, comme le montre la catégorie qui suit, les annulations se font sur les interventions répertoriées comme « moins importantes » et « non réglementaires ».

Catégories concernant directement ou indirectement la sécurité

Catégorie : Un formalisme dans la gestion de la sécurité qui rend possible les arbitrages

Définition : la gestion de la sécurité repose sur la base d'une connaissance historique des risques de l'organisation pérenne, avec une hiérarchisation de ceux-ci, ce qui permet d'arbitrer entre les mesures de maintenance préventive qui y sont associées.

Propriétés :

- Une étude de danger existe au sein de l'organisation pérenne sur le site de stockage étudié et est mise à jour régulièrement ;
- Cette étude répertorie les dangers et y associe des mesures de vérification et de contrôle régulières ;
- Certaines de ces mesures sont qualifiées d'Eléments Importants Pour la Sécurité (EIPS). Elles sont réglementaires et non annulables.
- D'autres mesures sont non réglementaires. Même si elles permettent d'améliorer la sécurité, elles sont considérées comme moins importantes. Ce sont celles-ci que les acteurs annulent ou diffèrent pour intégrer le besoin de flexibilité.

Catégorie : L'observation d'un temps de latence dans le transfert de la culture de sécurité depuis l'organisation pérenne vers l'organisation temporaire

Définition : le transfert de la politique de gestion de la sécurité depuis l'organisation pérenne vers l'organisation temporaire requiert du temps, du fait (i) des cultures de sécurité différentes entre les sociétés qui collaborent et (ii) de l'incertitude portant sur les tâches à effectuer, auxquelles il faudra associer des mesures de sécurité

Propriétés :

- L'organisation pérenne est ici celle qui transmet sa culture et ses règles de gestion de sécurité aux autres acteurs de l'organisation temporaire ;
- Ces règles de sécurité créent des contraintes, durant la vie de l'organisation, qui n'ont pas toujours été anticipées par les autres sociétés ;
- Ces dernières préparent en effet leurs plannings et leurs tâches selon leurs propres logiques et cultures de sécurité. Il faut du temps pour qu'elles adaptent leurs méthodes et leurs plannings en tenant compte des exigences de l'organisation temporaire.

Catégorie : La pression exercée par l'horizon temporel et par l'orientation action

Définition : L'horizon temporel fixe de l'organisation temporaire est un temps contraint qui conduit les individus à modifier y compris les plannings de sécurité pour pouvoir tenir les objectifs

Propriétés :

- Le temps contraint rend difficile l'atteinte des objectifs dans les délais fixés lorsque des tâches imprévues s'ajoutent ;
- Les individus soucieux d'aller vite n'attachent parfois pas le même soin aux exigences de sécurité qu'ils le feraient dans une organisation pérenne ;
- Une négociation portant sur les mesures de sécurité et sur le temps à leur consacrer a lieu en permanence ; l'interface projet est le garant du maintien d'un contrôle suffisant.

Remarque : la négociation de la sécurité en réponse notamment à la pression temporelle, inclut également les décisions d'arbitrage évoquées dans les catégories précédentes.

Dans les parties ci-dessous nous présentons notre analyse en reliant entre elles et en développant ces différentes catégories conceptualisantes. A des fins d'anonymat, nous avons volontairement modifié les noms de certaines sociétés concernées et impliquées dans notre terrain d'étude.

La nature hétérogène de l'organisation temporaire

L'organisation temporaire de notre terrain présente une hétérogénéité en matière de rythmes de travail, d'objectifs, de structures hiérarchiques, de sources d'information et d'expertise, qui est due à la diversité des entreprises qui y coopèrent.

La différence de rythme de travail entre l'organisation pérenne mère et l'organisation temporaire est particulièrement lisible à travers nos interviews.

Quelques exemples parlants viennent appuyer ce constat : un des cadres impliqué sur le projet souligne que « *les gens de Rover²⁹ (le maître d'œuvre externe) veulent toujours aller plus vite, parfois il faut les calmer* », les ramener à des plannings plus raisonnables ; un agent de maintenance du site souligne également que, dans les moments où les interactions sont nombreuses entre les entreprises, *il a le sentiment « de travailler à l'arrache »* ; un autre cadre du site, lui, précise que « *les parties au projet veulent aller vite, mais des fois il met son veto d'exploitant car il y a des risques* ».

Ainsi, cette rapidité de l'organisation temporaire est inhabituelle pour les agents issus de l'entreprise pérenne. Même lorsqu'enfin « *tout se passe bien* » par exemple lorsque *suffisamment de moyens humains sont fournis*, il est frappant d'entendre que « *le seul accrochage qui reste c'est que le technicien (détaché par l'organisation pérenne) n'a pas les mêmes habitudes de travail. Souvent ce n'est pas la même rapidité d'exécution, les gens de Rover semblent vouloir faire trop vite.* » alors « *on leur a demandé (aux agents du site d'exploitation) d'être plus réactifs, flexibles dans la réalisation de leurs tâches.* »

Le coordinateur technique du projet relève également des différences de cette nature : « *sur le projet, les individus sautent les repas, viennent de l'autre bout de la France. Cela crée des points de friction car les individus de l'exploitation du site arrêtent à 11h30 puis vont manger.* »

Néanmoins, il n'y a pas que le rythme entre organisation-projet et organisation-pérenne qui diffère. Parfois, les entreprises externes présentent des rythmes différents également pour des raisons financières. Lorsque le paiement d'une des entreprises externes repose sur un contrat en régie (c'est-à-dire au travail payé à l'heure), un cadre anciennement impliqué sur le projet dit que « *cela ne motive pas à aller vite* », vu qu'ils envoient de toute façon les factures de rallonges ; « *eux travaillent pour le portefeuille* ».

Cette hétérogénéité transparait également à travers les structures et les logiques hiérarchiques. Par exemple un même niveau hiérarchique peut se trouver en doublon. A titre illustratif, cela s'est produit à la fin du projet (au moment où les entreprises du projet livrent des installations, ou finissent des travaux, que le site réceptionne). A cette étape-là, les agents du site peuvent émettre des réserves s'ils constatent que le travail n'est pas correctement achevé. L'un des cadres qui joue le rôle d'interface entre le projet et le site indique qu'il est arrivé (bien que rarement) que lui-même et le coordinateur technique du projet (qui est du même niveau hiérarchique) soient en désaccord sur les réserves émises. Dans cet exemple, le directeur du Pôle (coté site) et le directeur du Projet étaient eux-mêmes également en désaccord. C'est donc grâce à l'intervention du siège du Groupe que le litige a pu être résolu.

Ces logiques hiérarchiques diffèrent aussi à travers l'autonomie plus ou moins importante que les acteurs ont pour s'adapter et décider. En ce qui concerne les agents de la société pérenne, un cadre intervenant sur les plannings quotidiens indique que *cela « a mis longtemps à leur faire comprendre que quelquefois on leur demande de faire autre chose que*

²⁹ Ce nom est fictif et remplace dans ces notes le nom de la société réellement concernée

prévu. Ils repassaient toujours vers leur chef avant d'accepter un changement de programme », tandis que des agents de certaines entreprises du projet, eux, travaillent selon une logique journalière, avec une liste de tâches à réaliser, certes, mais, interchangeables.

La logique hiérarchique de chaque entreprise continue donc souvent de s'imposer dans le travail collectif, en particulier en cas de doute. Les cadres qui coordonnent au jour le jour les interventions du personnel du site et du maître d'œuvre (qu'on décrira plus loin comme les cadres jouant le rôle d'« interface ») indiquent qu'il faut souvent l'intervention d'un manager de proximité de l'une ou l'autre des sociétés pour pouvoir débloquer les situations.

Les objectifs et logiques d'acteurs peuvent également diverger. En effet, comme nous l'avons déjà partiellement évoqué, des cadres du Pôle comme des techniciens soulignent que *« sur certaines sociétés, on a un fonctionnement en régie, payé à l'heure », ce qui n'est « pas motivant pour que ces sous-traitants aillent plus vite. »*

Dans d'autres cas, nous remarquons que des individus, détachés par l'organisation pérenne, restent focalisés sur leur carrière au sein du groupe : *« généralement on reste 3 ans à ce type de poste »* nous révèle un cadre de proximité, principe qui prévaudra pour lui sur le calendrier du projet puisqu'il sera muté en pleine phase de finalisation des nouvelles installations.

Deux sous-traitants font également part d'un désenchantement vis à vis du personnel sur site dépendant de l'organisation pérenne : *« on se sent parfois de trop. Les gens de l'exploitation sont agacés quand on les sollicite »*. Quand on leur demande pourquoi ils ressentent de l'« agacement » de la part des agents, ils répondent que *c'est « psychologique », selon eux, qu'ils semblent agacés, tendus, comme si « on leur enlevait le pain de la bouche »*.

Ainsi, parfois, les acteurs obéissent à des logiques très différentes (projet, carrière, intérêt financier...) qui se ressent sur le terrain.

Les sources d'information et les expertises sont aussi différentes selon l'entreprise : selon un agent de maintenance, *« les gars de General Electric, eux, connaissent leurs machines »* tandis que lui a du mal pour comprendre et il n'a pas accès à toutes les données. Un cadre du pôle remarque que *« quand vous parlez à un gazier, que vous lui dites quelque chose, ben il va vite comprendre », « pas besoin de lui expliciter tant que cela. Quand on parle à un prestataire qui ne connaît pas forcément l'opération, là il faut vraiment détailler car après il y a le côté contractuel » (sous-entendu, il faut bien prévoir toutes les opérations pour ne pas avoir à compléter derrière).*

Ainsi, tant sur le plan des rythmes, des habitudes de travail, que des cultures, savoir-faire, logiques hiérarchiques et même parfois objectifs, l'organisation temporaire que nous avons étudiée fait preuve d'une grande hétérogénéité.

Néanmoins, toutes ces différences ne devraient-elles pas, à un moment ou un autre, converger pour pouvoir mener à bien l'objectif commun de l'organisation ? Comment réagissent les acteurs pour les concilier et continuer à avancer ?

Notre terrain nous a fait découvrir que, bien que pratiquement écrites nulle part, plusieurs mesures étaient progressivement mises en place, au cours de la vie de l'organisation, pour permettre cette rencontre difficile entre les différences, cette obtention du compromis qui, malgré toutes les divergences, finit par être accepté et permet d'avancer.

Le problème de l'incertitude : une question particulièrement présente dans l'organisation temporaire

L'incertitude est un thème récurrent de l'organisation temporaire étudiée qui se traduit à travers plusieurs phénomènes :

① L'environnement apparaît souvent comme incertain, en particulier en ce qui concerne les tâches et les besoins futurs de l'organisation temporaire. Ceci se traduit par deux phénomènes :

- des difficultés à anticiper les moyens humains nécessaires et à bien définir les rôles et les responsabilités ;
- une gestion des tâches au jour le jour (besoin de flexibilité).

② L'incertitude ne concerne pas seulement les besoins, les tâches et les plannings. Elle porte également sur le devenir, à long terme, des individus engagés dans l'organisation temporaire. Dans les deux cas, il est apparu que l'incertitude exerçait une influence non neutre sur la psychologie des acteurs (qui se traduit par un effet motivant ou au contraire perturbant, selon les individus).

L'incertitude relative aux besoins et à la définition des tâches

Concernant les difficultés d'anticipation, tant des besoins humains que des responsabilités, il ressort de nos entretiens que l'organisation, à sa création, n'a pas été capable de prévoir toutes les tâches nécessaires. Cela peut s'expliquer par le principe de rationalité limitée de Simon (March & Simon, 1958) selon lequel les individus ne peuvent pas prendre des décisions optimales puisqu'ils ne connaissent pas toutes les actions possibles ainsi que leurs conséquences dans le futur. Ils finissent donc, selon ce principe, par choisir la première action satisfaisante, mais, pas nécessairement, idéale.

C'est ainsi que, durant la vie de notre organisation temporaire, les acteurs réalisent que les rôles et les besoins ont été mal ou trop anticipés.

Par exemple, dans une situation où on leur demande d'intervenir, les exploitants répondent « *qu'ils ne sont pas responsables tant qu'il n'y a pas eu transfert de l'installation* », alors que leur intervention est nécessaire au projet.

Le coordinateur technique du projet remarque également à posteriori que *l'anticipation sur le projet a été compliquée. Il faudrait selon lui mieux anticiper les exigences de sécurité sur le cahier des charges. Mais surtout, il ajoute qu'il faudrait faire « intégrer à l'exploitant qu'il y aura des bugs sur les installations », chose normale car ce sont des procédés conçus sur mesure et seuls les tests permettent parfois de se rendre compte de ce qui manque.*

De même, les réductions d'effectif se révèlent avoir été trop anticipées, et l'inflation des besoins sur les interventions de sécurité, elle, surprend : en effet, le chef d'équipe maintenance nous dit que *« le problème de cette réduction (la réduction des effectifs de l'équipe maintenance) c'est qu'elle a été trop anticipée car l'ancien site est resté à gérer beaucoup plus longtemps que prévu »*. Au niveau de l'exploitation aussi, pour la sécurité des interventions, l'augmentation de la charge de travail a marqué les esprits : *« il y avait des fois plus de trente personnes le matin, devant le bâtiment de l'exploitation, pour demander des autorisations de travail », « cela bloquait terriblement (...) Parfois on arrivait à 7h30 et on commençait à travailler à 10h »*.

Existe-t-il pour autant un moyen de mieux anticiper ? Lorsque la direction du Groupe de stockage a initié l'organisation-projet, du fait des changements technologiques attendus, elle a anticipé une baisse d'effectif de l'équipe de maintenance. In fine cette baisse s'est révélée contre-productive : des modifications sur le projet et un décalage dans le temps qui a modifié le contexte réglementaire, ont induit à l'inverse une plus forte mobilisation du personnel de maintenance.

Ainsi, il apparaît que, dans ce cas d'étude, une anticipation trop forte et trop rigide des besoins, des tâches et des responsabilités peut se révéler contre-productive car les besoins réels ne sont connus qu'au fur et à mesure de l'avancement du projet. Dans notre cas d'étude, l'organisation temporaire semble donc – plutôt que de chercher à anticiper toutes les tâches – devoir anticiper son besoin futur en flexibilité et l'organiser afin d'être en mesure de trouver des réponses progressives aux exigences de sécurité et de gestion opérationnelle.

Un autre phénomène qui émerge, découlant en partie du précédent, est la Nécessité, dans l'organisation temporaire, de permettre à la coordination des tâches d'être ajustée, ou complétée, au jour le jour.

C'est ce qui ressort, par exemple de la remarque de l'un des cadres à l'interface entre le site et le projet : *« il fallait parfois se mettre d'accord sur ce qui n'avait pas été prévu », « dans ce cas il faut affiner des points de process qui n'étaient pas prévus au début du marché. »* ou encore d'un autre cadre, d'exploitation : *« On leur a demandé d'être plus réactifs, flexibles dans la réalisation de leurs tâches », « parfois on leur demande de faire autre chose de prévu »* dit-il, en parlant des agents.

L'organisation temporaire a pu améliorer son fonctionnement lorsque la coordination a intégré la possibilité de réagir à l'imprévu. Ce phénomène relève aussi de questions de gouvernance que nous développons plus loin.

Enfin, la psychologie des acteurs semble ne pas être la même dans l'organisation temporaire que dans une organisation pérenne. L'incertitude semble impacter le mental des acteurs et exacerber leur personnalité.

Notre enquête a montré que **l'incertitude concernant le devenir des agents du site pouvait en perturber certains ou, au contraire, être bien accueillie**.

Dans certains cas en effet, plutôt que de suivre des formations qui leur permettait de rester sur le site et d'adapter leur fonction, de nombreux agents ont préféré chercher au sein du groupe d'autres postes similaires au leur.

A l'inverse, pour d'autres agents, l'incertitude a été une bonne chose. Comme nous le dit un cadre : *« c'est intéressant aussi, je pense que les gens, s'ils sont là, c'est qu'ils aiment cela. Si on arrivait et on savait exactement ce qu'on avait à faire, on s'ennuierait... mais des fois il faut que cela se calme »*. C'est ainsi que certains agents, eux, ont vu le projet de rénovation et les nouvelles installations en construction comme une chance, une possibilité d'acquérir de nouvelles compétences : selon un technicien de maintenance, *« ça donnait une forte motivation, c'était un gros challenge »*, cela permettait aussi de *« mettre une corde en plus à notre arc »*.

Dans tous les cas, **cette incertitude ne laisse pas neutre** et est fortement présente comme le montre la réponse apportée par un autre technicien de maintenance à la question 'Quels ont été les impacts les plus forts de ce changement ?' : *« on s'est surtout posé beaucoup de questions », comme « est-ce qu'on va rester nombreux ? », « est-ce qu'on sera reclassés ? »*. Leurs craintes étaient fortes quant à la pérennité de leur utilité et de leur savoir-faire. Dans ces situations, les *« masques tombent »*, comme nous dit l'avoir constaté un cadre du siège et les *« gens redeviennent eux-mêmes »*. Certains types d'individus montrent moins de résistance et de capacité d'adaptation au changement et ont besoin de s'inscrire dans une logique à long terme.

Est apparu également que les individus qui ne travaillaient que pour le projet (notamment ceux de la maîtrise d'œuvre) accordaient la priorité à son aboutissement sans forcément se préoccuper des autres enjeux de l'organisation temporaire (sécurité, plannings des autres entreprises...). Ils montrent en effet une tendance à vouloir aller vite, à avancer. Ils n'hésitent pas à insister pour planifier leurs interventions, parfois en quantité peu réaliste. Ils semblent donc caractérisés par une « culture projet ».

Ainsi, l'organisation temporaire est aussi une affaire de personnalités. Elle semble placer les individus dans un contexte de pression et d'incertitude qui va exacerber leurs traits de caractère. Certains vont s'en détourner, ou mal le vivre, en quête de plus de stabilité. D'autres vont plutôt vivre bien ce contexte, nouveau et à plus court terme, mais avec le risque d'une forte tendance à vouloir accélérer les actions pour atteindre l'objectif au détriment d'autres enjeux importants.

Une gouvernance négociée et adaptative, articulée autour d'un groupe pivot, et caractérisée par des décisions d'arbitrage, y compris dans les mesures de sécurité

Au cours de la lecture et de l'analyse de nos interviews, plusieurs phénomènes relatifs à ce que nous considérons comme des questions de gouvernance ont émergé. Cette dernière est apparue comme négociée et adaptative à travers, notamment, les deux catégories suivantes :

- Un groupe pivot (dit « l'interface projet »), concilie les différences et incorpore le besoin de flexibilité dans l'organisation temporaire ;

- La flexibilité dans la définition et dans la coordination des tâches s'obtient à travers des arbitrages, y compris dans les mesures de sécurité.

Mais avant de développer et d'explicitier ces catégories, nous revenons sur la notion de gouvernance et sur le sens qu'elle peut prendre dans un système temporaire.

Au chapitre 3, nous nous sommes penchés sur la définition de la notion de gouvernance des organisations. Comment appréhender cette même notion dans le cas d'une organisation temporaire ?

Comme nous l'avons déjà évoqué, du point de vue de la sociologie des organisations, la gouvernance est **impliquée dans la création des conditions nécessaires à la mise en place de règles ordonnées et de l'action collective** (Stoker, 1998). Elle passe par des mécanismes formels (procédures formelles, process, rôles et responsabilités) et informels (comme la confiance) et il s'agit **d'une forme de régulation où le régulateur fait partie du système régulé** (Müller and al, 2013, p.31).

Mais qu'en penser dans le cas d'une organisation temporaire ? Peut-on apporter quelques nuances à cette description ?

Certains auteurs, qui s'intéressent à la notion de gouvernance sous l'angle du projet (ce qui s'approche de notre cas d'étude d'organisation) la disent « coexister avec une gouvernance d'entreprise » (l'entreprise qui porte le projet), « représenter le système de valeur, les responsabilités, *process* et politiques qui permettent aux projets d'atteindre leurs objectifs organisationnels » et « favoriser la mise en œuvre qui est dans le meilleur intérêt de toutes les parties prenantes, internes et externes, et de l'entreprise elle-même » (Muller 2009, p.4).

Dans cette définition, les objectifs du projet sont mis en avant, tout comme « le meilleur intérêt des parties prenantes », ce qui traduit bien l'idée d'un consensus à établir et d'un « optimum » tenant compte des divergences d'intérêt. Soit deux objectifs : l'objectif projet et l'atteinte d'un consensus sur la manière de concilier les intérêts. Or, le meilleur intérêt des entreprises est-il toujours le même au cours de la vie de l'organisation ?

Une autre définition pertinente présente ce type de gouvernance ainsi : « la gouvernance de projet vise à assurer une livraison prévisible et consistante des projets tout en respectant les contraintes établies par la gouvernance d'entreprise ou par les conditions de gouvernance d'entreprise préalablement convenues dans les contrats avec les partenaires extérieurs. » (Müller *et al.*, 2013). Cette dernière définition est également intéressante car elle met en jeu plusieurs gouvernances : celle du projet, celle de ou des entreprises impliquées, et introduit la question de la négociation de la gouvernance « dans les contrats » et « avec les partenaires extérieurs ».

Appliquée à l'organisation temporaire, et au vu des éléments exposés ci-dessus, il nous semble que la gouvernance d'une organisation temporaire pourrait être **ce qui permet de créer les conditions nécessaires à la mise en place de règles ordonnées et de l'action collective, en conciliant les contraintes, les intérêts et les accords passés entre les différentes parties.**

Plusieurs phénomènes ont émergé dans notre cas d'étude concernant la gouvernance de l'organisation temporaire. Il est apparu, en effet, que :

- d'une part, la conciliation des différences a été facilitée par un rôle d'interface entre les principales parties prenantes et que,
- d'autre part, l'organisation a dû se montrer en mesure d'introduire de la flexibilité de façon compatible avec les exigences de sécurité.

La conciliation des différences et l'intégration de flexibilité dans la gestion de l'organisation temporaire ont été facilitées par un rôle d'interface

Entre le projet et l'organisation exploitant le site, des rôles d'interface joués par certains cadres sont apparus comme « essentiels ».

En effet, sur le terrain, les références à l'utilité de ces rôles d'interface sont nombreuses : le chef d'équipe puits nous confie qu'« à Roy³⁰ (site de stockage de gaz également soumis à un projet) ils n'ont pas d'interface et cela n'avance pas ». Le cadre de l'interface « a instauré une relation de confiance avec le maître d'œuvre ». Le chef d'équipe de la maintenance partage, lui aussi, ce constat : les cadres de l'interface « font la synthèse des informations », « ils font la liaison » « cela me semble impossible sans... ».

Ces rôles d'interface, remplis par deux cadres de l'organisation pérenne consacrés à temps plein à cette tâche, consistaient en premier lieu à aider les acteurs à communiquer et à tomber d'accord tant sur la façon d'exécuter les tâches planifiées que sur la gestion des imprévus.

La négociation entre les acteurs, cherchant à se coordonner et à se comprendre, s'est donc organisée de façon continue. Plus précisément, celle-ci s'est formalisée à travers des individus bien identifiés et attachés à cette tâche à temps plein : cela a facilité le dialogue et a établi une « relation de confiance » ; les parties ont visiblement eu ainsi le sentiment d'être écoutées et de voir leurs intérêts pris en considération.

Concrètement, l'Interface assure tant la rencontre des acteurs, que le transfert de l'information utile. Elle permet également de mobiliser le management de proximité de chaque partie pour débloquer certaines situations. A la fin du projet, elle s'est même substituée en partie à ce management de proximité pour la réorganisation de certaines tâches mineures.

La flexibilité, part essentielle de la gouvernance de l'organisation temporaire

Comme nous l'avons vu précédemment, l'organisation temporaire, par son incertitude, rend problématique l'anticipation. Certains besoins réels ne sont connus qu'au fur et à mesure et doivent, en conséquence, et comme cela a été le cas dans l'organisation de projet gazier étudiée, trouver aussi des réponses progressives.

³⁰ Les noms indiqués sont fictifs.

C'est ainsi que l'un des cadres jouant le rôle d'interface nous explique qu'ils ont demandé aux agents d'être « *plus réactifs, flexibles dans la réalisation de leurs tâches* ». Au début, « *les agents repassaient toujours vers leur chef avant d'accepter un changement de programme* ». Lui-même est ensuite devenu progressivement plus donneur d'ordre. A la fin, le planning indiquait juste que la ressource était disponible. Ils se sont habitués à une gestion type « *ressources* » avec des tâches susceptibles de varier un peu.

La flexibilité prend donc une part importante de la gouvernance de l'organisation temporaire qu'il faut anticiper pour être en mesure de mieux la gérer. Elle apparaît à travers « Une marge d'adaptation dans la définition et dans la coordination des tâches », catégorie propre à notre terrain d'étude que nous avons déjà développé précédemment.

Or comment gérer la flexibilité dans un environnement dangereux ? En effet, la sécurité repose sur des dangers identifiés en amont auxquels sont associés des mesures à prendre, de façon corrective, mais aussi préventive. Aussi, elle requiert un minimum de formalisme.

La flexibilité implique aussi des arbitrages, y compris pour la gestion de la sécurité & Un minimum de formalisme dans cette gestion rend possible ces arbitrages

Dans notre cas, il apparaît, tant à travers les divers entretiens que les notes internes, que ce qui permet de répondre à la demande de flexibilité est aussi, paradoxalement, une dose minimale de formalisme.

Le chef d'équipe maintenance nous explique à ce sujet que le plus dur « *était de gérer au jour le jour* », et qu'ils ont dû annuler des tâches prévues pour la maintenance préventive mais non réglementaires qui étaient sur les plans de charge. Ils ont naturellement gardé le réglementaire...

Des adaptations de planning et des arbitrages ont donc été possibles parce que les plans de maintenance du site de stockage sont établis et mis à jour (en fonction des prescriptions réglementaires, le retour d'expérience du site et les contraintes d'exploitation) à intervalles réguliers. En effet, La planification des activités est considérée selon 4 horizons temporels qui structurent le rythme des réunions :

- un à trois ans : réunion de planification stratégique donnant une planification à 18 mois,
- un à trois mois : réunion de planification tactique donnant une planification à 3 mois,
- hebdomadaire : réunion de programmation opérationnelle. Planning à (S+1),
- quotidien : point journalier.

Ainsi, du côté de l'organisation pérenne, qui gère l'exploitation du site avant et après l'organisation temporaire, et qui coexiste avec elle :

- (i) Une base de connaissance des risques a été établie, qui inclut une hiérarchisation de ceux-ci. La hiérarchisation permet, en cas d'imprévu, d'être en mesure d'arbitrer entre les tâches non reportables et les autres.

Ainsi, le manuel de management interne fait état de la situation suivante : « pour chaque site, les dangers (...) tant de fonctionnement normal que dégradé sont identifiés ». « Cette analyse est réalisée par les équipes associant des représentants du site et un

ou plusieurs experts ». « Les EIPS (Eléments Importants pour la Sécurité) font l'objet d'une surveillance particulière ».

Cette organisation fait que, lorsqu'un surcroît d'intervention survient, notamment sur l'organisation temporaire, l'équipe maintenance, en particulier, est donc en mesure de se réorganiser sans toucher aux mesures associées aux Eléments importants pour la sécurité.

- (ii) Une planification des tâches courantes préexiste et fait l'objet d'ajustements à intervalles réguliers. Elle laisse ainsi de l'espace pour la réalité opérationnelle (i.e. *les « informations à chaud »* comme nous indique un cadre maintenance).

En effet, des réunions concrètes sont fixées à intervalles réguliers (semestre, mois, semaine) et portent en partie sur la modification des plannings établis. Un dialogue permanent a ainsi lieu. De plus, le travail de hiérarchisation des tâches, formalisé en amont et intégrant bien les niveaux de sécurité, permet de faciliter la discussion et l'adaptation au jour le jour des interventions des équipes.

Notons que, au niveau de l'organisation temporaire, les réunions régulières, pilotées par l'Interface, prévoyant des adaptations des plannings et l'intégration d'une gestion au jour le jour, ont visiblement permis de faciliter son fonctionnement. La conciliation des intérêts prend appui sur une coordination qui laisse de la place à l'adaptation.

L'organisation temporaire semble donc avoir besoin de lignes managériales claires pour mieux gérer la flexibilité. L'existence d'une base de connaissance des risques, avec une hiérarchisation de ceux-ci, l'aide, dans le cas présent, à être en capacité d'arbitrer entre les tâches quand le changement s'impose. Enfin, des réunions régulières sur les plannings et les interventions de sécurité avec des rôles d'interface concrétisent cette flexibilité.

L'observation d'un temps de latence dans le transfert de la culture de sécurité depuis l'organisation pérenne vers l'organisation temporaire

Dans notre cas d'étude, la sécurité de l'organisation temporaire a été portée et pilotée par l'organisation pérenne, c'est-à-dire, la société exploitant le site de stockage.

Ce pilotage de la sécurité sur site, tel qu'il est effectué par l'exploitant, repose sur des études de risques qui sont associés à plusieurs types d'actions possibles. Ces listes et études préexistent à l'organisation temporaire et ont été établies pour encadrer le danger associé à l'activité de stockage de gaz naturel. Elles sont mises à jour régulièrement par l'exploitant, conformément à la réglementation et à sa politique interne.

Or, au moment de la conception du projet, toutes ces mesures (qui ont été ensuite imposées par l'exploitant aux autres acteurs de l'organisation temporaire) n'avaient pas été évaluées dans le détail, pesées en termes de temps, et intégrées aux plannings des différentes entreprises et, en particulier, du maître d'œuvre.

L'un des cadres du siège, qui a été impliqué sur le projet, nous indique, à posteriori, qu'il *aurait peut-être été possible (au moment de la conception du projet et de la rédaction des*

cahiers des charges) « de mieux anticiper les exigences et contraintes que vont poser les questions de sécurité ». Le cadre de l'interface souligne également que les réserves sur la sécurité ont fait l'objet de nombreuses discussions entre les parties au moment de la livraison des nouvelles installations. D'autres cadres ou agents confient, eux, qu'il est difficile d'anticiper les délais que prendront les interventions de sécurité tant que les nouveaux équipements ne sont pas installés et connus.

Ainsi, dans notre cas d'étude, la sécurité est restée un enjeu majeur défini sur le papier au moment du choix des entreprises du projet et de la contractualisation de leurs interventions. Néanmoins, il est apparu un décalage entre la réalité opérationnelle et les plannings des tâches tels qu'ils ont été conçus en amont : il ressort en effet de nos entretiens que le maître d'œuvre a une culture de sécurité différente et que ses plannings ne reflètent pas la réalité du temps et des moyens humains qu'il lui faudra ensuite pour avancer lorsqu'il va interagir avec les agents du site.

Ce décalage avec la réalité opérationnelle au moment de la conception du projet rend difficile l'anticipation des interactions que les contraintes de sécurité vont générer ensuite entre les parties. Ceci se ressent dans la revue des plannings et fait de la sécurité, in fine, une source de négociation supplémentaire au jour le jour.

Ainsi, la gestion de la sécurité de l'organisation temporaire peut trouver sa source chez l'une des entreprises impliquées. Dans ce cas, on constate que tous les acteurs n'ont pas les mêmes réflexes dans ce domaine et que les coordonner dans le respect des règles de sécurité peut s'avérer plus problématique et plus long que prévu.

Une pression exercée par l'horizon temporel et par l'orientation action de l'organisation temporaire

Dans les moments de forte activité, il est arrivé, même si cela reste extrêmement rare, qu'un individu d'une entreprise extérieure puisse ponctuellement intervenir avant l'obtention de l'autorisation de travail, remise à plus tard pour ne pas repousser inutilement l'intervention. Il est donc parfois difficile d'attacher le même soin à la sécurité lorsque le temps manque et que l'organisation doit s'adapter au jour le jour.

De nos lectures, il ressort que les individus ressentent le rythme de l'organisation temporaire comme différent : « on travaillait comme des fous, à l'arrache », « le plus dur est de s'adapter », de « gérer au jour le jour ».

Le travail dans l'urgence se traduit par une hausse des tâches, dans un même laps de temps qu'habituellement, et avec une pression exercée sur les individus pour que celles-ci soient réalisées, pour « tenir l'objectif ». Il se traduit également, dans les faits, et comme nous l'avons déjà vu, par des arbitrages dans les tâches de maintenance préventive et non réglementaire.

Cette orientation « objectif » et l'imminence de la livraison conduisent certains acteurs à vouloir accélérer les tâches pour ne pas trop dévier du planning initial. Dans ce cas il apparaît que les individus qui jouent le rôle d'interface entre les parties doivent être investis d'un

pouvoir suffisamment fort pour pouvoir les contraindre à décaler leurs interventions, et ainsi mieux les faire selon les règles de sécurité en place. Le souci d'aller vite est très prégnant. Dans notre terrain d'étude, les cadres de l'interface ont souvent dû tenir tête aux entreprises du projet pour qu'elles revoient leurs objectifs à la baisse, pour qu'elles prévoient davantage le temps nécessaire aux exigences de sécurité et à l'intervention des agents du site. Il semble que le fait que ces cadres n'aient pas eu d'autre fonction pendant la vie de l'organisation temporaire leur a permis de jouer pleinement ce rôle, sans conflit d'intérêt avec d'autres tâches qui auraient pu leur être assignées. De plus, le fait qu'ils soient rattachés à l'organisation pérenne, c'est-à-dire de l'organisation en charge du pilotage de la sécurité, a permis de maintenir la vigilance nécessaire.

Conclusion partielle

L'organisation temporaire étudiée ici s'avère être intéressante à deux titres.

Le premier est **qu'elle constitue un système hétérogène** tant sur le plan des rythmes, des cultures, savoir-faire, que des logiques hiérarchiques et objectifs de ses acteurs.

Le second est que, même lorsqu'il s'agit d'une organisation associée à un projet comme c'est le cas ici, elle reste **caractérisée par une incertitude très prégnante**, qui se ressent notamment à travers des (i) difficultés à anticiper les besoins et (ii) une gestion de l'imprévu qui s'impose aux acteurs. De plus, cette incertitude exacerbe leurs personnalités avec deux types d'effets pervers :

- Certains individus montrent moins de résistance et de capacité d'adaptation et ont besoin de s'inscrire dans une logique à long terme, ils peuvent se détourner de l'organisation et privilégier des logiques de carrière plus rassurantes ;
- D'autres trouvent aussi une forme de motivation dans ce contexte incertain. Néanmoins, dans un contexte « orienté action » comme celui de l'organisation temporaire, ils présentent parfois une forte tendance à vouloir accélérer la réalisation des tâches pour atteindre l'objectif, parfois au détriment d'autres enjeux importants comme la sécurité.

Face à ces deux phénomènes, notre terrain nous a fait découvrir que, bien que cela ne soit écrit nulle part, **un travail pour faire converger ces différences et obtenir des compromis s'était mis en place** dans l'organisation temporaire. Il nous a également révélé que celle-ci a pu améliorer son fonctionnement lorsque la coordination a intégré la possibilité de réagir à l'imprévu.

Nous avons donc vu que **la gouvernance de l'organisation temporaire doit idéalement comporter une « marge adaptative »**, permettant d'intégrer de la flexibilité dans la gestion des tâches et dans leur coordination. Néanmoins, dans un environnement où la sécurité est essentielle, nos réflexions mettent aussi en exergue qu'un certain formalisme est nécessaire, notamment pour pouvoir accueillir cette flexibilité en « toute sécurité ».

Outre la flexibilité, il ressort de notre terrain que la conciliation entre les différentes parties et la communication de certaines informations essentielles **se formalise à travers des rôles**

d'interface, qui instaurent la confiance et le dialogue nécessaires au fonctionnement de cette organisation jeune et hétérogène. De plus, **les réunions régulières**, pilotées par l'Interface, prévoyant des adaptations des plannings et l'intégration d'une gestion au jour le jour, ont également permis de faciliter son fonctionnement.

Enfin, **la sécurité est une question fondamentale à deux titres :**

Tout d'abord, dans un environnement à risque, **il faut des prérequis, une mémoire commune** ou mise en commun pour permettre à l'organisation de fonctionner tout en l'assurant. Ceci est d'autant plus possible que ces savoirs et savoir-faire en matière de sécurité sont associés à des mesures précises et hiérarchisées selon l'importance. Il est nécessaire que celles-ci soient lisibles, que la gestion de la sécurité reste simple et suffisamment axée sur l'essentiel pour que les acteurs gardent la capacité de se l'approprier sans se retrouver saturés par une liste trop exhaustive de mesures qu'ils finiraient par perdre de vue. La flexibilité dans la gestion de l'organisation peut alors s'imbriquer avec le pilotage des risques.

Deuxièmement, l'imminence des objectifs et l'orientation « action » de l'organisation temporaire peut être source de confusion, de stress et donc d'accident. **La présence d'une vigilance détachée des préoccupations quotidiennes de l'organisation** semble garantir que le souhait de maintenir la cadence de travail ne se fera pas au détriment de la sécurité.

Analyse intermédiaire de ces premiers résultats

Passées ces conclusions relatives à l'organisation temporaire étudiée, que retenir des enjeux que pose réellement celle-ci ?

Plusieurs catégories nous semblent mériter d'être davantage développées et analysées :

- Tout d'abord la nature hétérogène de l'organisation temporaire et l'incertitude qui la caractérisent peuvent être regroupées, selon nous, dans une nouvelle catégorie qui traduit la « nature complexe de l'organisation temporaire » ;
- De plus, la dernière catégorie que nous avons présentée, portant sur la pression temporelle et sur l'orientation action de l'organisation temporaire, nous semble être un autre phénomène clef de l'organisation temporaire sur lequel nous allons également, désormais, porter notre attention.

Le premier élément qui nous semble en effet intéressant pour alimenter la poursuite de nos recherches est la complexité apparente de l'organisation temporaire que nous venons d'étudier. Le projet de rénovation a beau être un projet portant sur une technologie éprouvée, avec des acteurs à priori expérimentés, il n'en reste pas moins que les deux caractéristiques que sont l'hétérogénéité et l'incertitude semblent faire de notre organisation un système complexe : les rythmes sont différents, les comportements des acteurs divergent... et les mesures mises en place progressivement pour homogénéiser l'organisation (création d'une interface-projet, intégration d'une part de flexibilité dans les plannings, convergence des rythmes des acteurs) mettent en évidence que la gestion de cette hétérogénéité pose problème.

Ainsi, pour nous, la **nature hétérogène et l'incertitude de l'organisation temporaire** ainsi que le **travail d'homogénéisation effectué spontanément par ses acteurs** (qui se manifeste par exemple à travers des mesures de gouvernance ou des évolutions progressives de leurs rythmes de travail) constituent des catégories pertinentes qui traduisent :

- le caractère complexe de ce type d'organisation
- et la nécessité pour les acteurs de la transformer en un système plus simple et compréhensible.

Les autres éléments qui nous semblent particulièrement intéressants pour la poursuite de nos recherches sont l'orientation « action » de l'organisation temporaire, ainsi que la pression qui y est exercée par le temps et par la fixation d'échéances.

Plus que ces caractéristiques de l'organisation temporaire, en fait, ce sont leurs effets qui nous interpellent. En effet, l'échéance de l'objectif et des délais qui y sont attachés semblent conduire les acteurs à augmenter le rythme de réalisation des tâches voire à arbitrer et à en laisser certaines de côté. La **part de la flexibilité qui est intégrée dans la gouvernance de l'organisation temporaire**, les **arbitrages effectués dans les mesures de sécurité** sont selon nous des conséquences de l'horizon temporel limité et de l'incertitude.

La pression, les échéances, et l'orientation « action » de l'organisation temporaire conduisent les acteurs à effectuer des ajustements et des arbitrages permanents sur les tâches à réaliser ainsi qu'à prendre des décisions dans un contexte plus incertain que dans une organisation traditionnelle.

Les autres éléments qui sont ressortis de nos recherches nous semblent être des réponses organisationnelles apportées par les acteurs à ces deux phénomènes. Pour cette raison, il nous semble pertinent de centrer nos efforts sur ces derniers et de tenter de mieux les comprendre.

A cet effet, pour la suite de nos travaux, ces deux résultats-clef nous font penser, de façon indirecte, à deux théories déjà exposées aux chapitres 1 et 2 et qui revêtent désormais une autre signification :

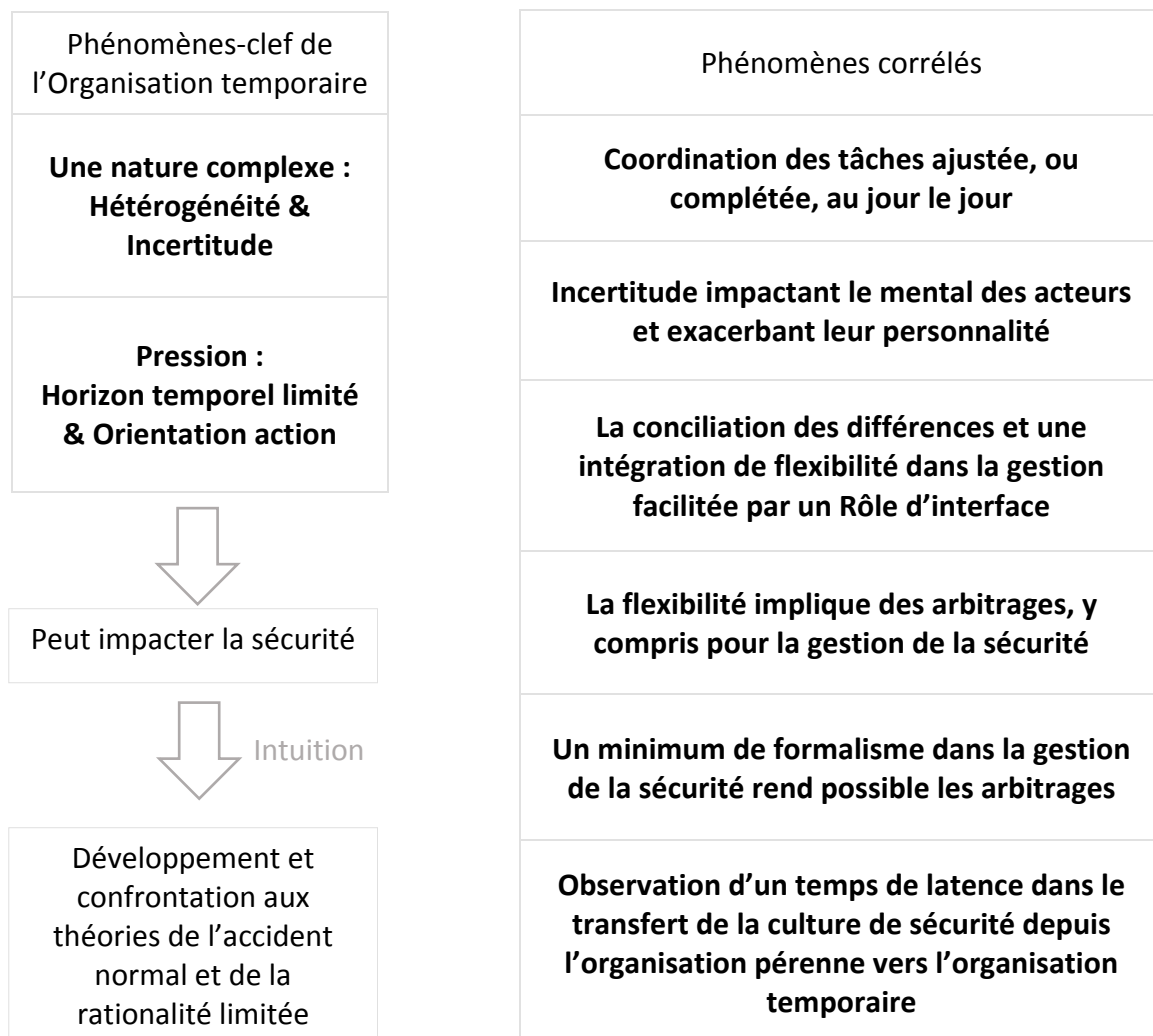
- la théorie de l'accident normal (Perrow, 2011) et
- la théorie de la rationalité limitée de Simon (Simon *et al.*, 1983 ; Simon, 1955) et, plus particulièrement, ses réflexions portant sur les prémices et les logiques de décision humaines et organisationnelles (Simon, 1955 ; Simon, 1992).

En effet, les questions qui nous viennent à l'esprit sont :

- Pourquoi les acteurs ont-ils besoin de simplifier l'organisation temporaire, de la rendre plus homogène ? A quel problème cela fait-il écho ? L'organisation temporaire serait-elle un système que l'on pourrait qualifier de « complexe » au sens de la théorie des accidents normaux de Charles Perrow ?
- De plus, les acteurs semblent très souvent en situation d'arbitrage. Même les mesures de sécurité (notamment à travers la maintenance préventive) font l'objet d'une sélection de tâches jugées prioritaires au détriment d'autres... Et la flexibilité semble

être une solution pour pallier aux difficultés d'anticipation desdites tâches. L'horizon temporel limité conduit-il nécessairement à une gestion par arbitrage ? Ces arbitrages semblent nécessiter une bonne compréhension des enjeux de sécurité ainsi qu'un retour d'expérience permettant d'en formaliser la gestion. Que penser de la rationalité des acteurs dans le contexte particulier de l'organisation temporaire ? Quelle place cette rationalité laisse-t-elle à la sécurité ?

Figure 10 : Schéma synthétisant les phénomènes mis en exergue sur la base de notre terrain industriel



4.2 | Évolution de l'échantillon théorique : Confrontation des résultats à la théorie de l'accident normal et aux principes de la rationalité limitée

Selon Glaser et Strauss, « n'importe quelle confrontation entre intuition et théorie existante devient une analyse comparative qui va délimiter les frontières de la théorie existante tout en produisant une théorie plus générale » (Glaser & Strauss, 2010 : p. 389).

Comme nous l'évoquons au chapitre 3, dans l'exposé de notre méthodologie de recherche, les deux auteurs encouragent à confronter les intuitions, obtenues au cours de l'analyse qualitative du matériau, aux théories existantes, afin de les faire évoluer.

C'est ce que nous allons faire maintenant, bien entendu non pas pour simplement appliquer cette recommandation des deux sociologues de la Méthode de la Théorie Ancrée, mais avant tout parce que l'analyse de notre matériau nous a donné le sentiment que l'organisation temporaire était un lieu d'interactions atypiques et que le temps accélérât et rendait parfois problématiques les prises de décision. En effet, les phénomènes d'arbitrage et l'apparente complexité de l'organisation temporaire nous encourage, intuitivement, à confronter nos conclusions aux théories de l'Accident Normal et aux principes de la Rationalité Limitée de Simon. Nous développons ci-dessous pourquoi cette mise en perspective peut désormais nous apporter un éclairage différent sur l'organisation temporaire et sa sécurité. Nous tentons également d'expliquer quel sens nouveau ces théories pourraient prendre dans un contexte d'organisation temporaire et d'horizon temporel limité.

Organisations temporaires et horizon temporel limité : un effet qui tend à favoriser l'accident normal ?

Dans notre cas d'étude industriel, l'apparente complexité de l'organisation temporaire et son horizon temporel limité n'est pas sans nous évoquer la Théorie de l'Accident Normal de Charles Perrow (2011) que nous avons exposé en partie au chapitre 2.

Existe-t-il des similitudes entre les organisations temporaires et les systèmes complexes et à couplage serré dans lesquels Charles Perrow prétend les accidents inévitables ?

La Théorie de l'Accident Normal a été élaborée en réponse à l'accident de la centrale nucléaire de Three Miles Island en 1979 aux Etats-Unis, dans un contexte donc à priori différent de celui d'une organisation temporaire puisque cette centrale était en service depuis 1974.

Néanmoins, bien que le contexte dans lequel cet accident a eu lieu soit différent, cette théorie nous intéresse car :

- d'une part, elle postule que dans certaines circonstances, peu importe l'efficacité des systèmes, l'accident est inévitable et,
- d'autre part, ces circonstances posées par l'auteur – que nous développons ci-dessous – ne sont pas sans nous faire penser à certaines caractéristiques des organisations temporaires.

Le qualificatif de « normal » donné par Perrow à l'accident de la centrale de Three Mile Island traduit le fait que, du fait de ses caractéristiques, ce genre de système industriel est voué à connaître des problèmes d'interactions multiples et imprévues et donc, inévitablement, des accidents.

Cette théorie a connu, à sa sortie en 1984, un important succès à deux titres :

Tout d'abord, elle mettait l'accent sur un problème qui se conçoit plutôt bien intuitivement : plus un système devient compliqué et plus il fait intervenir des réactions qui se succèdent rapidement, plus il lui sera difficile d'éviter un accident.

De plus, elle a été populaire parce qu'elle allait à l'encontre de la tendance générale à chercher des coupables et à blâmer les opérateurs. C'est le système lui-même, sa conception, son fonctionnement qui était cette fois mis en cause.

Néanmoins, elle a aussi été décriée. Ainsi, à titre illustratif, des sociologues du risque comme Andrew Hopkins en contestent vivement l'intérêt pour expliquer la plupart des accidents industriels modernes :

« La question que je souhaite poser est : quelle utilité a eu cette théorie pour expliquer les accidents majeurs de notre époque ? La réponse est : aucune. Perrow (1994 : p.218) lui-même admet que peu, voire aucun des grands accidents des dernières décennies sont des accidents normaux. Ils étaient le résultat d'un mauvais management, de pression sur les coûts, etc³¹. » (Hopkins, 2014 : p.7)

Mais est-ce vraiment le cas ? Pour tenter d'y répondre, revenons tout d'abord à l'ouvrage *Normal Accident*, à l'origine de la diffusion de cette théorie, ainsi qu'à la description qui y est donnée des organisations et des industries dans lesquelles des accidents pourraient s'avérer inévitables.

Selon l'auteur, un accident normal se produirait dans des *process* industriels caractérisés par des *interactions complexes* et un *couplage serré*. Un système a des interactions qui peuvent être considérées comme complexes lorsque ses composants interagissent de façon potentiellement inattendue et incompréhensible. Il a un couplage serré lorsque les réactions de ses *process* se produisent très vite et ne peuvent pas facilement être stoppées.

Dans tous les cas, dans les systèmes industriels complexes, il est difficile de blâmer une personne ou un élément, de trouver une cause responsable car même si les dysfonctionnements à l'origine de l'accident sont triviaux, tous avaient généralement une

³¹ Traduit de l'anglais

solution de rechange. Ce n'est que l'interaction de ces dysfonctionnements multiples et leur cadence de réalisation qui expliquent, selon Perrow, l'accident.

Notre terrain d'étude, vu comme « hétérogène » et « incertain » serait-il un système complexe ?

Certes, à en juger par les rythmes, cultures et interprétations différentes, les interactions entre individus qui ont eu lieu dans notre cas d'étude industriel sont loin d'être aussi simples que dans une organisation « mono-culturelle » traditionnelle. Dans les systèmes qu'il analyse, Charles Perrow définit une interaction « complexe » par opposition à une interaction « linéaire » qui est vue, elle, comme « une interaction qui se produit selon une séquence prévisible et habituelle » (1984 : p.78). Ces types d'interaction sont donc faciles à comprendre tandis que les interactions de type complexe, elles, sont, selon le théoricien, « des interactions qui ont lieu selon une séquence non familière, ou non prévue et inattendue, ou encore invisible et non immédiatement compréhensible ». La définition de la complexité donnée par Perrow dans sa théorie reste donc assez vague et laisse de la place pour l'interprétation.

Dans notre terrain, les plannings et les tâches changent régulièrement. Des réunions sont organisées chaque semaine, voire chaque jour, avec comme conséquence d'adapter les plannings initiaux, de modifier les tâches prévues, de gérer les différentes cultures et rythmes pour atteindre l'objectif. Il nous semble donc que l'agencement des tâches, dans notre organisation temporaire, revêt une forme de complexité proche de celle des systèmes décrits par Perrow. Dans tous les cas, ils compliquent le suivi de l'organisation et la compréhension de ce qui s'y déroule.

Notre cas d'organisation temporaire est-il également caractérisé par ce que Perrow décrit comme « un couplage serré » ?

La deuxième caractéristique à l'origine d'accidents inévitables pour l'auteur, lorsqu'elle est liée à la première, est le couplage serré : lorsque les événements se suivent et s'enchaînent en peu de temps, un dysfonctionnement sur un élément d'une séquence de production ou de fabrication va avoir un effet immédiat sur un autre élément. Contrairement aux cas de couplages qu'il qualifie de « lâches », les délais ne sont pas possibles. Le couplage serré rend le système difficilement maîtrisable.

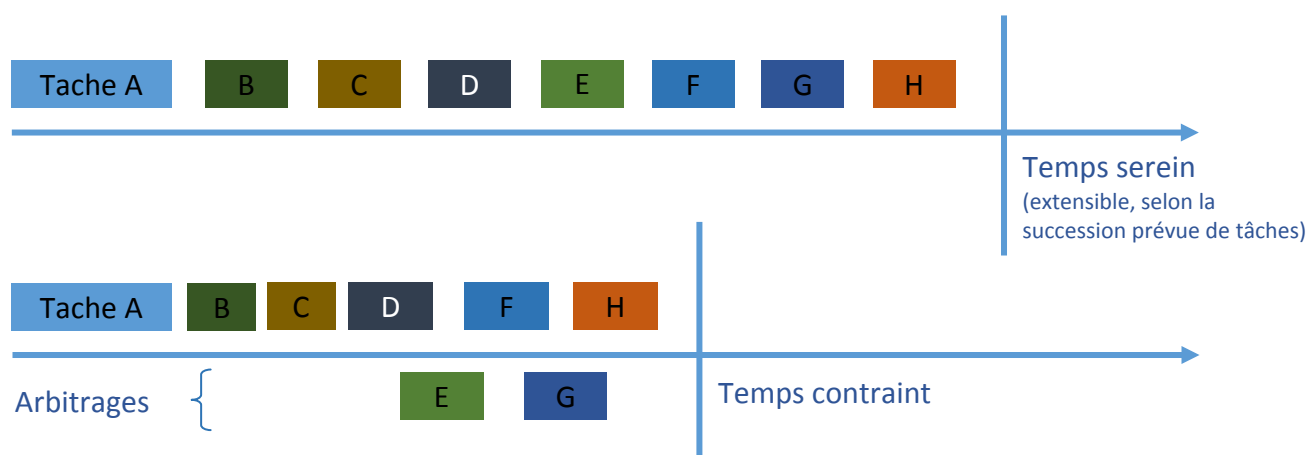
Sur notre terrain industriel d'étude, nous avons indiqué que les tâches se succédaient à un rythme soutenu. Nous l'avons vu : les gens avaient le sentiment de « travailler à l'arrache » ; ce travail dans l'urgence s'est traduit par une hausse du nombre de tâches effectuées pour le même laps de temps qu'habituellement, avec l'exercice d'une pression sur les individus pour que celles-ci soient réalisées et pour « tenir l'objectif ». De plus, lorsqu'il s'agissait d'appliquer (en même temps que les tâches du projet) des mesures de sécurité et de maintenance, les acteurs ont pris des décisions d'arbitrage pour pouvoir maintenir la cadence.

L'horizon temporel limité a donc eu pour effet dans notre cas d'étude de « compresser » les tâches, voire d'en annuler certaines et d'en prioriser d'autres, en particulier sur la

maintenance préventive qui agit en faveur de la sécurité. Ce « temps contraint », que l'on pourrait également qualifier de « subi » par les acteurs, modifie l'organisation et la succession des tâches par rapport à une configuration traditionnelle où le temps serait plus serein...

Sur le schéma ci-dessous, nous tentons d'illustrer l'effet possible de l'horizon temporel limité sur l'organisation et son activité :

Figure 11 : Impact de l'horizon temporel sur la durée des tâches et les arbitrages



Sur ce schéma, nous voyons comment les échéances fixées dans l'organisation temporaire que nous avons étudiée conduisent à une configuration où (i) la cadence de réalisation des tâches augmente (couplage serré) et où (ii) des arbitrages sont effectués.

En effet, ce n'est pas parce que l'on peut – théoriquement et sur le papier – effectuer un certain nombre de tâches sur une durée donnée que, dans la réalité, ce temps suffira à l'homme pour agir, réagir, comprendre ce qu'il fait et comment il interagit avec son environnement.

La nature temporaire d'une organisation peut donc avoir pour effet de rendre le temps entre deux tâches, deux éléments successifs, plus court, ce qui, selon nous, correspond à une caractéristique génératrice d'accident normal au sens de Perrow.

La théorie de l'accident normal est-elle une théorie conçue exclusivement pour s'appliquer aux cas de *process* industriels ou est-il fondé de voir également certaines organisations temporaires comme des systèmes plus propices aux accidents normaux ?

La théorie de l'accident normal de Charles Perrow s'applique en pratique aux process industriels complexes et à couplage serré, plutôt qu'aux organisations comme nous le faisons ici. Aussi, nous nous demandons s'il est justifié de considérer l'organisation temporaire comme un système potentiellement générateur d'accident « normal » en s'inspirant de cette théorie.

Pour répondre à cette interrogation, remarquons tout d'abord que l'exemple introductif donné par l'auteur lui-même dans son livre pour illustrer sa théorie n'est pas un exemple industriel. Au contraire, au début de son ouvrage, Charles Perrow explique sa théorie en

décrivant un accident de vie personnelle : il explique comment une succession proche d'imprévus intervenus au cours d'une matinée où il se préparait pour une interview va lui faire manquer cet événement pourtant capital. Il expose que c'est le temps limité dont il disposait pour se préparer et se rendre au rendez-vous (couplage serré) et un incident inopiné qui a interagi avec d'autres éléments (problème de cafetière, puis oubli de clefs de voiture dans la précipitation...) qui ont provoqué l'accident et « rendu possible l'impensable », c'est-à-dire manquer le rendez-vous tant attendu.

Ainsi, il nous semble légitime de penser que les caractéristiques d'un système qui le rendent fragile et sujet aux accidents ne sont pas nécessairement des caractéristiques liées à son *process* industriel. Une succession proche de tâches ainsi que leurs potentielles interactions complexes sont aussi sources d'accidents inévitables si on extrapole la théorie de Charles Perrow à tout type d'événement ou d'organisation.

Néanmoins, quel sens donner à cette théorie si le « couplage serré » peut à la fois signifier (i) une succession de réactions chimiques ou industrielles telle qu'on en voit dans les centrales nucléaires ou (ii) une suite de tâches réalisées à un intervalle de temps proche par les individus d'une organisation ?

Quel sens lui donner également si une interaction complexe peut traduire aussi bien (i) le fait que « une réaction chimique A entraîne une réaction B mais également une réaction C » ou (ii) le fait que « des individus d'une organisation interagissent selon des rythmes, des savoir-faire et des cultures extrêmement différents » ?

Il est probable que, comme l'indique Glaser et Strauss (1967) dans leur méthode de la théorie ancrée, si de tels parallèles peuvent être effectués, c'est qu'il existe ou peut exister une théorie plus générale.

Essai théorique intermédiaire

Qu'est-ce qui au juste est générateur d'accident à travers les concepts de couplage serré et d'interactions complexes identifiés tantôt dans un système industriel et tantôt dans une organisation ?

Les concepts mis en avant par Perrow et que nous reprenons ici traduisent, selon nous, tout à la fois une difficulté à comprendre ce qui se passe et une difficulté à réagir dans des temps nécessaires pour éviter le pire.

Le risque d'accident de « système » ou « normal » résulte donc, à notre sens :

- d'un problème de rationalité, mise à mal par la complexité du système dans lequel les individus se trouvent (nous parlons ici d'une rationalité permettant de prendre ou de connaître les bonnes décisions permettant d'atteindre les objectifs de l'organisation tout en préservant la sécurité) et ;
- d'un problème de temps limité et subi qui agit de deux façon : (i) il limite la capacité de compréhension des acteurs et donc, une nouvelle fois, leur rationalité et (ii) il limite leur capacité de réaction (et donc de résilience) en cas d'incident.

Ainsi, une organisation temporaire pourrait être génératrice d'accident parce que son horizon temporel limité réduirait la capacité de compréhension et de réflexion des acteurs (et influencerait donc la rationalité de leurs choix), ainsi que leur capacité de réaction. Ce plus, sa nature hétérogène et incertaine peut également être un des « facteurs » limitatifs de leur rationalité.

Sous cette hypothèse, le risque d'accident, dans notre cas, devient inversement proportionnel à deux facteurs :

- La rationalité des individus : plus celle-ci est limitée (par exemple par le temps disponible à la compréhension, par la complexité des interactions, mais aussi par leurs connaissances, leur capacité de résistance à la peur...) plus le risque d'incident, et d'accident, augmente ;
- Le temps disponible : plus l'horizon temporel est extensible pour effectuer des tâches, pour modifier ou arrêter des *process*, plus l'organisation et ses acteurs auront le temps de réagir aux incidents et d'éviter un accident.

En conclusion intermédiaire, nous pourrions dire que : ① **Le temps est un facteur limitatif de la rationalité (au sens où il limite la faculté des acteurs à trouver les meilleures solutions pour atteindre les objectifs de l'organisation et en assurer la sécurité) et de la résilience²⁸ d'une organisation ;** ② **La complexité est également un facteur limitatif de la rationalité des individus ;** ③ **L'accident peut être vu comme la conséquence d'un ou d'une succession d'incidents ;** ④ **Ces incidents peuvent être la conséquence de la rationalité limitée des individus qui conçoivent et pilotent les systèmes, et leur probabilité d'occurrence augmente d'autant plus que la rationalité des individus diminue.¹** A cet effet, il apparaît que la complexité et le temps sont des facteurs influençant fortement cette rationalité.

La conséquence de cette conclusion est que le fait de qualifier un système de « complexe et à couplage serré » demeure un choix subjectif.

En effet, plusieurs auteurs du courant des HRO³³ ont prétendu étudier des organisations qui répondaient aux caractéristiques des systèmes de la Théorie de l'Accident Normal et qui

³² Nous faisons référence, ici, à la résilience telle que la définit Hollnagel et qui traduit la capacité intrinsèque d'une organisation à ajuster son fonctionnement, avant, pendant ou après les changements et les perturbations, de façon à maintenir les opérations dans les conditions à la fois attendues et inattendues.

³³ Nous avons présenté le courant HRO (High Reliability Organisations) au chapitre 2. Ce courant a souvent été mis en concurrence avec la théorie des accidents normaux de Perrow car on a souvent considéré leurs conclusions comme contradictoires. Il regroupe des chercheurs qui se sont intéressés à des organisations qu'ils jugeaient risquées mais qui n'avaient pas connu d'accident (porte-avion nucléaire, opérateur électrique, contrôle aérien). Selon plusieurs auteurs clefs de ce courant, les organisations de type HRO ont des caractéristiques qui permettent de répondre aux facteurs de risque mis en avant par

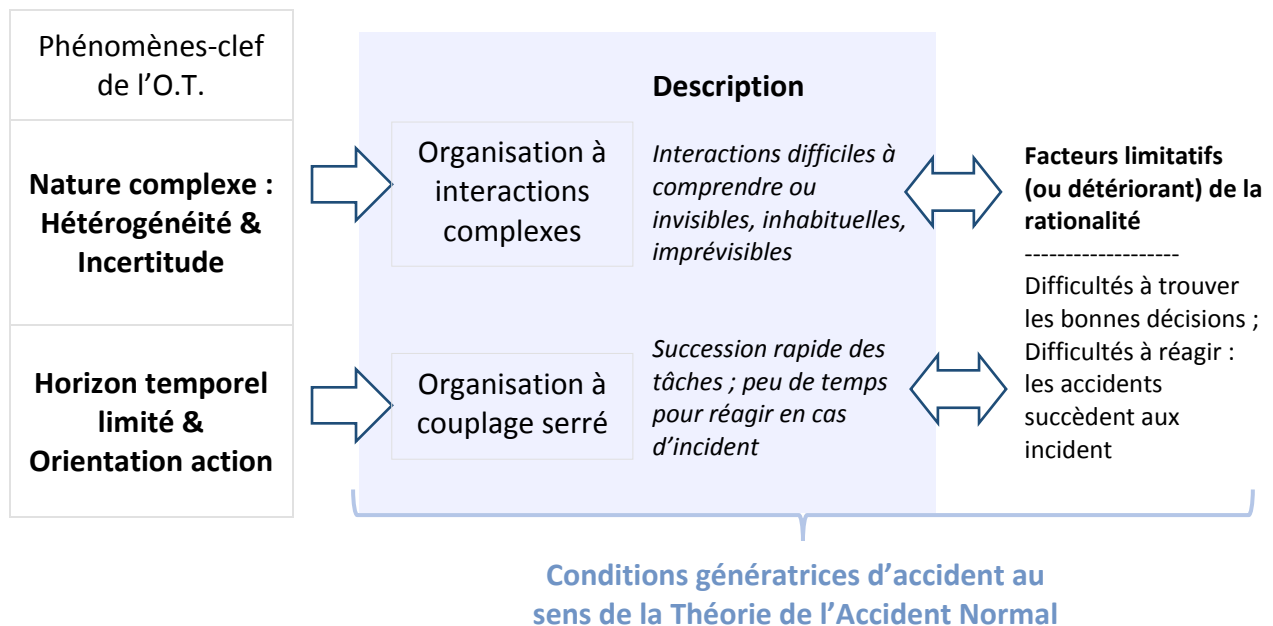
pourtant, et sans doute en raison de leurs modes de gestion et de pilotage, n'avaient pas connu d'accident. Dans son article « Les limites de la sécurité : une amélioration de la Théorie des Accidents », Perrow (1994) a contesté le fait que ces organisations soient réellement des systèmes à couplage serré et à interactions complexes. Bien qu'il ne relie pas directement la question du couplage serré et de la complexité à la problématique de la rationalité des individus, tel que nous le faisons ici, il est intéressant de souligner qu'il précise néanmoins dans ce même article que « les systèmes avec un potentiel catastrophique sont particulièrement vulnérables aux problèmes de la rationalité limitée » (Perrow, 1994, p.219). Il ajoute également que les chercheurs du courant des HRO oublient, entre autre, dans leurs travaux, la nature limitée de la rationalité humaine : ainsi, selon lui, même s'il est louable d'essayer toujours davantage d'améliorer la gestion de ces organisations critiques, il y aura malgré tout des accidents à cause de la rationalité limitée des individus et des intérêts de groupe auxquels l'organisation est sujette (les intérêts de groupe traduisent, selon Perrow et Sagan (Sagan, 1993) les effets de la pression sur les coûts, sur la production, sur la croissance, les effets des velléités de prestige et de pouvoir qui in fine peuvent prendre le dessus sur les problématiques de sécurité).

De fait, à partir de quel degré de complexité, de quelle rapidité de succession des tâches ou des réactions, peut-on craindre un accident normal ? Il nous semble difficile de fournir un critère objectif. Cette difficulté apparaît également à travers les débats houleux qu'ont eu les chercheurs des courants des HRO et les défenseurs de la Théorie de l'Accident normal que nous venons d'évoquer (Sagan, 1993 ; La Porte & Rochlin, 1994 ; Perrow, 1994).

Aussi, nous préférons penser qu'un accident normal est rendu possible, par exemple, par l'effet combiné d'une complexité (ou d'une incertitude) et d'un horizon temporel limité, sans en fixer pour autant un seuil. Nous pensons également que plus cette complexité et plus la cadence de succession des événements augmentent, plus la probabilité qu'un tel accident se produise devient importante. En ce sens, la théorie de l'accident normal peut aussi bien s'appliquer aux organisations qu'aux *process* industriels.

Figure 12 : Schéma synthétisant les phénomènes-clef de l'organisation temporaire suite à la confrontation avec la théorie de l'accident normal

Perrow, et plus précisément d'atténuer les effets de la complexité et du couplage serré des systèmes à risque.



Ainsi, l'accident normal serait-il un cas particulier de défaillance de la prise de décision rationnelle dans un contexte où les enjeux de sécurité sont importants ? Dans ce cas, cette défaillance se produirait par l'effet combiné de la complexité et du manque de temps qui dégradent la rationalité des individus et limitent ainsi les possibilités de décision et de réaction satisfaisantes.

Dans la partie suivante, nous suivons là encore la logique des deux auteurs de la méthode de la théorie ancrée qui encouragent à confronter les intuitions, au fur et à mesure de l'analyse des matériaux, aux théories existantes. Cette fois, en toute logique et au vu de nos résultats intermédiaires, nous nous intéressons à la théorie de la rationalité limitée mise au point par le chercheur Herbert A. Simon et tentons de voir, plus en détail, ce qu'elle peut apporter à notre analyse des organisations temporaires et de leur sécurité.

Les processus de décision des acteurs : une rationalité d'autant plus limitée que l'horizon temporel diminue

Nous avons parlé de la rationalité des acteurs, dans la partie précédente, sans pour autant la définir. Nous pensons même avoir effectué, au sens de Simon (March & Simon, 1958), un « abus » de langage en postulant que la rationalité des individus pouvait être plus ou moins limitée... Cet usage de la notion de rationalité n'est en réalité pas tout à fait conforme à la théorie de Simon selon laquelle une décision rationnelle est qualifiée de limitée simplement parce qu'elle ne correspond pas à un « optimum » théorique. Dans nos écrits, et plus loin dans cette thèse, nous postulons qu'il existe différents degrés de rationalité, et que celle-ci est d'autant plus limitée que les choix auxquels elle conduit s'éloignent d'un résultat optimal

et/ou satisfaisant. Cet usage que nous faisons de l'adjectif « limité » nous permet ainsi de simplifier et de vulgariser notre réflexion.

Ceci étant dit, nous présentons et rappelons, dans les parties qui suivent, quels sont les principes de rationalité développés par Simon et quel sens nous pourrions leur donner dans le contexte d'une organisation temporaire, complexe, et à l'horizon temporel limité.

Rappel des principes de la rationalité limitée de H.A. Simon

Les travaux de Simon sur la rationalité des décisions de l'être humain et de l'organisation, nous semblent mériter désormais notre attention.

Cet économiste et sociologue américain a en effet ouvert une alternative à la vision néoclassique et idéalisée de la rationalité humaine (qu'il qualifie dans la plupart de ses ouvrages de « rationalité substantive » mais que l'on peut aussi qualifier de « rationalité absolue »). Selon cette conception de la rationalité humaine :

- l'environnement informationnel est parfait, ce qui sous-entend que les individus et les organisations connaissent parfaitement les événements futurs potentiels qui dépendent de leurs actions ;
- les individus ont des capacités cognitives illimitées : ils peuvent envisager tous les choix possibles, parmi toutes les actions possibles, et ils parviennent à leur attribuer des probabilités et des valeurs en fonction de leurs intérêts (ce qui sous-entend également de fortes capacités de calcul pour effectuer certains choix).

Nous illustrons ci-dessous – en la simplifiant – la théorie classique du décideur rationnel en utilisant les termes et les variables qui ont été posés par Simon dans sa théorie de la rationalité limitée en 1955 ('A Behavioral Model of Rational Choice' : p.102).

Ainsi, en posant les variables et les principes suivants :

- A est l'ensemble des actions possibles du décideur rationnel (toute action « a » qu'il peut choisir appartient à l'ensemble A) ;
- S est l'ensemble des conséquences de ces actions (c'est-à-dire l'ensemble des états futurs possibles en fonction des différentes actions possibles. Tout état futur, ou situation future, « s » est un élément de S) ;
- V est une fonction d'évaluation qui traduit la « valeur » ou « satisfaction » que le décideur donne à chaque état futur « s ». Ainsi, la valeur V(s) que donne l'individu à une situation future lui permet normalement de comparer deux situations futures : si par exemple $V(s') > V(s)$, cela signifie que la situation « s' » est pour lui plus satisfaisante que la situation « s » ;

De plus, à toute action « a » peut être ensuite associée :

- (i) soit une situation s_a qui appartient à S : dans ce cas une seule issue est possible pour l'action « a » donnée ;
- (ii) soit un sous-ensemble de situations $s_a^1, s_a^2, \dots, s_a^n$ possibles à partir de l'action « a » que l'on représente comme un sous-ensemble S_a de S : dans ce cas, plusieurs situations possibles peuvent découler d'une même action a.

Le sous-ensemble S_a est l'ensemble des situations associées à « a » : $S_a = \{s_a^1, s_a^2, \dots, s_a^n\}$

Dans la théorie du décideur rationnel, on peut généralement associer aux différentes situations possibles suite à l'action « a » (par exemple « s_1 » ou « s_2 » de S_a) une probabilité de se produire (respectivement de $P_a(s_1)$ et $P_a(s_2)$ dans notre exemple).

Notons au passage que $\sum_{s \in S_a} P_a(s) = 1$

La théorie classique du décideur rationnel peut se traduire par les concepts suivants :

Nous reprenons ici, en cherchant à les simplifier sensiblement, les exemples de décisions rationnelles généralement utilisées (dans la théorie des jeux ou en microéconomie) et telles qu'elles sont présentées par Simon dans son article « A Behavioral Model of Rational Choice » (Simon, 1955).

En effet, une fois posés les termes et variables ci-dessus, les concepts classiques de la rationalité reposent le plus souvent sur les principes suivants :

A. Un décideur rationnel peut raisonner selon la logique du « moindre mal »

Par exemple, pour une action « a » donnée :

Soit $\min_{s \in S_a} V(s)$ la satisfaction minimale que le décideur peut obtenir.

Il choisit selon cette logique l'action « a » qui va maximiser ce minimum :

C'est-à-dire l'action « $\bar{a}$ » dans l'ensemble A « tel que » : $V(\bar{a}) = \max_{a \in A} [\min_{s \in S_a} V(s)]$

B. Le décideur peut évaluer selon une loi probabiliste l'action qui optimise sa satisfaction

Par exemple, il cherche à maximiser la valeur espérée de $V(s)$ selon des probabilités de distribution $P_a(s)$ fixées pour chaque action a.

Si $\hat{V}$ est la valeur espérée par le décideur pour chaque action a :

$$\hat{V}(a) = \sum_{s \in S_a} P_a(s) \times V(s)$$

Celui-ci va choisir l'action « $\bar{a}$ » dans l'ensemble A qui maximise cette valeur :

$$\text{« } \bar{a} \text{ » tel que } \sum_{s \in S_{\bar{a}}} P_{\bar{a}}(s) \times V(s) = \max_{a \in A} [\sum_{s \in S_a} P_a(s) \times V(s)]$$

$$\text{ou pour simplifier, tel que } \hat{V}(\bar{a}) = \max_{a \in A} \hat{V}(a)$$

C. Le décideur peut aussi attribuer une valeur V pour chaque issue S_a d'une action « a »

Cette fois, le décideur sait évaluer l'ensemble S_a des effets possibles d'une action a .

Soit $V(S_a)$ la valeur qu'il attribue à l'issue S_a de l'action a . Selon cette nouvelle logique de rationalité, il choisit l'action $\bar{a}$ telle que : $\hat{V}(\bar{a}) = \max_{a \in A} V(S_a)$

Limite des concepts classiques de rationalité

Dans les exemples ci-dessus, le décideur connaît les situations futures possibles S , les actions possibles A et leurs conséquences S_a . Il sait également les évaluer (cette évaluation est matérialisée ici par des fonctions $V(s)$) et faire des calculs d'optimisation ou de maximisation pour déterminer ses choix.

Les travaux de Simon tempèrent cette vision idéalisée de la société et de l'individu. Ils visent à remplacer cette rationalité absolue de l'homme économique par un comportement rationnel plus proche de la réalité.

Dans cet esprit, et pour reformuler et adapter cette notion de rationalité à la réalité complexe du monde et de l'individu, Simon va s'intéresser à sa conception psychologique. En effet, il entend, lui, décrire un comportement « rationnel » selon la logique suivante :

Un comportement rationnel « est le résultat d'une réflexion appropriée (...). Inversement, le comportement tend à être décrit comme irrationnel en psychologie quand il présente une réponse impulsive à des mécanismes affectifs sans intervention adéquate de la pensée. » (Simon, 1992, p.3).

Selon cette perspective, un comportement peut être éminemment rationnel sans pour autant être optimal. Il ne peut d'ailleurs, selon Simon être optimal en dehors de situations extrêmement simples qui sont aussi extrêmement rares. *Et les capacités d'analyse de l'organisme sont limitées, ce qui le conduit à simplifier* (Simon, 1955, p.100) En fait, l'individu est en pratique soumis à plusieurs contraintes dans le cadre d'un problème décisionnel et ces contraintes l'empêchent d'optimiser ses choix. Celles-ci sont à la fois d'ordre physiologique et psychologique :

« Par exemple, la vitesse maximale à laquelle un organisme peut bouger génère une limite sur les alternatives comportementales qui lui sont accessibles. De façon similaire, les limites de ses capacités de calcul peuvent s'avérer des contraintes importantes entrant en considération dans la définition d'un choix rationnel selon certaines circonstances » (Simon, 1955, p.101)

A cause des limites physiques mais aussi psychologiques d'un individu (en termes de calcul et de prédiction), la rationalité réelle de l'être humain est au mieux une approximation simplifiée du modèle de rationalité absolue. L'être humain, loin d'optimiser ses choix, pose des critères de satisfaction et effectue ensuite, parmi les alternatives qu'il perçoit et selon les limites de ses connaissances et de ses capacités, un choix qui remplit ses critères.

De fait, un choix rationnel peut également être formalisé, selon Simon, de la façon suivante :

Parce qu'un individu ne peut le plus souvent connaître ou avoir accès à toutes les actions et solutions possibles à un problème décisionnel, il convient de définir :

- $\tilde{A}$, un sous ensemble des actions possibles A dans lequel le décideur va en réalité effectuer son choix : en effet, en pratique, du fait de ses connaissances ou possibilités d'action limitées, il ne choisit que dans un sous-ensemble d'actions qu'il « perçoit » ou qu'il « considère ».

Avec cette nouvelle hypothèse, même en appliquant les calculs logiques A , B et C évoqués précédemment, le choix que l'individu effectue est une action du sous-ensemble $\tilde{A}$ qui n'est pas nécessairement optimale puisqu'il ne la choisit plus parmi toutes les alternatives théoriquement possibles.

De plus, même en limitant le champ des actions possibles, les principes classiques que nous venons de présenter paraissent à Simon peu réalistes. En effet, pour les appliquer, l'individu doit faire preuve de grandes capacités de calcul, d'optimisation et de modélisation puisqu'il doit être en mesure d'évaluer intelligemment chaque alternative d'action qu'il connaît, d'affecter des probabilités raisonnables, d'analyser proprement toutes les conséquences possibles des actions qu'il peut décider...

« Pour la plupart des problèmes que l'homme rencontre dans le monde réel, aucune procédure qu'il pourrait effectuer grâce à son équipement pour traiter l'information ne lui permettra de découvrir la solution optimale même si la notion d'“optimum” est bien définie. Il n'y a pas de raison logique pour qu'il en soit nécessairement ainsi ; c'est tout simplement un fait empirique assez évident concernant le monde dans lequel nous vivons - un fait concernant la relation entre l'énorme complexité de ce monde et les capacités modestes dont l'homme est doté pour traiter l'information » (Simon, 1992, p.5)

La thèse de Simon est que l'individu, dans la réalité, simplifie ces calculs et ne cherche pas à optimiser, tout simplement parce que, en dehors de cas très simples, il ne le peut pas. En conséquence, il cherche avant tout à trouver une alternative satisfaisante.

« Nous devons nous attendre à ce que l'esprit utilise les informations imparfaites qu'il possède, simplifie et se représente la situation comme il peut, et fasse les calculs qui sont en son pouvoir » (Simon, 1992, p.11)

Ainsi, en simplifiant la fonction de valeur en une fonction binaire (qui associe la valeur 1 si la situation « s » est satisfaisante, et 0 dans le cas contraire), Simon introduit un nouveau type de décision qu'il qualifie également de rationnelle, mais qui correspond à une rationalité dite « limitée » :

D. Recherche d'un ensemble de situations futures « s » satisfaisantes découlant d'une action « a »

Le décideur rationnel de Simon, mais dont la rationalité est limitée, effectue généralement des raisonnements nettement plus simples que ceux évoqués précédemment : typiquement, il choisit une action « a » telle que tous les événements consécutifs s de S_a répondent au critère de satisfaction $V(s) = 1$

ou encore, ce qui revient au même

$$a \text{ tel que } \forall s \in S_a, V(s) = 1$$

Dans le même esprit, il peut également chercher une action « a » telle que son évaluation « globale » des résultats qui y sont liés $V(S_a)$ le satisfasse :

$$a \text{ tel que } V(S_a) = 1$$

Une variante de ce principe peut être illustrée par une fonction V, pour laquelle l'individu considère qu'une situation est satisfaisante lorsque la valeur V(s) de celle-ci dépasse une certaine valeur k.

Niveau d'aspiration

Dans ce cas l'individu cherche un sous ensemble S' de S tel que $\forall s \in S', V(s) \geq k$

Puis il cherche une action « a » dans A telle que $S_a \subset S'$

Néanmoins, et cela sera l'objet de travaux complémentaires (Simon, 1976), cette logique de décision rationnelle implique qu'il existe une telle solution a.

Or, selon les critères de satisfaction que s'est fixé l'individu (Simon fait référence à son « niveau d'aspiration »), il peut exister plusieurs, une seule, voire encore aucune action « a » connue ou possible qui le satisfasse. En pratique, et notamment dans le cas où aucune solution n'existe, l'individu fait appel à une autre forme de rationalité, séquentielle, que nous présentons dans la partie qui suit.

De la rationalité limitée à la rationalité procédurale

Dans les principes de rationalité limitée exposés précédemment, les décisions ne dépendent que des buts de l'individu. Et une fois ces buts fixés, le comportement rationnel de ce dernier devient entièrement déterminé par la perception qu'il a de son environnement.

Cette vision a semblé à Simon encore trop éloignée de la réalité des processus de pensée de l'être humain. C'est ce qui l'a conduit ensuite à définir un nouveau concept, celui de « rationalité procédurale ».

Afin d'expliquer ce qu'entend exactement le théoricien lorsqu'il parle de rationalité procédurale, rappelons tout d'abord que, selon sa théorie initiale de la rationalité limitée, les prémisses du choix rationnel reposent en grande partie sur :

- (i) L'information plus ou moins complète à disposition ou connue du décideur ;
- (ii) Ses capacités à mettre en œuvre un raisonnement synoptique ;
- (iii) L'existence de préférences – ou de critères de satisfaction – qui vont orienter ses choix.

Or, dans la rationalité procédurale (terme que Simon introduit dans un article publié en 1976 « From substantive to procedural rationality »), ce qui change, c'est que l'individu n'est plus considéré comme ayant des objectifs constants. Plus précisément, pour sélectionner une action, il raisonne de façon séquentielle :

- Au début d'un processus de décision, il définit un niveau d'aspiration qui déterminera son choix d'une solution ;
- Ce niveau d'aspiration peut varier au cours du processus de décision, en fonction des préférences changeantes de l'individu, des nouvelles informations à sa disposition, ou en fonction de la difficulté qu'il rencontre pour atteindre ce niveau d'aspiration.

C'est donc la règle de décision qui détermine l'arrêt de la recherche : lorsqu'une solution satisfaisante est trouvée, après un mécanisme de comparaison (de solutions) mais aussi d'ajustement des règles de satisfaction. Le critère de satisfaction autorise donc la révision de l'objectif au cours du processus de décision, à l'inverse du critère de maximisation de la rationalité tel qu'il est posé dans les principes traditionnels de rationalité absolue.

Effet de la complexité et du temps sur la prise de décision selon le principe de rationalité limitée

Nous avons vu que l'individu a des connaissances et des capacités limitées qui l'encouragent à choisir des solutions « satisfaisantes » plutôt que des solutions « optimales » au sens où l'entendent les théories classiques. Selon Simon, la rationalité de l'individu peut néanmoins être améliorée. Il cite quelques exemples jouant en faveur d'une meilleure rationalité et prise de décision dans l'organisation (Simon *et al.*, 1983, p.218) :

- l'augmentation des compétences (formation)
- l'augmentation de l'identification de l'individu aux buts de l'organisation
- l'accès aux bonnes informations...

A ces exemples peuvent être ajoutés (Simon, 1955, p.106) :

- la connaissance de plusieurs décisions alternatives menant à des situations satisfaisantes
- la récolte d'informations permettant d'améliorer cette connaissance.

En effet, selon Simon, une façon d'améliorer la rationalité des décisions est de *récolter des informations qui produisent une meilleure vue des actions possibles et des situations auxquelles elles mènent. (1955, p.106) Mais « ce process de récolte d'information n'est pas sans coût, ainsi, un élément de la décision consiste aussi à déterminer jusqu'où aller » dans ce travail d'amélioration de la vue des actions et situations possibles.*

Ainsi, il est fondé de penser que le temps agit sur la rationalité et sur les décisions de l'individu puisqu'il diminue l'ensemble des actions $\tilde{A}$ qu'il perçoit ou considère.

En effet, d'une part, et comme nous l'avons vu dans notre terrain industriel d'étude, toutes les tâches idéalement souhaitées ne sont pas « physiquement » réalisables selon le temps disponible. Certaines tâches prévues mais non essentielles sont ainsi mises de côté, comme

la maintenance préventive. De même, la cadence de rédaction des autorisations de travail par l'équipe d'exploitation est intense et moins de temps que d'ordinaire est consacré pendant ces périodes de « pointe » à la compréhension des nouvelles installations et à l'analyse des risques pour les établir.

D'autre part, plus l'horizon temporel diminue, moins l'individu dispose de temps pour trouver de nouvelles actions possibles (c'est-à-dire pour augmenter cet ensemble $\tilde{A}$) et évaluer les situations auxquelles elles mènent, ce qui pourtant lui permettrait d'augmenter ses chances d'obtenir une action qui le satisfasse.

La complexité d'une situation ou d'une organisation, elle, agit également sur la rationalité de l'individu : elle impacte l'ensemble $\tilde{A}$ qu'il perçoit et rend difficile tant l'identification des situations S_a auxquelles ces actions mènent que leur évaluation ou comparaison.

Ainsi, si certains facteurs comme la compétence, la connaissance, l'accès à l'information permettent d'améliorer la rationalité d'un individu, il apparaît également que la complexité d'un système (sa nature plus ou moins connue, compréhensible) et la limitation du temps disponible pour décider et agir dégradent la rationalité de l'individu : il peut choisir une solution satisfaisante, certes, mais le choix d'actions qu'il aura sera moindre que dans une situation plus favorable, tout comme sa connaissance précise de leurs effets.

Bien que nous n'ayons pas pu, au cours de notre intervention sur site, constater d'accident (heureusement), nous retrouvons partiellement ce phénomène sur notre terrain lorsque nous observons un temps de latence dans le transfert de la culture de sécurité depuis l'organisation pérenne vers les acteurs de l'organisation temporaire.

En effet, il apparaît que les individus des sociétés externes impliquées dans l'organisation temporaire peinent à organiser correctement leurs tâches et à planifier les bonnes interventions aux bons moments car ils n'ont pas, du moins au début, une bonne connaissance des règles de sécurité qui doivent s'appliquer à leurs actions. Il apparaît néanmoins que l'horizon temporel limité les incite à avancer, c'est-à-dire à définir et à planifier leurs interventions malgré ce déficit de connaissance. Mais, en l'absence d'une concertation suffisante en amont et d'une compréhension correcte des machines et du fonctionnement du site, ces interventions sont souvent annulées par les cadres de l'interface projet. Soit parce qu'elles sont jugées « irréalistes », soit parce qu'elles omettent de prendre en compte les contraintes techniques et temporelles qui s'imposent à elles par mesure de sécurité.

Ainsi, l'on pourrait postuler, si l'on veut par exemple traduire l'effet du temps sur la rationalité des individus, que si on choisit de modéliser l'ensemble des actions perçues comme étant une fonction du temps, celle-ci est une fonction croissante :

$$\begin{aligned}\tilde{A} : \mathbb{R}_+^* &\rightarrow P(A) \\ t &\mapsto \hat{A}(t)\end{aligned}$$

où $P(A)$ est l'ensemble des Parties (ou sous-ensembles) de A

et $\hat{A}$ une fonction qui dépend, entre autre, de la variable temps sur lequel elle est croissante³⁴ :

$$t < t' \Rightarrow \hat{A}(t) \subseteq \hat{A}(t')$$

Effet de la complexité et du temps sur la prise de décision selon le principe de rationalité procédurale

Dans la conception de la rationalité de type procédurale, le critère d'aspiration de l'individu peut varier au cours du processus de décision en fonction, notamment, des nouvelles informations à sa disposition ou de la difficulté qu'il a à atteindre ce niveau d'aspiration.

En effet, dans le principe de rationalité limitée il cherche une action « a » satisfaisante (i.e. telle que, pour simplifier, $V(S_a) \geq k$). Or rien ne garantit qu'une telle action existe.

En pratique, lorsqu'il s'est fixé un niveau d'aspiration, à une date t, trois cas peuvent se produire :

- Dans le 1^{er} cas : il existe une solution « a » satisfaisante, et le décideur rationnel la choisit ;
- Dans le 2^{ème} cas : il n'existe pas de solution et il décide d'en chercher de nouvelles ;
- Dans le 3^{ème} cas : il n'existe pas de solution et il décide d'abaisser son niveau d'aspiration.

Nous venons de voir que, lorsque le temps disponible diminue, l'ensemble $\hat{A}$ des actions perçues diminue également. En conséquence :

⇒ Plus l'horizon temporel est court, moins l'individu a de chance de trouver une solution qui atteigne son niveau d'aspiration.

De plus, dans le cas où, pour un horizon temporel donné, l'individu ne trouverait pas de solution satisfaisante, le temps a un deuxième effet. En effet, si la limite de temps est fixée ne permet pas de chercher de nouvelles solutions, les uniques alternatives qu'il a sont :

- (i) soit de revoir son niveau d'aspiration à la baisse, suite à quoi il trouve une solution satisfaisante ;
- (ii) soit de ne pas effectuer de choix d'action : dans ce cas, c'est l'inaction (ce qui in fine correspond également à une forme d'ajustement du niveau d'aspiration) qui a sa préférence.

En conséquence :

⇒ Plus l'horizon temporel est court, plus la probabilité pour que l'individu ajuste son niveau d'aspiration est forte.

³⁴ Cette fonction n'est présentée qu'à titre illustratif. Une modélisation impliquerait sans doute d'introduire davantage de variables (notamment l'ensemble $\hat{A}$ n'est pas nécessairement une fonction à un seul paramètre t)

⇒ De plus, parmi les actions possibles, il choisira probablement également celles dont le temps de réalisation est le plus court.

Dans ce contexte, la sécurité pose problème dans la prise de décision dans le sens où l'individu ne sait pas avec certitude si l'alternative qu'il choisit n'est pas dangereuse. Tout au plus peut-il en choisir une, au sens de Simon, qu'il jugera « satisfaisante », c'est-à-dire, en ce qui concerne les aspects liés à la sécurité, « acceptable ». C'est ce que nous observons lorsque, sur notre terrain, ne voyant pas comment concilier les objectifs du projet et les contraintes d'opération du site dans le temps qui leur est imparti, les acteurs décident d'abaisser leur niveau d'exigence en matière de sécurité et d'annuler plusieurs des tâches de maintenance préventive prévues sur les plannings.

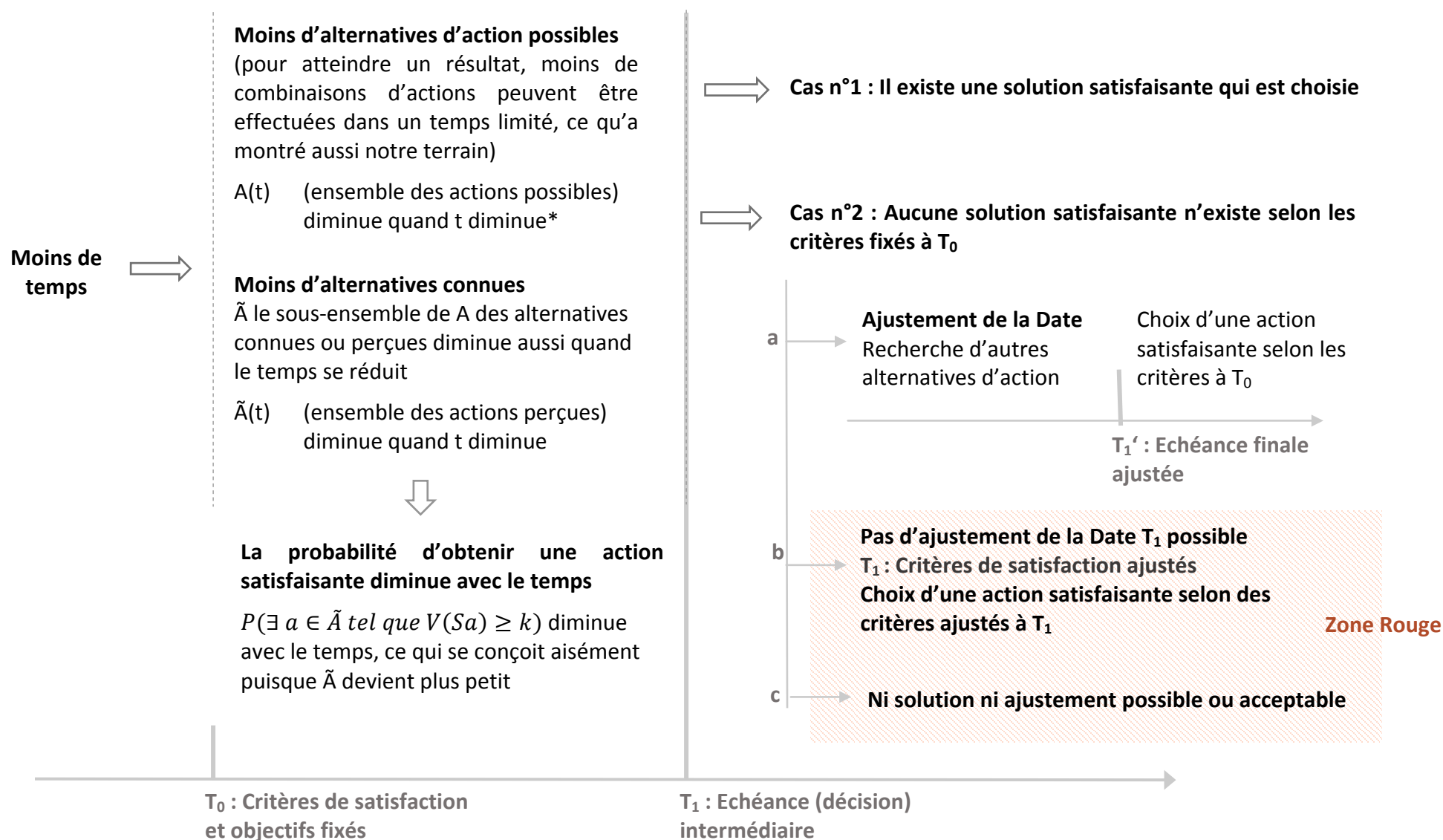
Or le niveau d'aspiration de l'individu (que l'on pourrait également appeler son niveau d'exigence) diminue en fonction du nombre d'alternatives qu'il peut envisager. Ainsi, plus l'horizon temporel sera limité, plus il est à craindre que les actions effectuées soient génératrices d'accident.

Le temps n'est donc pas nécessairement un problème à partir du moment où on obtient une solution satisfaisante. Il le devient lorsque, selon les critères initiaux, le temps ne permet pas de trouver une telle solution. Dans ce cas, l'organisation (ou l'homme) aura tendance à redéfinir la notion de satisfaction de façon à augmenter les actions possibles (pour augmenter l'ensemble $\tilde{A}$). Si ce réajustement porte également sur les critères qui avaient été fixés pour la sécurité, alors, le risque d'accident augmente.

Schéma décrivant l'effet du temps sur les choix rationnels de l'individu :

Dans le schéma ci-dessous, l'horizon temporel réduit (mais aussi la complexité de l'organisation) va limiter la rationalité des individus, au sens où ces derniers auront plus de difficultés à trouver, prendre, de bonnes décisions, y compris en matière de sécurité (ce qui porte particulièrement à conséquence dans les industries sensibles). Il est également possible que les individus et l'organisation revoient, en l'absence de solution satisfaisante dans le temps qui leur est imparti, leur niveau d'aspiration, optant in fine pour une action peu optimale.

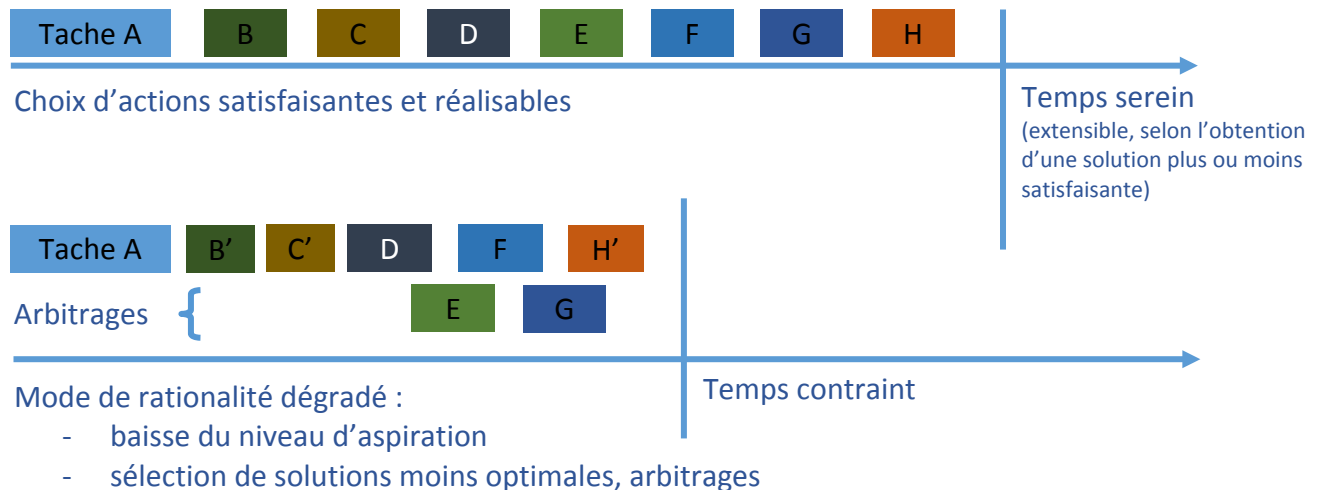
Figure 13 : Effet du temps sur la rationalité des choix des individus et de l'organisation



* Généralement lorsque le temps augmente, plus d'actions sont possibles. Néanmoins nous admettons que dans certains cas (que nous ne posons pas ici), certaines actions peuvent ne plus être possibles justement parce que trop de temps s'est écoulé (principe d'opportunité)

Ainsi, selon le schéma ci-dessus, le temps, lorsque celui-ci diminue, dégrade la rationalité de l'individu et de l'organisation. Dans le cas 2-b, nous nous trouvons dans la configuration observée sur notre terrain industriel :

Figure 14 : Impact de l'horizon temporel sur la durée des tâches, sur la rationalité des individus et de l'organisation et sur ses arbitrages



Le cas 2-c est un cas extrême où aucune solution n'existe et où un ajustement acceptable n'est pas non plus trouvé dans le temps imparti.

Les cas 2-b et 2-c se situent dans une « zone rouge », c'est-à-dire dans les cas de figure propices à l'accident.

L'organisation temporaire, par sa nature, pose un environnement qui limite la rationalité des individus, leur tendance et capacité à prendre des décisions satisfaisantes.

Le problème de l'ajustement des aspirations dans un contexte de sécurité

La rationalité et la sécurité

Les travaux précédents nous encouragent désormais à réfléchir à l'impact que peuvent avoir les deux principaux phénomènes caractéristiques de l'organisation temporaire sur la gestion de la sécurité. En effet, les conditions dans lesquelles ces phénomènes placent les hommes en situation de décider, comme nous l'avons vu, ne favorisent pas les choix les plus rationnels et les plus satisfaisants.

Aussi, l'appréhension du risque dans la prise de décision nous semble une question essentielle.

En effet, comment les critères de sécurité sont-ils perçus et traités par rapport aux autres critères d'aspiration à l'origine d'une décision rationnelle ?

Selon les modèles avancés des principes de rationalité limitée, l'aspiration (Simon, 1976) ou les préférences (March, 1978 ; Friedberg, 1997) font l'objet d'ajustements dans le temps en fonction des solutions obtenues. Or, intuitivement, nous concevons ces ajustements comme progressifs : par exemple, un manager ou des individus dans une organisation conditionnent leurs décisions futures en fixant des degrés de satisfaction à différents critères (budget, durée, moyen, sécurité...). Si aucune action perçue ne remplit ces critères, on conçoit intuitivement qu'ils vont ajuster légèrement, à la baisse, ces différents degrés de satisfaction jusqu'à trouver une solution.

Mais dans un tel contexte, le niveau de satisfaction fixé pour les critères de sécurité peut-il ou doit-il être ajusté ? Ne s'agit-il pas de critères « exclusifs » qui devraient conduire l'homme à ne chercher les solutions que dans un sous-ensemble dépourvu de risque, même s'il doit renoncer à d'autres critères de satisfaction. Le fait-il ?

Nous avons vu dans notre terrain industriel que les individus utilisaient un travail de hiérarchisation des risques et des mesures de sécurité (certaines étaient qualifiées d'«Éléments Importants pour la Sécurité», d'autres étaient considérées dès le début comme secondaires) pour arbitrer entre les tâches. Ainsi, dans notre cas d'étude, les individus de l'organisation temporaire ont revu, dans un contexte de temps trop restreint, leur niveau d'exigence y compris sur les mesures de sécurité. Pour se permettre une plus grande liberté d'action et pour accompagner et orienter les décisions futures, la gestion de la sécurité du groupe était d'ailleurs construite de façon à ce que certaines mesures ne puissent pas être mises de côté, orientant d'ores et déjà le type d'arbitrage qui pourrait être fait.

Ainsi :

- ⇒ Les caractéristiques des organisations temporaires, dans les exemples et les réflexions que nous venons de développer, impactent la rationalité des individus amenés à prendre des décisions portant sur la sécurité ou à réagir à des incidents.
- ⇒ La complexité et le temps limité peuvent rendre introuvable une solution viable et acceptable au regard des risques qu'elle occasionne. Ils peuvent aussi inciter les hommes à revoir leurs aspirations et leurs critères de décision sans garantie que de tels ajustements ne se fassent pas également au détriment de la sécurité.

La condition humaine et le déni du danger

Puisque l'homme est amené à prendre des décisions qui ne sont pas optimales et qu'il peut être amené, dans un contexte de temps et de complexité particulier, à revoir ses exigences en la matière, il est intéressant de s'interroger sur l'appréhension qu'il a du danger. Le sur-estime-t-il ? A-t-il toujours conscience du danger ?

Selon Heidegger, en effet, l'homme se définit par rapport à sa mort, par un état propre qui consiste à se savoir condamné. Or un individu ne trouve pas de satisfaction dans l'acceptation de cette condition humaine. Ce qu'il entreprend tend à la nier, à chercher un sens alternatif à sa vie que ce seul état de survie temporaire. C'est ce que Pascal appelle le

divertissement : « les hommes n'ayant pu guérir de la mort, la misère, l'ignorance, ils se sont avisés pour se rendre heureux de ne point y penser » (Pascal, 1812, p.227). L'homme emploie donc son énergie dans le travail, la fête, la recherche passionnée de tel ou tel objet comme promesse de bonheur, qui le détourne de contempler sa misérable condition.

Ainsi, l'homme voit rarement sa mort comme une menace. Il s'agit d'une réalité-non-encore-donnée, un fait dont on ne parle jamais qu'à la troisième personne (« on meurt »). La notion de mort et, dans une moindre mesure, de danger de mort est de nature problématique pour l'être humain dont l'activité même, la vie, se fait en continu dans une forme de déni.

Dans son ouvrage, *La sociologie du risque*, Le Breton (2012) s'interroge à propos sur le modèle rationnel de l'évaluation du risque. Il évoque que les recherches montrent « une tendance commune à se considérer comme mieux protégé que les autres et moins enclin à se trouver un jour victime (accident, maladie, etc.) (...) La probabilité d'être malade ou victime d'un accident est nettement sous-estimée. Plongé malgré tout dans ces situations, l'individu évalue sa chance de s'en tirer comme supérieure à celle de ses pairs. » (Le Breton, 2012, p.50)

Il apparaît que si l'on présente à un individu des récits d'accidents, il pense souvent que lui aurait réussi à l'éviter. L'individu a tendance à attribuer les échecs à des facteurs extérieurs, indépendants de sa volonté tandis qu'il voit souvent les succès comme la conséquence de qualités personnelles. A l'inverse, il est étonnant de constater que, lorsqu'il juge en revanche les actions des autres, l'individu perçoit couramment les échecs comme la conséquence de leur manque de jugement, et leur succès comme le fait de circonstances favorables (Millstein, 1994).

L'exemple suivant que cite Le Breton et qu'il emprunte à Rousseau sur le manque de rationalité des acteurs face au risque est intéressant. Ce-dernier, dans sa Lettre à Monsieur Voltaire, décrit le comportement humain face au risque dans le contexte du tremblement de terre de Lisbonne de 1755 :

Les hommes vont eux-mêmes au-devant du malheur en refusant de croire que le danger va les frapper. Les gens auraient pu fuir au premier ébranlement, mais « il faut rester, s'opiniâtrer autour des mesures, s'exposer à de nouvelles secousses, parce que ce qu'on laisse vaut mieux que ce qu'on peut emporter. Combien de malheureux ont péri dans ce désastre pour vouloir prendre l'un de ses habits, l'autre ses papiers, l'autre son argent. ». Rousseau, J. J. (1756). Lettre à Voltaire sur la providence.

Comme le montre cet extrait, parfois, survivre et accepter des choix qui mettent la sécurité au premier plan, c'est également renoncer à la satisfaction que l'on s'était fixé pour tous les autres critères de choix...

⇒ Survivre implique parfois de renoncer aux autres objectifs, c'est parfois remettre en question de façon radicale son niveau d'aspiration sur certains critères (matériels, financiers, humains...) au profit du seul critère de sécurité.

Mais, de fait, comment introduire la question du risque dans les principes de choix rationnel de l'individu ? Celui-ci est-il capable, tant qu'un danger ne lui est pas réel, connu, de l'éviter en maintenant les exigences de sécurité nécessaires s'il doit renoncer trop fortement à ses autres critères d'aspiration et aux objectifs fondamentaux pour lesquels il œuvre ?

⇒ Les réflexions précédentes montrent que l'homme est enclin à sous-estimer le danger tant que celui-ci n'est pas connu. Même sa mort, à terme, est une réalité-non-encore-donnée qu'il oublie grâce au sens qu'il donne à sa vie, grâce à ses activités.

Le niveau d'aspiration qui conditionne une décision rationnelle : une valeur sujette à subjectivité

Nous avons vu que la complexité et le temps limité peuvent rendre introuvable une solution viable et inciter les hommes à revoir leurs aspirations. Or les aspirations à l'origine des décisions portent sur un ensemble de critères financiers, techniques, humains mais également sécuritaires.

L'organisation, dans ce contexte, aurait tout intérêt à anticiper le fait que, dans des conditions inattendues et précipitées, ses acteurs seront amenés à prendre des décisions qui n'étaient ni prévues, ni optimales et qui remettront en cause les critères qui auront été fixés au préalable. Dans ce cas, un problème se pose : qui va déterminer quelle est la meilleure solution parmi les alternatives possibles ?

En effet, lorsque le temps ne permet pas de trouver une solution satisfaisante, la question qu'on est en droit de se poser est : Qui va déterminer les nouveaux critères d'aspiration ? Qui « tranche » ?

Selon une importante proposition de la théorie de l'organisation nous dit Simon, « tout cadre percevra les aspects de la situation qui ont un rapport direct avec les activités et les objectifs de son service » (Simon, 1983, p. 278). Ainsi, il est à prévoir que, si la direction de l'organisation est sujette à de forts objectifs de résultat, elles puissent avoir tendance à prendre des décisions périlleuses.

C'est un phénomène que nous observons sur notre terrain lorsque les individus de la maîtrise d'œuvre, rattachés au projet, insistent pour accélérer la réalisation de leurs tâches dans les plannings, parfois en quantités peu réalistes. Il nous est apparu alors également que les individus jouant le rôle d'interface entre les projets et l'organisation pérenne exploitant le site devaient être investis d'un pouvoir suffisamment fort pour pouvoir tenir tête, lorsque cela était nécessaire, aux différentes parties et pour leur faire réviser leurs plannings de réalisation afin d'y intégrer le temps nécessaire aux exigences de sécurité.

⇒ La gouvernance d'une organisation temporaire sujette à de forts enjeux de sécurité requerrait donc, en définitive, une vigilance et une neutralité particulière par rapport aux risques d'ajustement et d'arbitrage inhérents à ce type d'organisation.

De plus, parfois, même si l'ajustement des aspirations doit porter sur des critères autres que la sécurité, ce n'est pas toujours possible. Dans ce cas, le fait que l'organisation repose sur des compétences, savoir-faire, connaissances et modes de communication dupliqués peuvent compenser le contexte peu propice à une rationalité optimale.

Synthèse théorique intermédiaire

Ainsi, la complexité et le temps limité jouent en défaveur de la rationalité. Néanmoins, ces deux caractéristiques de notre organisation temporaire ne l'impactent pas de la même façon.

La complexité peut certes dégrader la rationalité et rendre ainsi difficile l'obtention d'une bonne solution. Toutefois, elle n'oblige pas l'individu ou l'organisation à choisir une solution qui ne serait pas satisfaisante et d'autres moyens peuvent ainsi être mis en œuvre pour en trouver, tant qu'on a le temps...

En revanche, le temps, lui, détériore également la rationalité de l'individu, mais d'une façon qui semble plus problématique. En effet, dans ce deuxième cas, l'organisation ou l'individu a une échéance, une contrainte de prendre une décision qui peut le placer dans une situation sensible dans laquelle il peut ne pas trouver de solution acceptable (tant au niveau de ses objectifs que des critères de sécurité).

C'est en ce sens que la complexité, associée à des contraintes de temps limité, augmente la probabilité qu'un accident se produise sans que l'homme soit en mesure de réagir.

Dans l'organisation temporaire, il nous semble donc que l'horizon temporel limité

- dégrade la rationalité, c'est-à-dire limite les possibilités de bonne décision pour que l'organisation atteigne ses objectifs et assure sa propre sécurité ;
- limite également le temps de réaction et donc la capacité de résilience de l'organisation ;
- peut placer les individus et l'organisation dans une « zone rouge » dans laquelle aucune solution n'est acceptable au regard des critères de satisfaction et de sécurité préalablement fixés.

L'individu, ou l'organisation, dans ces dernières circonstances, peut être amené à décider d'actions dans un délai restreint et à revoir, pour cela, ses critères de satisfaction et de sécurité.

Il existe alors un risque important, dans les choix qui vont déterminer la révision de ces critères, que des intérêts de groupe (pression sur les coûts, sur la production, sur la croissance, velléités de prestige et de pouvoir) prennent le dessus sur les problématiques de sécurité.

La gouvernance de l'organisation doit permettre de concilier nécessité d'action et rationalité parfois dégradé, ce qui, comme le suggère à titre indicatif Perrow, est particulièrement problématique dans les industries à potentiel catastrophique.

4.3 | Mobilisation de nouvelles séries comparatives

Points sur nos résultats et besoin d'exemples comparatifs d'accident

Nous venons d'explorer un cas d'organisation temporaire qui nous a éclairé sur les caractéristiques de ce type d'organisation et sur les risques spécifiques qu'elle pouvait générer.

Plus précisément, deux phénomènes clefs sont apparus : (i) une nature hétérogène et un environnement plus incertain que dans une organisation traditionnelle, (ii) un horizon temporel limité associé à une orientation (et donc nécessité) d'action. Ces deux phénomènes, à l'origine d'une rationalité moindre des individus et de contraintes d'action fortes, semblent pouvoir conduire l'organisation dans des situations (i) où elle ne peut plus effectuer d'action satisfaisante d'un point de vue sécuritaire ou encore (ii) dans lesquelles décider d'une action implique nécessairement d'effectuer des arbitrages ou de revoir les critères de satisfaction et de sécurité préalablement établis.

Il nous est apparu, en ce sens, que les caractéristiques de l'organisation temporaire pouvaient être génératrices d'accidents spécifiques.

Néanmoins, le cas industriel que nous avons étudié, et qui est à l'origine de nos réflexions, n'a pas connu d'accident. Il serait donc désormais utile de nous intéresser à des organisations temporaires ayant connu des accidents pour mettre à l'épreuve ces raisonnements. A cet effet, les cas présentés au chapitre 2 (l'explosion de la navette Challenger, la gestion de l'incendie de Mann Gulch, Le Titanic...) nous semblent mériter une nouvelle analyse, comparative cette fois. Dans cette analyse, nous allons chercher, en particulier, à répondre aux questions suivantes :

Les caractéristiques de ces organisations étaient-elles les mêmes ? C'est-à-dire une forte incertitude et une hétérogénéité marquée ; un horizon temporel limité et une orientation action ?

Ces deux effets présents sont-ils à l'origine de problèmes de rationalité fragilisant l'organisation ? En particulier, est-ce que le temps a effectivement dégradé la rationalité des individus (c'est-à-dire leur capacité à prendre les bonnes décisions pour l'atteinte des objectifs de l'organisation et sa sécurité), en les conduisant à revoir leurs aspirations ? A arbitrer ?

Précisons ici que notre objectif n'est pas de nécessairement « vérifier » les hypothèses théoriques que nous venons d'émettre, mais plutôt de les confronter à d'autres cas afin de les faire évoluer et d'affiner notre réflexion. En effet, nous nous laissons toujours guider dans nos analyses par la méthode de la théorie ancrée (Glaser & Strauss, 1967/2010), pour laquelle la production de théorie est un processus sans fin que le recours aux données comparatives permet d'alimenter au fur et à mesure de la recherche. Une fois un premier travail de conceptualisation accompli, il est pertinent, certes, de confronter les résultats à

d'autres théories que l'intuition nous dit pertinentes, mais aussi de chercher de nouveaux groupes de comparaison.

Analyse de cas d'organisations temporaires accidentées, ciblée sur les questions de rationalité et sur les ajustements et arbitrages qui en découlent

L'accident de Tchernobyl

L'exemple de Tchernobyl n'est pas vraiment un exemple typique d'organisation temporaire, néanmoins, il nous semble pertinent – justement aussi parce que légèrement différent des autres cas – à étudier. Comme nous l'avons vu au chapitre 2, cet accident a eu lieu au cours d'un essai d'ilotage sur l'un des réacteurs de la centrale nucléaire.

Dans l'accident Tchernobyl, l'organisation fonctionnait depuis un moment, sur la base de procédures rodées et la date fixée pour l'essai d'ilotage qui a provoqué l'accident aurait pu être décalée. D'ailleurs, l'essai avait déjà été décalé le jour où il a finalement eu lieu.

Néanmoins, il est intéressant de signifier que :

- l'essai en lui-même modifiait les conditions de fonctionnement de la centrale et nécessitait une préparation de la part de son ingénieur en chef ;
- le décalage d'un jour de l'essai avait modifié les conditions prévues initialement : l'ingénieur présent n'était pas celui qui l'avait préparé et les techniciens étaient moins expérimentés que ceux qui devaient à l'origine être mobilisés ;
- plusieurs centrales qui avaient reçu des propositions pour ce genre d'essai avaient reculé devant le risque.

Cette opération a donc eu lieu dans des conditions peu optimales pour la rationalité des individus : en effet, il s'agissait visiblement d'une opération technique rare et complexe et le personnel présent n'y était pas bien préparé.

Dans cet exemple, même si toute la lumière sur l'accident n'est toujours pas faite, la plupart des rapports et témoignages semblent indiquer que de nombreuses procédures n'ont pas été respectées et que les actions commises ont été entachées d'erreurs. Il est difficile de concevoir que les individus puissent avoir volontairement provoqué l'accident. Aussi, il apparaît que l'accident de Tchernobyl pourrait également s'expliquer selon nous par le fait qu'ils n'ont pas effectué les bonnes actions du fait d'une rationalité limitée notamment par la nouveauté de l'opération, le manque d'expérience du personnel, le manque de préparation.

Ce sont donc les acteurs eux-mêmes qui ont décidé d'agir dans des conditions de rationalité pourtant loin d'être optimales. Ils auraient pu décaler de nouveau l'essai pour attendre que l'ingénieur qui l'avait préparé tout comme les techniciens les plus expérimentés reviennent.

Mais ils ne l'ont pas fait. Dans la description que l'IRSN donne de l'accident³⁵, l'essai avait dû être suspendu pendant dix heures en raison d'un besoin électrique sur le réseau. Quand celui-ci reprend, « l'état du réacteur est inapproprié à la réalisation de l'essai : le cœur est très difficile à contrôler avec les moyens disponibles. Une stabilisation du réacteur était à ce stade nécessaire. Mais pressés de rattraper le retard, les opérateurs décident de réaliser l'essai. ».

Ainsi, le management a décidé de favoriser l'action et d'accepter une modification des conditions fixées préalablement plutôt que d'ajuster l'échéance. Ce faisant, les actions prises, tant parce que les conditions initiales n'étaient pas les bonnes que parce que les individus n'étaient pas suffisamment expérimentés ont conduit à l'accident. Ensuite, la technologie des réacteurs à barres de graphite et sans enceinte de confinement utilisées s'est avérée particulièrement instable.

Ici, il apparaît également que, placés dans une logique d'action, les hommes peuvent perdre la conscience du danger, ce qui semble recouper notre analyse de la partie précédente selon laquelle l'homme, par nature, tend parfois à sous-estimer le danger. On se doute bien, en effet, que si les ingénieurs avaient imaginé ce qui allait survenir, ils n'auraient pas poursuivi l'essai et effectué les manœuvres tel qu'ils les ont faites. Il manque ici aux mécanismes de gouvernance de l'organisation une prise en compte neutre des enjeux de sécurité au moment de l'action.

Le cas Mann Gulch

Le cas de Mann Gulch est un nouveau cas d'organisation temporaire ayant conduit à une catastrophe : la mort de la plupart des pompiers qui avaient été mobilisés sur l'incendie. Dans cet exemple, le feu de forêt qui était initialement pressenti comme classique s'est avéré finalement beaucoup plus violent et instable que prévu, plaçant les individus dans des conditions inconnues et incertaines. On retrouve ici, certes pas l'hétérogénéité constatée sur notre terrain industriel, mais une situation complexe, difficilement compréhensible où la gestion de l'événement dans un laps de temps limité s'avère être une question de survie, un objectif de réussite pour lequel la nature ne laisse guère de délai.

Le contexte inattendu et incertain ainsi que la limite temporelle forte ont-ils été ici, ainsi que nous souhaitons l'analyser, à l'origine de problèmes de rationalité fragilisant l'organisation ?

L'analyse connue que Karl Weick a effectuée de cet accident met en avant un « effondrement du sens » : les acteurs de l'organisation n'ont pas compris pas ce qui se passait et n'ont plus su que faire. Le chef des pompiers de l'incendie de Mann Gulch a été l'un des trois à s'en sortir grâce à une solution inédite conçue sur le moment : l'allumage d'un contre-feu, solution qui fut pour lui la seule solution pour échapper aux flammes. La plupart des pompiers ont, eux, tenté de fuir et, ne comprenant pas ce que leur proposait leur chef, ils

³⁵ L'Institut de Radioprotection et de Sûreté Nucléaire. Site et description de l'accident : http://www.irsn.fr/FR/connaissances/Installations_nucleaires/Les-accidents-nucleaires/accident-tchernobyl-1986/2016-Tchernobyl-30ans-apres/Pages/1-Tchernobyl-2016-30ans-apres-accident-deroulement.aspx#.WBDCpnfpPX8

ont péri. Pour eux, au regard de leurs connaissances et de la compréhension qu'ils avaient, sur le moment, des actions qui leurs étaient possibles, la seule envisageable dans le temps qu'il restait était la fuite. Le temps a donc posé problème à la plupart pour pouvoir prendre la bonne décision.

Nous retrouvons donc ici, du moins nous semble-t-il, un cas d'organisation temporaire sujet à un environnement complexe et incertain dans lequel l'individu doit agir sous une contrainte de temps forte. La « faillite du sens » telle que la présente Weick revêt bien selon nous un phénomène de dégradation de la rationalité individuelle, et collective, provoqué à la fois par les conditions complexes de l'environnement et par l'horizon temporel très limité. Pour la plupart des individus, aucune solution satisfaisante n'existait selon les critères de jugement et de décision habituels.

Ce qui est intéressant, dans cet exemple, c'est que leur chef, lui, a bien trouvé et effectué un choix satisfaisant en ajustant ses critères d'évaluation. Il a innové. Mais les individus n'ont pas bénéficié de sa meilleure capacité à identifier une solution et ne se sont pas ralliés à sa décision. De plus, doit-on voire cette bonne décision comme étant d'une meilleure rationalité ou doit-on au contraire y voir un ajustement réussi des critères de choix préalablement établis ? Il nous semble ici que la bonne décision relève d'une meilleure capacité à évaluer les effets futurs (se sauver grâce à la décision paradoxale de créer un feu) plutôt que d'un réajustement des critères de satisfaction. Mais dans cet exemple, la frontière reste assez floue...

L'explosion de la navette Challenger

Nous avons vu au chapitre 2, dans notre description de cet accident, que le projet de lancement de la navette Challenger était une organisation temporaire. Ce type d'organisation, bien spécifique aux programmes spatiaux, a déjà été décrite par plusieurs chercheurs (Vaughan, 2000 ; Wilemon et Gemmil, 1971) comme impliquant de multiples collaborations, dans lesquels les managers occupent une position délicate, à l'interface entre de nombreuses parties, pour assurer le succès de leur mission. Chaque lancement est un événement rare, dans des conditions souvent différentes, pour lequel il est parfois difficile d'interpréter les signaux nouveaux.

Nous retrouvons donc ici une organisation de type « hétérogène », comme dans notre terrain industriel, placée dans un contexte assez incertain et les travaux de recherche effectués semblent mettre en exergue une difficulté à interpréter toutes les informations. En outre, l'échéance du lancement constitue une contrainte temporelle. A l'approche de cette échéance, il semblerait que les critères d'évaluation fixés n'étaient pas respectés. En effet, les joints qui avaient été choisis pour la navette, dans les conditions de faible température qui prévalaient alors, n'étaient pas conformes aux exigences de sécurité préétablies.

Si nous reprenons les interrogations émises au début de cette partie : est-ce que le temps a influencé la rationalité des individus, les conduisant à revoir leurs aspirations ? A arbitrer ? Il apparaît que la réponse est oui : les managers de la NASA ont préféré ici ajuster leurs

critères d'évaluation plutôt que d'ajuster l'échéance. Ils ont opté pour une solution peu satisfaisante (effectuer le lancement avec des joints de moindre qualité dans des conditions de température faible) jugeant que celle-ci conviendrait parce que le peu de lancements effectués jusqu'alors avaient fonctionné avec les mêmes joints, bien que dans des conditions climatiques différentes.

Cet exemple est intéressant car, bien que l'entreprise qui fabriquait les joints ait signifié qu'il y avait un risque et ait cherché à orienter la NASA vers l'annulation du décollage, le management a opté pour le maintien de l'objectif et n'a pas enrichi sa rationalité des opinions extérieures. En ce sens, la sous-estimation du danger qui n'est pas encore connu (puisque un tel accident ne s'est alors jamais produit) peut conduire les décideurs à préférer ajuster leurs critères d'évaluation.

Titanic

Pour ce nouvel exemple, l'organisation temporaire à laquelle nous nous intéressons est tout d'abord celle du chantier gargantuesque qui a été à l'origine de la construction du Titanic. Cette organisation nous semble en effet répondre aux caractéristiques que nous avons identifiées sur la base de notre terrain d'étude : elle regroupe une grande hétérogénéité d'acteurs et son horizon temporel est limité, coïncidant avec la date de livraison des navires.

Comme nous l'avons vu au chapitre 2, à un stade de notre recherche où pourtant les phénomènes d'arbitrage et d'ajustement ne nous avaient pas semblé particulièrement caractéristiques de ce type d'organisation, le souhait de respecter l'échéance a également conduit, ici, les décideurs à modifier leurs pratiques, y compris de qualité : en effet, si les recherches effectuées récemment (McCarty & Foecke, 2012) à partir des archives du constructeur sont exactes, alors, l'organisation, qui devait faire face à une pénurie de riveteurs et de rivets, a opté pour des pièces moins sécuritaires, ne doutant pas que la conception par ailleurs particulièrement robuste du Titanic suffirait à pallier cette faiblesse. Ce choix technique aurait été à l'origine de l'insuffisante résistance de la coque au moment de son impact avec un iceberg (Felkins *et al.*, 1998).

Ici, le cas présenté présente des similitudes certaines avec l'accident de la navette Challenger. Il nous interpelle également sur le fait que l'organisation temporaire, parce qu'elle est dissoute au moment de la livraison du « produit » (ou au moment de l'atteinte de l'objectif), semble peiner à se projeter au-delà. Ainsi, nous avons vu que l'homme, lorsqu'il réajustait ses critères de choix d'actions et d'évaluation de leurs effets, pouvait sous-estimer le danger, vu comme une réalité-non-encore-donnée. Il nous semble également, à ce stade, et suite à la relecture des cas d'accident de la navette Challenger et du Titanic, que parce que les effets de certaines décisions concernent des événements qui sont postérieurs à la fin de la mission de l'organisation temporaire, la probabilité que les managers optent pour des réajustements risqués y est plus importante que dans une organisation pérenne, qui se maintiendrait au-delà de ses réalisations.

Le festival de Roskilde

L'exemple de l'accident du festival de Roskilde nous semble enfin intéressant à explorer car l'organisation temporaire concernée n'est ni une opération à priori risquée, ni un chantier de construction attaché à la livraison d'un service ou d'un produit.

On retrouve bien néanmoins ici des conditions plus incertaines que dans une organisation traditionnelle et pérenne (puisque le festival reste un événement rare attaché à des programmations et des environnements variables) et hétérogènes de par la multitude d'intermittents qui interviennent.

En revanche, il est difficile de retrouver un cas d'arbitrage ou d'ajustement des critères de décision. Au contraire, il semblerait qu'aucune décision n'ait été prise, ou que personne ne se soit senti fondé à en prendre dans les délais qui auraient été nécessaire pour éviter l'accident. Cette « bonne » décision qui aurait pu éviter le pire est d'ailleurs de nature différente que dans les autres cas explorés : il s'agit ici de stopper une action déjà en cours plutôt que d'anticiper une action à risque ou d'identifier une action constituant une solution à un danger.

Cet accident, qui peut-être mériterait d'être davantage examiné, semble bien refléter un contexte de rationalité dégradé par des conditions complexes, hétérogènes et incertaines. Néanmoins, l'impact de l'horizon temporel ne semble pas être à son origine puisque celui-ci porte sur une action déjà en cours.

Conclusion du chapitre

Ce chapitre présente tout d'abord les résultats qui ont été obtenus par l'analyse qualitative de notre projet de rénovation de site de stockage de gaz naturel.

Deux catégories majeures en ressortent concernant l'organisation temporaire observée :

- (i) Une catégorie faisant référence à « **La Nature Complexe** » de l'organisation temporaire, qui fait la synthèse entre, d'une part, sa nature hétérogène et, d'autre part, son environnement incertain (concernant notamment ses besoins, la définition des tâches et leur coordination) ;
- (ii) Et une catégorie traduisant « **La Pression qu'exercent son horizon temporel fixe et son orientation-action** ».

Face à la nature hétérogène et à l'incertitude de l'organisation temporaire, il est apparu, sur notre terrain, que les acteurs avaient spontanément entrepris un travail permettant :

- d'une part, d'« homogénéiser » l'organisation (i) en mettant en place des mesures de gouvernance (mise en place d'un groupe pivot permettant de faciliter les échanges et la négociation) et (ii) en adaptant leurs différents rythmes de travail ;
- et, d'autre part, d'intégrer de la flexibilité dans la gestion de l'organisation : cette intégration s'est faite par des négociations et par des modifications de planning pilotées par le groupe pivot à l'interface entre les différentes parties.

La pression exercée par le temps, couplée à cette incertitude et à cette hétérogénéité, semble pour sa part avoir généré d'autres phénomènes. En particulier, la pression, les échéances, et l'orientation-action de l'organisation temporaire a conduit les acteurs à effectuer des ajustements et des arbitrages sur les tâches à réaliser. Ne parvenant pas à intégrer celles qu'ils n'avaient pas su anticiper, ils ont choisi d'en annuler certaines qui étaient déjà planifiées afin de pouvoir maintenir une cadence de réalisation raisonnable du projet.

D'autres catégories ont émergé, certes, au cours de cette analyse qualitative de notre terrain industriel. Néanmoins, et selon nous, elles sont avant tout des conséquences directes et indirectes de la nature hétérogène et incertaine de l'organisation temporaire ainsi que de la pression qu'exerce son horizon temporel limité.

Pour cette raison, dans un second temps, nous avons centré nos efforts sur les deux catégories-clef que nous venons de rappeler pour tenter de mieux les comprendre. Plus précisément, nous avons confronté ces deux phénomènes à deux théories auxquelles ils nous semblaient faire écho : la théorie de l'accident normal (Perrow, 2011) et la théorie de la rationalité limitée (Simon, 1955 ; Simon, 1992).

La deuxième partie de ce chapitre expose donc ce qu'apportent ces théories à la compréhension des deux phénomènes clefs de notre organisation temporaire.

Après avoir rappelé ce que la théorie de l'Accident Normal postule sur les causes des accidents dans les systèmes complexes et à couplage technologique serré, nous concluons que, le risque d'accident de « système », ou « normal », comme le présente Perrow, résulte à notre sens :

- d'un problème de rationalité, mis à mal par la complexité du système dans lequel les individus se trouvent ;
- et d'un problème de temps limité et subi qui agit de deux façons : (i) il limite la capacité de compréhension des acteurs et donc, une nouvelle fois, leur rationalité et (ii) il limite leur capacité de réaction (et donc de résilience) en cas d'incident.

En conséquence, il nous semble que la théorie de l'accident normal pourrait légitimement s'extrapoler à certains cas d'organisations temporaires. En ce sens, nous pensons qu'un accident normal est rendu possible dans une telle organisation par l'effet combiné d'une complexité et d'un horizon temporel limité et subi, lorsque ceux-ci dégradent la rationalité des acteurs.

Parce que les questions de rationalité ont émergé de nos réflexions, nous avons également cherché, dans ce chapitre, à confronter ces résultats à la théorie de la rationalité limitée de Simon (1955 ; 1976).

De notre analyse de la rationalité procédurale (Simon, 1976), il ressort que l'individu, lorsqu'il subit une contrainte de temps, est, au moment où il doit décider, face à trois possibilités :

- soit il identifie une solution satisfaisante (qui remplit ses critères d'aspiration, ou ceux de l'organisation) et il la choisit ;
- soit il n'identifie pas de telle solution et il décide d'en chercher d'autres ;
- soit il n'identifie pas de telle solution et il décide d'abaisser son niveau d'aspiration.

La confrontation de nos résultats aux travaux de Simon nous conduit à penser que, plus l'horizon temporel est court, moins l'individu a de chances de trouver une solution qui atteigne le niveau d'aspiration préalablement fixé par l'organisation, et plus la probabilité pour qu'il ajuste ses critères de sélection est importante.

De plus, les caractéristiques des organisations temporaires impactent la rationalité des individus amenés à prendre des décisions portant sur la sécurité ou à réagir à des incidents. En particulier, le temps limité et la complexité peuvent rendre introuvable une solution viable et acceptable au regard des risques qu'elle occasionne. Ces deux phénomènes peuvent ainsi inciter les hommes à revoir leurs aspirations comme c'est le cas par exemple dans notre terrain, où cette révision prend la forme d'arbitrages, ou encore comme c'est le cas dans des projets tels que le lancement de la navette Challenger ou encore le chantier de construction du Titanic.

Lorsqu'aucune solution acceptable, selon les critères préétablis par l'organisation, n'a été identifiée dans le temps imparti, il existe donc un risque important, dans les choix qui vont déterminer la révision de ces critères, que des intérêts de groupe (pression sur les coûts, sur la production, sur la croissance, ou encore velléités de prestige et de pouvoir) ne prennent le dessus sur les problématiques de sécurité.

La dernière partie de ce chapitre a consisté à confronter nos travaux aux cas d'accidents d'organisations temporaires que nous avons présentés au chapitre 2. Ce dernier travail de réflexion et de comparaison nous a semblé conforter l'idée que la complexité, l'orientation-action ainsi que l'horizon temporel limité de l'organisation temporaire peuvent y encourager les hommes à agir même dans des conditions de rationalité insuffisantes (Tchernobyl, Challenger). De plus, les décisions qui y sont prises par les individus concernent parfois des risques qui portent sur des événements postérieurs à la dissolution même de l'organisation, ce qui pourrait aggraver encore leur tendance à prendre des risques.

En conséquence, il apparaît essentiel que, dans les organisations temporaires situées dans des environnements industriels au potentiel catastrophique, il existe des mécanismes de gouvernance qui garantissent une prise en compte neutre des enjeux de sécurité au moment des choix décisifs.

Dans le chapitre suivant, nous discutons nos résultats notamment à la lueur des propositions qui avaient émergées de notre revue de littérature aux chapitre 1, 2 et 3 et nous présentons quelques pistes de réflexions pour les recherches futures.

CONCLUSION GENERALE

5.1 | Discussion

Dans les parties qui suivent nous revenons tout d'abord sur certaines des propositions qui avaient émergées de notre revue de littérature à l'issue des chapitres 1 et 2, et, en particulier, sur les problématiques d'incertitude, de complexité et de planification que nous y avons exposées. Dans un second temps, nous discutons la nature des résultats qui ont émergé de notre terrain et de nos lectures concernant le fonctionnement des organisations temporaires. Nous tentons d'analyser si les caractéristiques de l'organisation temporaire qu'ils mettent en avant ne sont pas uniquement des corolaires ou des réponses que celle-ci apporte pour limiter les effets de son horizon temporel limité. Enfin, nous proposons plusieurs voies de recherches complémentaires possibles. En particulier, nous nous intéressons aux études et aux auteurs qui ont complété les travaux portant sur les rationalités limitée et procédurale de Simon. Ces études remettent notamment en question le principe de révision des critères d'aspiration de Simon. Elles invitent également à une plus forte prise en compte des paramètres inconscients et émotifs de l'individu pour expliquer ses décisions.

Retour sur notre revue de littérature : comment interpréter les propositions qui en ont émergé suite à nos résultats ?

Des définitions initiales qui mettent en avant, pour certaines, les notions de complexité et d'horizon temporel limité

Un simple retour sur le tableau de définitions de l'organisation temporaire (Table 1, page 23) que nous avons élaboré au chapitre 1 est instructif et permet déjà de donner un éclairage nouveau à nos résultats. En effet, en le parcourant, nous sommes étonnés d'y retrouver, parmi les définitions apportées par les auteurs, la notion de « complexité » (Goodman & Goodman, 1976) ainsi que la référence à une « inhérente incertitude » (Turner & Müller, 2003).

En revenant, de même, sur la description que Janowicz-Panjaitan *et al.* (2009) effectue des organisations temporaires, et qui est mentionnée dans ce même tableau, il apparaît que « la temporalité est le seul facteur qui leur est réellement caractéristique, tandis que les autres facteurs n'en sont simplement que les conséquences ou la corrélation ».

Ce retour sur cet extrait de définitions est intéressant car celui-ci avait été établi à l'issue de nos recherches exploratoires sur la littérature existante, presque deux ans avant l'analyse par théorisation ancrée que nous avons effectuée de notre terrain industriel d'étude en laissant de côté nos données.

Or, notre analyse qualitative « ancrée » dans les données de terrain nous a également conduit, après réflexion, à conclure que certaines catégories émergentes (telles que : *Une coordination des tâches ajustée, ou complétée, au jour le jour ; La Conciliation des différences et une intégration de flexibilité dans la gestion facilitée par un Rôle d'interface ;*

les *Décisions d'arbitrage, y compris pour la gestion de la sécurité...*) découlaient, ou plutôt, étaient des réponses à deux catégories clefs propres à la nature de l'organisation temporaire : *Sa nature complexe* et *La pression exercée par l'horizon temporel limité et son orientation-action*.

Ainsi, s'il n'est pas étonnant, pour une organisation temporaire, que la catégorie relative à la pression qu'exerce la contrainte temporelle soit apparue, peut-on considérer que, au sens de Janowicz-Panjaitan *et al.*, la complexité n'est également qu'un phénomène résultant de la temporalité ?

Avant de tenter d'y répondre, notons que la définition que donnent Turner et Müller (2003) du projet (Table 1) est celle d'une organisation temporaire, certes, mais « transitoire » et caractérisée par une « inhérente incertitude », du fait de la « nouveauté » de l'action entreprise. Dans la définition de Turner et Müller, la notion de « transitoire » vient remplacer le concept de « limite temporelle ». Dans celle qu'il apporte en 1990 (Turner, 1990), la tâche à laquelle est attachée le projet vise « un changement » et l'est sous « contraintes de coût et de temps ». C'est donc davantage la notion de changement, et donc d'organisation « transitoire », associée à une forte « incertitude » qui est avancée par cet auteur.

Aussi, contrairement à ce qu'avance Janowicz-Panjaitan *et al.* (2009), il nous semble que la nature « complexe » peut être une caractéristique clef, et non directement liée à la limite temporelle, de l'organisation temporaire.

Cette réflexion nous conduit à revenir, dans un deuxième temps, sur la typologie que nous avons élaborée au chapitre 1.

La complexité et l'incertitude : des phénomènes également présents dans les organisations temporaires planifiables

En effet, devrions-nous réellement opposer planification et incertitude pour distinguer les organisations temporaires entre elles, comme nous l'avons fait dans notre tentative de typologie, au chapitre 1 ?

Le cas d'étude industriel sur lequel porte notre analyse qualitative est celui d'un projet. Aussi, il est étonnant, s'il on se réfère à notre travail de typologie initial dans lequel nous avons opposé le caractère planifiable à l'incertitude (Figure 1), de retrouver dans nos résultats de recherche une catégorie faisant référence à la complexité et, indirectement, à l'incertitude. De plus, nous avons initialement décrit notre terrain comme une organisation planifiable et avec une faible pression temporelle. Pourtant les phénomènes relatifs au temps et à l'incertitude y émergent comme des phénomènes clef... L'organisation temporaire que nous avons étudiée a fait l'objet d'une planification des tâches à son démarrage. Néanmoins, elle a manifesté, de par sa nature, des difficultés pour correctement anticiper ces tâches ainsi que leur durée. Le travail de planification qui y a été effectué ne semble donc pas avoir résisté aux effets de l'incertitude portant à posteriori sur la nature exacte des actions à effectuer et sur la façon de les coordonner.

Il nous semble donc que l'incertitude n'est pas, comme nous l'avons postulé plus haut, seulement une conséquence de la limite temporaire. Elle prend une place importante et elle finit par s'enchâsser au sein des actions qui ont été planifiées, comme cela a été le cas dans notre terrain d'étude, grâce à des modifications de plannings associées et des négociations régulières entre acteurs. Et cette planification correspond selon nous, et au sens de Labianca *et al.* (2005) et de Crossan *et al.* (2005) cités au chapitre 1, à un mode de gestion scientifique, par l'horloge, souvent opposé aux modes de gestion par l'événement, plus intuitifs.

Les questions de coordination qui apparaissent dans notre terrain sont donc intéressantes pour comprendre ce que peut être (ou devrait être) la gouvernance d'une organisation temporaire. Les modes de coordination observés semblent chercher à concilier deux conceptions du temps différentes : la conception scientifique qui permet de coordonner en planifiant, et la conception intuitive et liée à l'essence même des individus, qui impose de laisser de la place, au sein du formalisme organisationnel et d'une coordination rigide, à l'adaptation.

Dans l'un des entretiens menés sur notre terrain, il nous était indiqué que les agents de l'organisation pérenne, accoutumés à des plannings stricts, avaient dû être « *plus réactifs, flexibles dans la réalisation de leurs tâches* ». Au début, « *les agents repassaient toujours vers leur chef avant d'accepter un changement de programme* ». A la fin, le planning indiquait juste que la ressource était disponible. Ils se sont habitués à une gestion type « *ressources* » avec des tâches susceptibles de varier un peu. Cet extrait ne révélerait-il pas que l'organisation temporaire a dû passer d'une gestion par l'horloge (mode de gestion partiellement mis en défaut) à une gestion par l'événement ? Quelle place donner aux échéances dans une configuration où la coordination se fait désormais en fonction des événements ?

Bergson (1934) nous le dit, l'homme pense « dans la durée » et non dans l'instant. Aussi, dans des systèmes risqués, les modes de gestion traditionnels pourraient bloquer la réflexion humaine, à la base de sa rationalité. Or, on ne stoppe pas un raisonnement. C'est un processus qui est à la base de la rationalité humaine (Simon, 1976) et la gestion par l'horloge interrompt ce processus.

Il nous semble ainsi que la complexité inhérente à l'organisation temporaire, qui tient peut-être à sa nature instable ou « transitoire », remet en cause les modes de gestion traditionnels.

De plus, nous ne pouvons nous empêcher de souligner que les exemples analysés se ressemblent beaucoup. Est-ce parce que nous n'avons pas suffisamment exploré de cas ? Certainement... Néanmoins, est-il également possible que les organisations temporaires, contrairement aux organisations pérennes, ne correspondent qu'à un nombre de cas limités et spécifiques d'organisations, telles que des événements, des projets, des cellules de gestion de crise ? Une organisation serait temporaire parce qu'elle n'aurait pas vocation à

durer. Existe-t-il finalement un nombre assez limité de configurations qui correspondent à cet état « instable » ?

L'organisation temporaire soumise à de forts enjeux de sécurité : des fonctionnements qui visent à compenser la « *dégradation* » de la rationalité des individus ?

Comme nous l'avons brièvement évoqué au cours du dernier chapitre, dans la présentation de nos résultats intermédiaires, en dehors de la *Complexité inhérente à l'organisation temporaire* et de la *Pression que l'horizon temporel exerce sur elle*, les phénomènes clefs que notre terrain industriel a mis exergue semblent être corrélés à ces deux premières catégories. Plus précisément, la plupart d'entre eux pourraient s'interpréter comme des réponses aux problèmes de rationalité, plus limitée que dans un contexte pérenne, que rencontrent les individus placés au sein de l'organisation temporaire.

Au chapitre 3, nous avons listé l'ensemble des caractéristiques qui ressortaient des études et ouvrages réalisés sur l'organisation temporaire. En y jetant de nouveau un coup d'œil, il apparaît que de nombreuses caractéristiques concernant la gouvernance y étaient données par les auteurs analysés. Selon eux, dans ces organisations atypiques :

- il faut de solides savoirs et expertises, un climat de confiance (Ravidat, 2009) ;
- il faut une approche concertée, avec des règles de communication structurées (Ravidat, 2009) ;
- la coordination formelle est plus légère, celle-ci se fait souvent par un système de rôles qui crée l'ordre nécessaire à la coordination (Bechky, 2006) ;
- la coordination des individus se fait avec peu voire pas de contrôle ou de décision centralisée (Malone & Laubacher, 1999) ;
- l'on fait davantage appel à des processus de coordination interpersonnels (Bechky, 2006 ; Keith, 1978)
- les diagrammes servent aussi à la compréhension des individus sur ce qui va se passer, et aident à la négociation et à la fabrication de sens (Yakura, 2002).

Ces quelques exemples pourraient être, plutôt que des caractéristiques des organisations temporaires, des réponses que certaines d'entre elles apportent à leur nature complexe, à leur hétérogénéité, à leur inhérente incertitude ou encore à la pression qu'y exerce l'horizon temporel fixe.

Plus précisément, les « diagrammes », les « rôles », « les solides savoirs » et « expertises » ainsi que les « qualités interpersonnelles » pourraient permettre à l'organisation compenser partiellement l'effet qu'ont la complexité et le temps limité sur la rationalité des individus.

De même, sur notre terrain, le groupe pivot, qui introduit de la flexibilité dans les plannings et qui orchestre les négociations entre les différentes parties, permet de faire évoluer la coordination trop formelle qui a été pensée à l'origine. De plus, il permet d'aider les acteurs

à concilier les différences, aidant ainsi l'organisation temporaire à fonctionner malgré sa forte hétérogénéité.

Il semble donc que de nombreux travaux déjà effectués, et d'autres qui mériteraient probablement d'être réalisés, pourraient proposer des types de gestion innovants en réponse aux effets de la Complexité et de la Pression exercée par le temps et l'orientation action des organisations temporaires.

Les parties suivantes suggèrent quelques pistes d'approfondissement de nos recherches portant, notamment, sur les questions de gouvernance et sur les problématiques de prise de décision des individus.

Axes d'approfondissement possibles

Recherches sur les moyens mis en œuvre pour renforcer la fiabilité dans la « zone rouge » concernée par l'ajustement du niveau d'aspiration

C'est sans doute cette réflexion qui mériterait d'être effectuée désormais. Nous avons en effet vu que la gouvernance d'une organisation temporaire sujette à de forts enjeux de sécurité requerrait une vigilance et une neutralité particulière par rapport aux risques d'ajustement et d'arbitrage inhérents à ce type d'organisation.

Mais concrètement, comment cela peut-il se décliner ? Quels moyens peuvent être mis en œuvre par les individus pour pallier aux caractéristiques de ce type d'organisation qui joue en défaveur de leur rationalité ?

Si l'on considère la littérature des *Safety Science*, face à la théorie de l'accident normal, de nombreux chercheurs ont souhaité, au sein du courant des HRO, identifier quels étaient les moyens employés par les organisations pour renforcer leur fiabilité dans des contextes de sécurité particulièrement sensibles.

Leurs études présentent ainsi des exemples de solutions telles que : une prise de décision aux plus bas niveaux hiérarchiques, de nombreuses sources d'information, une redondance d'activité, le traitement de toutes les informations... (Roberts, 1990 ; Hopkins, 2007 ; Rochlin *et al.*, 1987). Finalement, suite à nos travaux, ces solutions nous semblent surtout agir sur ce qui peut, en amont, améliorer la rationalité des individus pour leur permettre d'être en mesure d'envisager à chaque moment davantage de bonnes solutions.

Si nous revenons désormais à nos recherches, l'organisation temporaire, elle, s'est avérée poser un problème critique lorsqu'aucune solution n'était disponible selon les critères qu'elle s'était fixés. Aussi, il serait intéressant de réfléchir davantage aux moyens qu'elle peut mettre en œuvre dans les instants critiques où elle doit décider en arbitrant, voire où elle ne peut plus décider en choisissant une solution acceptable. Comment l'organisation va, à ces moments précis, proposer une structure, des normes, des règles, ou encore des rôles, qui vont fournir les informations-clef et les orientations sages pour accompagner la prise des bonnes décisions?

En l'absence de mémoire commune, de *process* éprouvés, de canaux de communication bien établis, faut-il, comme cela a été constaté dans certaines études au cours de notre première revue de littérature (Malone & Laubacher, 1999 ; Bechky, 2006 ; Ravidat, 2009), de bonnes qualités interpersonnelles, de solides savoir-faire, des normes externes ?

Pour pallier au risque que la contrainte temporelle conduise les hommes à prendre des décisions jugées à posteriori comme absurdes, voire dangereuses, une redondance des fonctions (plusieurs paires d'yeux) des pouvoirs de régulation indépendants en charge des questions de sécurité, peuvent-ils constituer des réponses permettant d'éviter que la perte de rationalité soit lourde de conséquence dans les choix et les actions qui seront effectués ?

Il nous semble que des travaux ou recherches complémentaires mériteraient d'être réalisés afin de proposer des modes de gestion innovants en réponse aux effets de la Complexité et de la Pression exercée par le temps et l'orientation action des organisations temporaires.

Approfondissement théorique au moyen d'une comparaison avec des organisations et des systèmes différents de l'organisation temporaire telle que nous l'avons définie

Un second axe d'approfondissement qui pourrait être envisagé est, lui, purement théorique.

En effet, nous nous sommes beaucoup appuyés sur la méthode de la théorie ancrée (Glaser & Strauss, 1967/2010) dans nos recherches et avons, à cet effet, progressivement confronté nos résultats à des théories pertinentes et à des cas d'organisations temporaires. Or, selon ses deux auteurs, un moyen de faire évoluer, notamment vers plus de généralité, des résultats théoriques, consiste à chercher des groupes de comparaison très différents (Glaser & Strauss, 2010, p.152). Ainsi, à titre illustratif, si un chercheur s'intéresse à un domaine qui concerne les municipalités, il aura tout intérêt, une fois déterminés les phénomènes pertinents sur la base de l'étude de plusieurs municipalités, à effectuer une comparaison avec des groupes totalement différents tels que des organisations non gouvernementales, des régions, des États...

Les auteurs encouragent à maximiser les différences des données prises en compte afin d'enrichir la théorie en construction. Selon cette logique, il pourrait donc être intéressant de s'intéresser à l'effet du temps dans des organisations pérennes. Dans ce cas, l'effet de la complexité et de la nouveauté sera moindre que dans une organisation temporaire, et l'observation de l'impact du temps sur la prise de décision et sur la fiabilité pourrait s'avérer riche en information. Il pourrait également être intéressant de poursuivre les recherches dans le domaine de la prise de décision et d'observer, sur plusieurs individus mis en condition, les ajustements qu'ils effectuent de leur niveau d'aspiration (et donc y compris de leurs critères d'exigence en matière de sécurité) (i) en situation sereine et (ii) en situation de temps limité.

Approfondissement par l'exploitation des ouvrages et des théories complémentaires à celles de Simon sur la prise de décision rationnelle

Nous avons axé la fin de nos travaux sur les théories de la rationalité limitée et de la rationalité procédurale (Simon, 1955 ; Simon, 1976). Or, de nombreux courants de recherche

apportent un éclairage différent et fort intéressant sur ce qui explique et motive les critères de décision des individus dans l'organisation (Cyert & March, 1963 ; Schelling, 1980 ; De Quervain *et al.*, 2004 ; Jacquet, 2012).

A titre illustratif, les travaux de Cyert et March (1963) dans leur ouvrage « A behavioral theory of the firm », mettent en avant que le critère de choix d'une action n'est pas nécessairement la contribution à la satisfaction d'objectifs préexistants mais davantage le degré d'accord qu'elle suscite. Cette explication pourrait de plus correspondre à des cas où de multiples cultures et acteurs d'origines différentes collaborent.

Sous cette perspective nouvelle, une réflexion complémentaire mériterait d'être menée sur la prise de décision dans l'organisation temporaire. En effet, les mesures observées (groupe pivot, négociations continues...) sur notre terrain ne pourraient-elles pas traduire également que, dans des environnements complexes, les critères de décision de l'organisation sont remis en question par un travail de négociation dont le but tacite est de définir de nouveaux objectifs ? L'organisation temporaire, sujette à des entreprises et cultures différentes, ne serait-elle pas soumise à davantage de pression qu'une organisation pérenne pour réviser ses critères de décision ?

Sans développer davantage ici les nombreux ouvrages et théories qui ont apporté un éclairage nouveau à la théorie de la rationalité de Simon, nous pensons qu'il existe un intérêt certain à les explorer pour compléter nos recherches.

En particulier, les apports de la neuroscience (Schelling, 1980 ; De Quervain *et al.*, 2004) pourraient également apporter des explications utiles au comportement humain dans des systèmes hétérogènes, incertains et limités par le temps. D'autres, que nous ne détaillons pas ici, mais que nous savons employés par les services de ressources humaines de Grands Groupes, montrent que l'individu sous pression n'a pas la même rationalité que lorsqu'il est placé dans des conditions sereines. De plus, il ne raisonne pas seulement de façon rationnelle mais également, dans certaines circonstances, avec l'intuition et l'émotion. Quelle place donner alors à l'inconscient et à l'émotion dans la prise de décision lorsque l'incertitude et la pression caractérisent l'environnement ?

5.2 | Conclusion

Les travaux de recherche menés dans le cadre de cette thèse montrent que, de par sa nature le plus souvent complexe et limitée temporellement, l'organisation temporaire place les individus dans un environnement qui dégrade leur rationalité, au sens où il limite leur capacité à prendre les bonnes décisions pour atteindre les objectifs fixés et maintenir la sécurité.

Ce phénomène nous semble faire de l'organisation temporaire un système proche de ceux décrits par Perrow dans sa théorie de l'Accident Normal (Perrow, 1984). Ces systèmes seraient, de par leur complexité et le couplage serré qui y caractérise la succession des événements, générateurs d'accidents « systémiques », c'est-à-dire liés à la structure même de l'organisation et très difficiles à anticiper et à éviter.

Les cas d'organisations temporaires que nous avons analysés semblent confirmer, pour la plupart, tant la complexité inhérente à ce type d'organisation que son principal effet pervers : la difficulté qu'ont ses membres à prendre, tout au long de l'organisation comme à son issue, des décisions raisonnées et appropriées.

Plus précisément, il ressort de nos travaux que, soumis à la pression d'un horizon temporel limité, les individus, placés dans un environnement incertain et hétérogène, manifestent une tendance à revoir les critères d'aspiration qui ont été préalablement établis par l'organisation y compris en matière de sécurité.

Or, la nature de l'homme peut malheureusement lui faire sous-estimer le danger qu'il prend. Dans bien des cas (Challenger, Titanic, Tchernobyl, ...), le danger n'existe pas tant qu'il reste une « réalité-non-encore-donnée ». Il demeure alors un concept, vague et éloigné. Un cas envisagé, certes, mais encore inconnu. Dans ces conditions, l'homme peut avoir tendance à le sous-estimer et à malgré tout effectuer des choix risqués sans qu'il ne conçoive un seul moment une issue catastrophique. De plus, il peut se laisser influencer par des intérêts de groupe (pression sur les coûts, sur la production, sur la croissance, vellétés de prestige et de pouvoir) qui prendront, dans certains cas, le dessus sur les problématiques de sécurité.

L'organisation temporaire présente donc, selon nous, et suite à nos recherches, des caractéristiques qui peuvent engendrer des risques qui lui sont spécifiques. De fait, quel pilotage et quels modes de gouvernance peut-elle envisager pour y apporter, également, une réponse spécifique ?

Tout d'abord, il apparaît essentiel, à l'issue de nos travaux, qu'il doit exister, dans les organisations temporaires soumises à de forts enjeux de sécurité, des mécanismes de gouvernance garantissant une prise en compte neutre des critères de sécurité au moment des choix décisifs.

De plus, d'autres éléments importants méritent d'être considérés pour le pilotage de ce type d'organisation. A ce titre, notre terrain d'étude a été riche d'enseignements et nous a apporté quelques pistes de réflexion.

En effet, les acteurs mobilisés sur le site de stockage de gaz que nous avons suivi ont spontanément construit des réponses permettant de concilier la nature temporaire et complexe de l'organisation avec les exigences d'action et de maintien de la sécurité. Une gouvernance flexible et adaptative a permis de mieux affronter la réalité opérationnelle, bien souvent impossible à anticiper. De plus, cette gouvernance, parce qu'elle s'est articulée autour d'un groupe pivot neutre (c'est-à-dire détaché des objectifs techniques et financiers du projet et attentif au respect des mesures de sécurité) est visiblement parvenue à tempérer les demandes d'arbitrage et d'accélération de rythme de la part des différents acteurs engagés dans l'action de l'organisation.

Si l'on considère que l'organisation temporaire devra de toute façon effectuer des arbitrages ou revoir ses aspirations, il peut être également pertinent, en amont, et plutôt que de se « voiler la face », de les anticiper afin de mieux les accompagner. Ainsi, une hiérarchisation des tâches et des mesures de sécurité en fonction de leur importance et de leurs effets peut s'avérer une connaissance essentielle pour pouvoir bien décider et mieux arbitrer ensuite. Néanmoins, cette même hiérarchisation ne doit pas être vue comme une incitation à enlever toute intervention qui ne serait pas exclusivement dans l'intérêt du projet, au risque de faire alors de l'organisation temporaire un système particulièrement vulnérable.

Des expériences complémentaires nous sembleraient donc nécessaires pour identifier quels seraient les modes de gouvernance les plus adéquats en réponse aux caractéristiques de l'organisation sur des sites particulièrement sensibles.

De plus, à l'issue de cette thèse, il serait utile de confronter nos résultats à des théories différentes de celles de la rationalité de Simon sur ce qui motive les décisions des individus dans l'organisation. En particulier, selon certaines théories, le critère de choix d'une action n'est pas la satisfaction d'objectifs préexistants mais le degré d'accord qu'elle suscite (Cyert et March, 1963). Les derniers apports des neurosciences (Schelling, 1980 ; Jacquet, 2012) et les expériences effectuées par certains services de relations humaines de grands Groupes fournissent également des voies de recherche complémentaires intéressantes. Ils indiquent que l'individu sous pression n'a pas la même rationalité que dans des conditions sereines. Ils révèlent également que l'individu ne raisonne pas seulement de façon rationnelle mais aussi avec l'intuition et l'émotion. En conséquence, quelle place pourrions-nous donner à l'inconscient et à l'émotion dans l'explication des décisions des individus lorsque l'incertitude et la pression caractérisent leur environnement ? Sous ces perspectives nouvelles, nous pensons qu'il existe un intérêt certain à explorer plus en détail ces travaux pour la poursuite de nos recherches.

BIBLIOGRAPHIE

- Avry, F. (2011). Insatisfaction – Un tiers des salariés souhaitent quitter leur entreprise. Le Monde Blog, publié le 26 septembre 2011.
- Bakker, R., Cambré, B., & Provan, K. (2009). The resource dilemma of temporary organizations: A dynamic perspective on temporal embeddedness and resource discretion. *Temporary organizations: Prevalence, logic and effectiveness*, 201-219.
- Bakker, R. M. (2010). Taking stock of temporary organizational forms: a systematic review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 466-486.
- Bahrami, H. (1996). The emerging flexible organization: Perspectives from Silicon Valley. *The California Management Review*, 34(4), 55-75.
- Bea, R., Roberts, K., Mannarelli, T., & Jacobson, P. (1996). High Reliability Tanker Loading and Discharge Operations: Chevron Long Wharf, Richmond, California. In *Society of Naval Architects and Marine Engineers (SNAME) Ship and Structure Symposium* (Vol. 96).
- Bea, R. (2006). Reliability and human factors in geotechnical engineering. *Journal of Geotechnical and Geoenvironmental Engineering*, 132(5), 631-643.
- Bechky, B. A. (2006). Gaffers, gofers, and grips: Role-based coordination in temporary organizations. *Organization Science*, 17(1), 3-21.
- Bennis, W. (1965). Beyond bureaucracy. *Society*, 2(5), 31-35.
- Bergson, H. (1908). *L'évolution créatrice*. F. Alcan.
- Bergson, H. (1934). *La pensée et le mouvant*. Félix Alcan.
- Bierly, P. E., & Spender, J. C. (1995). Culture and high reliability organizations: The case of the nuclear submarine. *Journal of Management*, 21(4), 639-656.
- Bigley, G. A., & Roberts, K. H. (2001). The incident command system: High-reliability organizing for complex and volatile task environments. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1281-1299.
- Bourrier, M. (1999). *Le nucléaire à l'épreuve de l'organisation*. Presses universitaires de France.
- Bryman, A., Bresnen, M., Beardsworth, A.D., Ford, J. and Keil, E.T. (1987) The Concept of the Temporary System: The Case of the Construction Project. *Research in the Sociology of Organizations*, 5, 253–283.
- Charreaux, G. (2004). Les théories de la gouvernance: de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux (No. 1040101). Université de Bourgogne-CREGO EA7317 Centre de recherches en gestion des organisations.

Cleland, D.I. and Kerzner, H.A. (1985), *Project management dictionary of terms*. New York: Van Nostrand Reinhold.

Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *economica*, 4(16), 386-405.

Crossan, M., Cunha, M. P. E., Vera, D., & Cunha, J. (2005). Time and organizational improvisation. *Academy of Management Review*, 30(1), 129-145.

Crozier, M., & Friedberg, E. (1977), « L'acteur et le système ». Edition du Seuil. Collection Points.

Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, NJ, 2.

Dumez, H. (2011). Qu'est-ce que la recherche qualitative?. *Le Libellio d'Aegis*, 7(4-Hiver), 47-58.

Dumez, H. (2013). *Méthode de la recherche qualitative, les 10 questions clés de la démarche compréhensive*. Paris, Vuibert.

Etienne, J., Bloess, F., & Noreck, J. P. (2004). *Dictionnaire de sociologie*. Hatier.

Fayol, H. (1916). *Administration générale et industrielle*. Gauthiers Villars.

Felkins, K., Leigh, H. P., & Jankovic, A. (1998). The royal mail ship Titanic: Did a metallurgical failure cause a night to remember?. *JOM Journal of the Minerals, Metals and Materials Society*, 50(1), 12-18.

Fried, Y., & Slowik, L. H. (2004). Enriching goal-setting theory with time: An integrated approach. *Academy of management Review*, 29(3), 404-422.

Friedberg, E. (1997). La théorie des organisations et la question de l'anarchie organisée. Centre universitaire de recherches administratives et politiques de Picardie in *Désordre*.

Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (2010). *La découverte de la théorie ancrée: stratégies pour la recherche qualitative*. Armand Colin. Traduction en français de l'ouvrage de 1967 :

Glaser, B.G., & Strauss, A.L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Chicago; Aldine.

Goodman, L. P., & Goodman, R. A. (1972). Theater as a temporary system. *California Management Review*, 15(2), 103-108.

Goodman, R.A. and Goodman, L.P. (1976), Some management issues in temporary systems: a study of professional development and manpower – the theatre case, *Administrative Science Quaterly*, 21, 494-501.

Gorz, A. (1997). *Misères du présent, richesse du possible* (p. 144). Paris: Galilée.

Grabher, G. (2002). Cool projects, boring institutions: temporary collaboration in social context. *Regional studies*, 36(3), 205-214.

Grabher, G. (2004). Temporary architectures of learning: knowledge governance in project ecologies. *Organization studies*, 25(9), 1491-1514.

- Guarnieri, F., Travadel, S., Martin, C., Portelli, A., & Afrouss, A. (2015). L'accident de Fukushima Dai Ichi-Le récit du directeur de la centrale. Volume 1: L'anéantissement (p. 342). Presses des Mines.
- Higgins, E. T. (1997). Beyond pleasure and pain. *American psychologist*, 52(12), 1280.
- Hollnagel, E. (2008). Risk+ barriers= safety?. *Safety science*, 46(2), 221-229.
- Hollnagel, E., Journé, B., & Laroche, H. (2009). La fiabilité et la résilience comme dimensions de la performance organisationnelle. *M@ n@ gement*, 12(4), 224-229.
- Hollnagel, E. (2009). The four cornerstones of resilience engineering. *Resilience Engineering Perspectives*, Volume 2: Preparation and Restoration, Chapter-6.
- Hopkins, A. (2007). The problem of defining high reliability organisations. National Research Center for Occupational Safety and Health Regulation. January.
- Hopkins, A. (2014). Issues in safety science. *Safety science*, 67, 6-14.
- Howle, E., Nelson, G. L., & Ortiz, D. J. (1996). Creating Temporary Organizations For Lasting Change. *Strategy management competition*.
- Jacquet, S. (2012). De l'hypothèse de rationalité aux apports récents de la neurobiologie... comment décider dans un environnement de plus en plus incertain ? *Management de la Décision*. Site Internet du Centre de Ressources en Économie Gestion, Versailles (<http://www.creg.ac-versailles.fr/spip.php?article560>)
- Janowicz-Panjaitan, M., Bakker, R.M. and Kenis, P. (2009), Research on temporary organizations: the state of the art and distinct approaches toward temporariness. In Kenis, P., Janowicz-Panjaitan, M., and Cambre, B. (Eds.). *Temporary Organizations: Prevalence, logic and effectiveness*. Northampton, MA: Edward Elgar.
- Keith, P.M. (1978), Individual and organizational correlates of a temporary system, *The Journal of Applied Behavioral Science*, 14 (2), 195-203.
- Kenis, P., Janowicz, M., & Cambré, B. (Eds.). (2009). *Temporary organizations: Prevalence, logic and effectiveness*. Edward Elgar Publishing.
- Koppenjan, J. (2001), Project development in complex environments: assessing safety in design and decision-making. *Journal of contingencies and crisis management*, Vol 9 (3), 121–130.
- Kunvari, A. (2006). « Il était une fois le salariat ». Vidéo. Iskra
- Le Breton, D. (1995). *La sociologie du risque*. Paris: Presses universitaires de France.
- La Porte, T. R., & Rochlin, G. (1994). A rejoinder to Perrow. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 2(4), 221-227.
- Labianca, G., Moon, H., & Watt, I. (2005). When is an hour not 60 minutes? Deadlines, temporal schemata, and individual and task group performance. *Academy of Management Journal*, 48(4), 677-694.

- Laborit, H. (1976). *Éloge de la fuite*. R. Laffont.
- Laroche, H., & Steyer, V. (2012). L'apport des théories du sensemaking à la compréhension des risques & crises. *Les Cahiers de la Sécurité Industrielle*, 2012-06.
- Le Breton, D. (2012). *Sociologie du risque*. "Que sais-je?", n° 3016. Presses universitaires de France.
- Lindgren, M., & Packendorff, J. (2012). On the temporary organizing of entrepreneurial processes: applying a project metaphor to the study of entrepreneurship. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 10(2), 45-67.
- Lundin, R. A. (1995). Editorial: Temporary organizations and project management. *Scandinavian Journal of Management*, 11(4), 315-318.
- Lundin R. A., Söderholm A. (1995). "A theory of temporary organization." *Scandinavian Journal of Management*, 11(4), 437-455.
- Lundin, R. A., & Steinhórsson, R. S., & Audet, M. (2003), "Studying organizations as temporary", *Scandinavian Journal of Management* 19, 233-250.
- Madsen, P., Desai, V., Roberts, K., & Wong, D. (2006). Mitigating hazards through continuing design: The birth and evolution of a pediatric intensive care unit. *Organization Science*, 17(2), 239-248.
- Malone, T. W., & Laubacher, R. J. (1999). The dawn of the e-lance economy. In *Electronic Business Engineering* (pp. 13-24). Physica-Verlag HD.
- March J. G. (1978). Bounded Rationality, Ambiguity and the Engineering of Choice. *The Bell Journal of Economics*, IX, nO 2 ; repris in March J. G. (1988), *Decisions and Organizations*, Londres, Basil Blackwell, p. 266-294.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*.
- McCarty, J. H., & Foecke, T. (2012). *What Really Sank the Titanic*. Kensington Publishing Corp.
- McDonald, N. (2006). *Resilience engineering: concepts and precepts*.
- McGrath, R. G. (2001). Exploratory learning, innovative capacity, and managerial oversight. *Academy of management journal*, 44(1), 118-131.
- Menard, C. (2000). *Institutions, contracts and organizations. Perspectives from New Institutional Economics*, Edward Elgar.
- Meyerson, D., Weick, K. E., & Kramer, R. M. (1996). Swift trust and temporary groups. *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, 166, 195.
- Miles, M.B., (1964), On temporary systems, in M.B. Miles (ed.), *Innovation in education*. New York, NY: Teachers, College, Columbia University, pp. 437-490.
- Miles, M.B., (1977), On the Origin of the Concept "Temporary System", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 22, No. 1, pp. 134-135.

Millstein, S. G, Perceptual Attributional and Affective Processes in Perceptions of Vulnerability through the Life Span, in Bell, Bell, (1993)

Modig, N. (2007). « A continuum of organizations formed to carry out projects: Temporary and stationary organization forms”, *International Journal of Project Management* 25, 807-814.

Morel, C. (2014). *Les décisions absurdes* (Vol. 1). Editions Gallimard.

Müller, R. (2009). *Project governance*. Aldershot, UK: Gower

Müller, R., & Andersen, E. S., & Kvalnes, Ø. & Shao, J., & Sankaran, S., & Turner, J. R., & Biesenthal, C., & Walker, D., & Gudergan, S. (2013), “The Interrelationship of Governance, Trust, and Ethics in Temporary Organizations”, *Project Management Journal* Vol. 44 N°4, 26-44.

North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge university press.

Oerlemans, L., de Kok, J. & de Jong, J. (2009), The prevalence and characteristics of interorganizational temporary collaborations of Dutch small and medium sized firms (SMEs). In Kenis, P., Janowicz-Panjaitan, M., and Cambre, B. (Eds.). *Temporary Organizations: Prevalence, logic and effectiveness*. Northampton, MA: Edward Elgar.

Oerlemans, L.A.G., & Meeus, M.T.H. (2009), Turning a negative into a positive: how innovation management moderates the negative impact of TO complexity on the effectiveness of innovative interorganizational temporary collaborations. In Kenis, P., Janowicz-Panjaitan, M., and Cambre, B. (Eds.). *Temporary Organizations: Prevalence, logic and effectiveness*. Northampton, MA: Edward Elgar.

Oerlemans, L., & Pretorius, T. (2014). Linking project-based production and project management temporary systems in multiple contexts: an introduction to the special edition. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 17(1), 1-6.

Packendorff, J. (1995), Inquiring into the temporary organization: new directions for project management research. *ScamL Journal of Management*. Vol. 11 (4), 319–333.

Packendorff, J. (2002). The temporary society and its enemies: Projects from an individual perspective. *Beyond Project Management: New Perspective on the Temporary-Permanent Delimma*, Copenhagen Business School Press, Copenhagen, 39-58.

Paillé, P., & Mucchielli, A. (2012). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Armand Colin.

Pascal, B (1812). *Pensées*. Volume 1. Première Partie. Avertissement de l'édition de 1803. Paris, Chez Ant. Aug. Renouard.

Perrow, C. (1984). Normal accident theory, living with high risk technology.

Perrow, C. (1994). The limits of safety: the enhancement of a theory of accidents. *Journal of Contingencies and Crisis Management* 2 (4), 212–220.

- Perrow, C. (2011). *Normal accidents: Living with high risk technologies*. Princeton University Press.
- De Quervain, D. J., Fischbacher, U., Treyer, V., & Schellhammer, M. (2004). The neural basis of altruistic punishment. *Science*, 305(5688), 1254.
- Raulet-Croset, N., Collard, D., & Borzeix, A. (2013). Les apports des parcours commentés. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, (Supplément), 109-128.
- Ravidat, N. (2009). Entreprise virtuelle : de la diversité des approches aux concepts-clés décisionnels et opérationnels. *Vie & sciences de l'entreprise*, (1), 56-72.
- Reason, J. (1988). Resident pathogens and risk management. In *World Bank Workshop on Safety Control and Risk Management*. Washington, DC.
- Reason J. (1990). *Human Error*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Reason, J. (2000). Human error: models and management. *Bmj*, 320(7237), 768-770.
- Roberts, K. H. (1990). Some characteristics of one type of high reliability organization. *Organization Science*, 1(2), 160-176.
- Roberts, K. H., & Libuser, C. (1993). From Bhopal to banking: Organizational design can mitigate risk. *Organizational Dynamics*, 21(4), 15-26.
- Rochlin, G. I., La Porte, T. R., & Roberts, K. H. (1987). The self-designing high-reliability organization: Aircraft carrier flight operations at sea. *Naval War College Review*, 40(4), 76-90.
- Rochlin, G. I. (1993). Defining "high reliability" organizations in practice: a taxonomic prologue. *New challenges to understanding organizations*, 11-32.
- Rochlin, G. I. (1999). The social construction of safety. *Nuclear safety: A human factors perspective*. London: Taylor & Francis, 5-23.
- Rousseau, J. J. (1756). *Lettre à Voltaire sur la providence*.
- Roy, M., & Audet, M. (2002). La transformation vers de nouvelles formes d'organisation plus flexibles: un cadre de référence. *Gestion*, 27(4), 43-49.
- Sagan, S. D. (1993). *The limits of safety*. Princeton, NJ: Princeton University.
- Schelling, T. C. (1980). *The strategy of conflict*. Harvard university press.
- Simon, H. A. (1955). A behavioral model of rational choice. *The quarterly journal of economics*, 99-118.
- Simon, H. A. (1976). From substantive to procedural rationality. In *25 Years of Economic Theory* (pp. 65-86). Springer US.
- Simon, H. A., Greffe, X., & Dauzat, P. E. (1983). *Administration et processus de décision*. Economica.

- Simon, H. A. (1992). De la rationalité substantive à la rationalité procédurale. *Revue Pistes*, 3.
- Smith, A. (1776). *Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations*. Paris, Flammarion.
- Starbuck, W., & Farjoun, M. (Eds.). (2009). *Organization at the limit: Lessons from the Columbia disaster*. John Wiley & Sons.
- Starbuck, W. H., & Milliken, F. J. (1988). Challenger: fine-tuning the odds until something breaks. *Journal of management studies*, 25(4), 319-340.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. Sage Publications, Inc.
- Stoker, G. (1998). Governance as theory: five propositions. *International social science journal*, 50(155), 17-28.
- Taylor, F. W., & Chatelier, L. (1911). *Principes d'organisation scientifique des usines*. Dunod et Pinat.
- de Terssac, G., & Mignard, J. (2015). *Les paradoxes de la sécurité. Le cas d'AZF*. Presses universitaires de France.
- Turner, J.R. (1990). What are projects and project management? Henley Working Paper 9002. Henley-on-Thames: Henley Management College.
- Turner, J. R., & Keegan, A. (2001). Mechanisms of governance in the project-based organization:: Roles of the broker and steward. *European management journal*, 19(3), 254-267.
- Turner, J.R. and Müller, R. (2003). On the nature of the project as a temporary organization. *International Journal of Project Management*, 21, 1–8.
- Vaughan, D. (1992). Theory elaboration: The heuristics of case analysis. What is a case, 173202.
- Vaughan, D. (1997). *The Challenger launch decision : Risky technology, culture and deviance at NASA*. University of Chicago Press, Chicago.
- Vaughan, D. (2000). Entretien. Les leçons d'une explosion. *La Recherche*, Vol. 329, p.109. <http://www.larecherche.fr/idees/entretien/diane-vaughan-lecons-explosion-01-03-2000-83961>.
- Weber, M. (1924). Legitimate authority and bureaucracy. *Organization theory: Selected readings*, 3-15.
- Weick, K. E. (1990). The vulnerable system: An analysis of the Tenerife air disaster. *Journal of management*, 16(3), 571-593.
- Weick, K.E. (1993). The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster, *Administrative Science Quarterly*, 38, 628–652.
- Weick, K. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, GA: Sage.

- Weick, K. E. (2005). Organizing and failures of imagination. *International Public Management Journal*, 8(3), 425-438.
- Wildavsky, A. B. (1988). *Searching for safety* (Vol. 10). Transaction publishers.
- Wilemon, D.L. (1973). Managing Conflict in Temporary Management Systems *Journal of Management Studies* 10, 282-296.
- Wilemon, D.L. and Gemmill, G.R. (1971). Interpersonal Power in Temporary Management Systems. *Journal of Management Studies* 8, 315-328.
- Williamson, O. E. (1979). Transaction-cost economics: the governance of contractual relations. *The journal of law & economics*, 22(2), 233-261.
- Williamson, O. E. (1996). *The mechanisms of governance*. Oxford University Press.
- Yakura, E.K. (2002). Charting Time: Timelines as temporal boundary objects. *Academy of Management Journal*, Vol. 45, n° 5, 956-970.
- Zaheer, S., Albert, S., & Zaheer, A. (1999). Time scales and organizational theory. *Academy of Management Review*, 24(4), 725-741.

Résumé

Cette thèse trouve son origine dans un terrain d'étude industriel portant sur l'impact d'un changement technologique sur un site de stockage de gaz.

Cette organisation s'est avérée intéressante par son caractère temporaire. La question qui s'est posée pour nous était : peut-on l'analyser comme une organisation classique ? Comment appréhender ce caractère temporaire ?

En réponse à ces questions, une revue de littérature, en grande partie scandinave, s'est avérée faire référence à des organisations dites « temporaires ».

Cette notion apparaît en effet dans plusieurs articles et ouvrages à partir desquels nous avons pu dresser une définition de l'organisation temporaire et en préciser plusieurs caractéristiques récurrentes telles que le contexte incertain, des règles de coordination informelles, l'influence d'une organisation pérenne...

Ces premiers travaux nous ont confortés dans l'idée que l'organisation à laquelle nous faisons face était bien une organisation temporaire. En revanche, ils ont mis en exergue une absence de consensus de la part des auteurs analysés sur le mode de fonctionnement de ces organisations différentes des organisations qui ont vocation à durer.

Il est à noter, suite à une seconde revue de littérature portant, cette fois, sur les principaux courants des « safety sciences » (qui qualifient les théories et les recherches ayant pour objectif d'assurer, au sein des systèmes, la sécurité des hommes) que la nature temporaire de l'organisation n'y faisait pas l'objet d'un examen particulier. Pourtant, plusieurs cas notables étudiés – comme par exemple celui de l'accident de la navette Challenger – constituent des cas d'organisations temporaires.

Cette absence de consensus sur ce qui caractérise le fonctionnement d'une organisation temporaire et ce manque de prise en compte de la dimension temporelle dans la littérature des safety sciences nous ont encouragé à poursuivre nos recherches sur ce que pouvait être la gouvernance et la gestion de la sécurité dans l'organisation temporaire.

Nous avons en revanche renoncé à retenir une hypothèse – vu l'absence de consensus obtenu – pour la tester sur plusieurs cas particuliers, dont le nôtre.

C'est donc à partir d'une approche qualitative inspirée de la Méthode de la Théorie Ancrée (Glaser & Strauss, 1967) que nous avons analysé les données extraites de notre terrain de stockage de gaz et émis des premières hypothèses concernant leur fonctionnement et leurs sources de risques spécifiques. Il est apparu que la complexité des organisations temporaires et la pression qu'y exerce l'horizon temporel limité encourageaient les acteurs à arbitrer entre les tâches et rendaient certains risques plus difficiles à anticiper.

Ces hypothèses ont été confrontées à d'autres cas de la littérature et nous ont fait prendre conscience des difficultés que la dimension temporaire transmettait à notre nouveau type d'organisation...

Mots Clés

Organisation, temporaire, sécurité, rationalité, projet, management, risque, gouvernance, temps

Abstract

Our interest in temporary organizations emerged from the analysis of a gas storage company that was facing a Major technological change. This change was carried out by an organization composed of a formal project gathering of different companies and by the parent company itself.

We found this organization very interesting because of its temporary nature. We asked ourselves, in fact, could we analyze it, as we would for any other organization? How could we account for this temporary characteristic?

To answer these questions, our first objective was to review the existing literature related to organizations that are temporary. It appeared that a big part of this literature referred to so-called "temporary" organizations. They were described as systems that had a high level of uncertainty. They were often said to be managed by informal coordination rules that were occasionally influenced by parent companies...

These first investigations further supported the idea that our gas storage case study was indeed, dealing with a temporary organization. There was also a notable lack of consensus among the different studies on how these organizations should be managed. Additionally, this confirmed our belief that these temporary systems could generate unexpected risks because of their non-traditional approaches and behaviors.

In the second phase of our thesis, we reviewed the Safety Science literature (the "safety sciences" refer to the theories and research whose objectives are to ensure the safety of humans and systems). We noticed that most of the theories dealing with Safety Science did not address and take into account, the temporary nature of organizations and their consequential effects on security. However, some relevant case studies we looked at, like the Challenger accident or the Mann Gulch disaster, did in fact concern temporary organizations.

We then pursued our research by focusing more on governance and safety management topics.

Based on the aforesaid lack of consensus, we decided not to use any single hypothesis from our readings. On the contrary, we carried out a qualitative analysis. An analysis without any preconceived notion, inspired from the Grounded Theory Methodology (Glaser & Strauss, 1967).

We then did several interviews and field observations on our gas storage project. Based on these interviews and observations, several hypotheses emerged. One of these hypotheses was that the complexity of temporary organizations, tied to their limited time frames, led individuals to sometimes make suboptimal trade-offs between their various planned tasks. Additionally, this complexity and these time constraints made it difficult to identify and assess risks.

Finally, these "grounded" hypotheses were compared to other theories and other case studies dealing with accidents. This made us aware of the major safety issues that result from the temporary nature of organizations...

Keywords

Organization, temporary, safety, rationality, project, management, risk, governance, time